HAL
open science

Nouvelle ressource et évolution du business model : une équation à plusieurs inconnues : Le cas des nouveaux stades du football français

Jérémy Moulard

▶ **To cite this version:**

Jérémy Moulard. Nouvelle ressource et évolution du business model : une équation à plusieurs inconnues : Le cas des nouveaux stades du football français. Education. Normandie Université, 2018. Français. NNT : 2018NORMR120 . tel-02087458

HAL Id: tel-02087458

https://theses.hal.science/tel-02087458

Submitted on 2 Apr 2019

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

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

Normandie Université

THESE

Pour obtenir le diplôme de doctorat

en Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives

Préparée au sein de l'Université de Rouen Normandie

Nouvelle ressource et évolution du *business model* : une équation à plusieurs inconnues

Le cas des nouveaux stades du football français

Présentée et soutenue par

Jérémy MOULARD

Thèse soutenue publiquement le 19 novembre 2018 devant le jury composé de		
Pr. Wladimir ANDREFF	Professeur émérite, Université Paris 1	Examinateur
Pr. Marina HONTA	Professeur des Universités, Université de Bordeaux	Rapporteur
Dr. Nicolas SCELLES	Senior Lecturer, HDR, Manchester Metropolitan University	Rapporteur
Dr. Nadine DERMIT	Maitre de conférences, HDR, Université de Rouen Normandie	Directeur de thèse
Pr. Christophe DURAND	Professeur des Universités, Université de Caen Normandie	Co-directeur de thèse
Pr. Olivier SIROST	Professeur des Universités, Université de Rouen Normandie	Co-directeur de thèse

Thèse dirigée par Dr. Nadine DERMIT et Pr. Olivier SIROST, laboratoire CETAPS (EA3832) & Pr. Christophe DURAND, laboratoire CESAMS (EA4260)

UNIVERSITÉ DE ROUEN NORMANDIE · CETAPS · ÉCOLE DOCTORALE 556 HSRT · UNICAEN UNIVERSITÉ CAEN NORMANDIE · CesamS EA 4260

Remerciements

Le point de départ de ces cinq années de thèse est issu d'une volonté tardive de m'orienter vers la recherche en 2013. Cette motivation m'a amené à me rapprocher de Nadine Dermit, qui après avoir dirigé mes travaux durant deux ans au sein du Master Marketing et Management des Structures Sportives Professionnelles de l'Université de Rouen, a accepté de m'accompagner dans ce nouveau projet. Un projet qui s'est très vite structuré grâce à l'encadrement de mes deux co-directeurs de recherche ; les Professeurs Olivier Sirost et Christophe Durand qui ont accepté de me faire confiance. J'espère avoir été à la hauteur de leurs attentes et je tiens à exprimer à tous les trois toute mon extrême gratitude pour leur disponibilité, leurs conseils et leur patience tout au long de ces années.

Pour réaliser cette recherche, j'ai bénéficié de conditions particulièrement favorables grâce au dispositif CIFRE financé par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation à travers l'ANRT, qui subventionne toute organisation embauchant un doctorant pour le placer au cœur d'une collaboration de recherche.

En ce sens, cette thèse CIFRE n'aurait pas pu se réaliser sans l'implication du Centre Technique de la Ligue de Bretagne de football et ses représentants-élus qui m'ont témoigné une grande confiance et donné les moyens de porter ce projet jusqu'à son terme. Une pensée particulière à son Directeur, Sylvain Réminiac. Je n'oublie pas ce que je lui dois dans cette réussite.

Je remercie les membres des laboratoires du CESAMS et du CETAPS, mais aussi ceux du séminaire DESport, toujours prompts à formuler des critiques avisées et à susciter des interrogations salvatrices à l'optimisation de la réflexion.

Des remerciements également à l'ensemble des membres de mon jury, son président, les rapporteurs et les examinateurs qui ont accepté de prendre le temps d'évaluer ce travail de recherche.

Une pensée à toutes les personnes qui m'ont reçu en entretien au sein des clubs et des organisations sportives. Je remercie notamment l'ESSMA qui a accepté d'être partenaire de cette thèse en me donnant matière à mener à bien mes recherches.

Qu’ils soient camarades ou professeurs, je pense également à toutes ces personnes croisées au sein de mon cursus scolaire et universitaire qui m’ont, volontairement ou non, poussé à atteindre l’inenvisageable.

Enfin, un grand merci à mes proches qui ont apporté leur contribution par leur relecture mais surtout, à travers leur compréhension et leur soutien. Elle, eux, les stéphanois, les bretons, d’ici et d’ailleurs se reconnaîtront.

« Il ne suffit pas d'engranger les récoltes du savoir, du savoir-faire,
ni de vendanger les fruits du savoir-être et du savoir-devenir,
encore faut-il accepter de les offrir pour s'agrandir ensemble. »

Jacques Salomé (2013).

Sommaire

Chapitre liminaire : Les nouveaux stades : clés du modèle économique du football professionnel ? 11

PARTIE 1 : LE CADRE THÉORIQUE OU LE PRINCIPE DE L'ENTONNOIR 53

Chapitre 1 : Conceptualisation des facteurs nécessaires à la performance économique d'une firme 55

Chapitre 2 : Application des concepts au secteur du football professionnel 83

Chapitre 3 : Problématique et méthodologie d'une recherche inductive 123

PARTIE 2 : LA COMPRÉHENSION D'UNE LOGIQUE D'ACTION : MODALITÉS DE PROGRAMMATION ET D'EXPLOITATION DE LA RESSOURCE STADE 163

Chapitre 4 : Le comparatif d'exploitation des nouveaux stades allemands et français : des résultats divergents 165

Chapitre 5 : La phase de programmation des nouveaux stades : des logiques d'acteurs hétérogènes 195

Chapitre 6 : La configuration structurelle des nouveaux stades : un nouvel outil inadapté 223

Chapitre 7 : La configuration financière des nouveaux stades : un outil coûteux et toujours public 273

Chapitre 8 : L'exploitation des nouveaux stades : plus de produits, plus de charges, moins de résultat 305

PARTIE 3 : L'ANALYSE D'UNE LOGIQUE D'ACTION : L'IMPORTANCE DES COMPÉTENCES DANS LA PROGRAMMATION ET L'EXPLOITATION D'UNE NOUVELLE RESSOURCE 381

Chapitre 9 : Une ressource stade nécessaire mais insuffisante 383

Chapitre 10 : À la recherche de l'alchimie 445

Conclusion générale 469

Introduction

1936, Berlin. La capitale allemande a été désignée pour accueillir les Jeux Olympiques d'été. La propagande nazie se déploie à travers l'événement sportif et son espace : le stade. Un stade qui a mis en lumière en 1968 à Mexico, Tommie Smith et John Carlos, mains gantées de noir, visages baissés, poings levés contre l'injustice et le racisme. Un stade qui a contenu en 2012, à Port Saïd, un chao sécuritaire pour punir les Ultras égyptiens de leur engagement dans le mouvement révolutionnaire. Un stade, à la sûreté défaillante comme au Heysel en 1985 ou à Furiani en 1992.

Drame du Heysel, 1985

Le stade, cœur battant du sport, à l'architecture imposante défiant les espaces urbains, est aussi un lieu complexe où se bouscule l'inattendu : politiques, révoltes, résistances, drames et tragédies.

Il est le lieu des émotions contraires, des passions les plus grandes, des déceptions les plus amères et des exploits les plus incroyables. Il héberge, le temps de 9,58 secondes historiques l'homme le plus rapide du monde. Il est le lieu où l'on rêve, devant les prouesses techniques et le sens du spectacle d'un Pelé, d'un Maradona ou d'un doublé de Zidane. Il est le théâtre d'instants inédits de communion, comme à Anfield Road où les supporters brillent par la puissance de leurs chants devenus mythiques. Il est aussi l'enceinte qui console des défaites les plus cruelles, comme celles des poteaux carrés.

Anfield Road, 2013

Le stade est un espace pluriel, aux usages multiples, à la symbolique intemporelle et aux pratiques diverses. Parce qu'il polarise les enjeux et les défis, le stade n'est pas simplement le cadre des évènements sportifs, il est un acteur du sport à part entière. Archétypes de l'espace sportif (Merle, 2004) et de la modernité (Archetti, 1992), héritiers de l'arène antique (Lemoine, 1998), totems d'une cité (Magne, 2011), les stades de football sont éclairés par des domaines écliptiques en sciences sociales.

Les anthropologues (Lemoine, 1998 ; Perelman, 2010) ont analysé la genèse et les formes d'un espace historique. Ainsi, le stade, avant d'être un « *terrain aménagé pour la pratique des sports, souvent entouré de gradins* » désignait en Grèce antique « *une distance de course correspondant selon la légende, à 600 fois la longueur du pied d'Héraclès* » (Magne, 2011).

Les sociologues ont étudié l'implantation de ces *« cathédrales du sport »* sur un territoire (Bessy et Hillairet, 2001 ; Vigneau, 1998 ; Merle, 2004) et l'évolution de la territorialisation des espaces de ces stades (Bale, 1993 ; Bodin et al, 2008).

En économie et gestion, les plus nombreuses contributions sur cet objet d'analyse sont sans aucun doute à mettre à l'actif de la littérature nord-américaine. A partir des années 1990, les auteurs comme Baade se sont interrogés sur la pertinence des subventionnements publics des stades (Baade, 1987, 1994 ; Irani, 1997 ; Grant Long, 2005 ; Baade & Matheson, 2006, 2011), sur l'impact de la construction de ces enceintes sur les emplois (Baade, 1997), sur l'immobilier d'une ville (Feng & Humphreys, 2008 ; Dehring & Depken, 2007), sur le revenu des habitants (Coates and Humphreys, 1999) ou encore sur leur fréquentation (Leadley and Zygmont, 2005).

En Europe ces problématiques socio-économiques sont apparues à partir de 2004 avec l'exemple de l'Amsterdam Arena (Markerink & Santini, 2004). A partir de cette date les stades de la « *6ème génération* » émergent (Magne, 2011). Ces derniers ne sont plus seulement le lieu du sport, ils sont le centre de multiples activités connexes et annexes, sources d'une intense exploitation commerciale. Ces enceintes sont devenues un levier majeur de développement du marketing évènementiel et expérientiel d'une équipe sportive (Desbordes & Richelieu, 2011 ; Chaix, 2013 ; Maltese & Danglade , 2014) et d'un territoire (Arnaud, 2011 ; Mantai, 2013).

En 2008, devant les projets importants de nouveaux stades ambitionnés en France dans l'optique de l'Euro 2016, de nombreux ouvrages ont exposé les conditions de programmation et d'exploitation de ces enceintes. Simon (2008) a analysé les conditions juridiques de construction, Fortin-Cremilliac (2013) la sécurité de ces équipements, Cettour (2013) a travaillé sur les nouvelles règlementations d'exploitation et Lacouture (2006) sur les conditions de leur maintenance. Enfin, Juen (2011) et Maudet & Vailleau (2009) ont eux présenté les schémas de financement spécifiques en France et les différents acteurs de ces projets.

C'est à partir de 2011 que la littérature française s'est interrogée sur l'impact de ces constructions pour les collectivités (Barget, 2011) et les clubs. Pour Bolotny & Debreyer (2011) ces nouveaux stades *« devraient permettre d'enclencher une dynamique positive où performances sportives et économiques se nourrissent mutuellement* ». Dans cette optique, Cicut & all (2013), ont souligné les facteurs clés de succès de l'exploitation de la ressource stade à partir d'une matrice propriété/configuration. Enfin, François et Marsac, (2014) ont analysé le cas du stade du Mans et son contrat de Partenariat Public Privé. Ils ont mis en exergue le risque de surfacturation des coûts auquel peuvent aboutir ces dispositifs.

Depuis 2014, aucune analyse académique en la matière n'a été publiée en France pour enrichir les conclusions des différents auteurs. De plus, jamais une recherche n'a porté à la fois sur les conditions de programmation, les spécificités de configuration et les résultats d'exploitation de ces nouvelles enceintes. Encore moins sur 7 des 13 nouveaux stades construits entre 2008 et 2016 en France. C'est ainsi une recherche novatrice que nous présenterons ci-après. Elle permet de bénéficier d'un retour concret sur la politique de rénovation des nouveaux stades en France qui avait pour objectif la diversification économique des clubs de football français. Plus encore, ce sont les propositions d'explication des résultats observés qui rendront cette recherche enrichissante.

Ainsi, à travers le chapitre liminaire nous rappellerons le contexte de la recherche. Par la suite les trois parties de cette thèse reviendront sur la définition des concepts et de la méthodologie (1), sur la présentation des résultats (2) et sur une analyse de ces derniers (3).

Chapitre liminaire :
Les nouveaux stades : clés du modèle économique du football professionnel ?

Dans son approche sociologique sur l'évolution des modèles au sein des clubs sportifs, Callède (1992) distingue le modèle culturel (de 1880 à 1930), le modèle social à travers la démocratisation du sport (de 1930 à 1970), le modèle segmenté (de 1970 à 1990) puis le modèle marchand depuis le début des années 1990. Il explique cette évolution à travers les transformations des compétitions, de l'encadrement des clubs, de la relation avec les collectivités et des coûts financiers.

Des évolutions qui ont impacté parallèlement des générations de stades. Selon Magne (2011) *« si les archétypes ont traversé les siècles, tels le stade et l'arène, ces modèles architecturaux ne sont pas pour autant de simples transportations de bâtiments antiques ».* Ces derniers sont également conçus en fonction des besoins spécifiques des époques.

Ainsi, depuis le premier stade antique fait de tribune en *talu* construit en 724 avant J.C*,* il s'est succédé 5 générations d'équipements répondants aux considérations technologiques, sportives, politiques ou commerciales des époques.

Quatrième stade construit à Olympie ; il remonte au Ve siècle av. J.C

Ainsi, au début des années 1900, le retour des valeurs de l'Olympisme a fait émerger une deuxième génération d'équipements. Des édifices monumentaux ont été construit pour recevoir les Jeux Olympiques, comme à Londres (1908). Dans un esprit de promotion du sport pour les masses, l'Allemagne suit également cet exemple avec des dizaines de constructions de stade en amont de la 1ère guerre mondiale. Des constructions qui sont relativement simplistes avec une aire de jeux, une piste d'athlétisme et des tribunes debout et non abritées pour les spectateurs.

White City Stadium, Londres, Angleterre, 1908.

L'entre-deux-guerres marque la 3ème génération des équipements. L'utilisation de nouveaux matériaux comme le béton et l'acier permet des évolutions techniques importantes pour ces stades qui deviennent des symboles politiques. Ainsi, en Italie, en Allemagne et en Espagne, ces derniers sont le décor de parades militaro-sportives. Le stade peut également être vu durant cette période comme un outil d'unité locale et nationale (Magne, 2011). Ainsi, le plus grand stade du monde (200 000 places), le Maracaña, inauguré au Brésil en 1950 est devenu un patrimoine national capable de réunir l'ensemble des ethnies et classes sociales brésiliennes.

Stade du Maracaña, Rio de Janeiro, Brésil, 1950.

La quatrième génération de stade émerge au milieu des années 1960. Elle est caractérisée par les évolutions technologiques des matériaux comme la fibre de verre et la démocratisation de la TV. Des toits rétractables apparaissent dans les stades. Ils optimisent le confort du spectateur et assurent les retransmissions télévisuelles en fonction des conditions météorologiques. Dans le même temps, la concurrence audiovisuelle incite les clubs à revoir le confort du spectateur et sa proximité avec l'air de jeu. C'est ainsi l'époque de la disparition des pistes d'athlétisme, ou de vélo, autour des stades. Dans le même temps, c'est l'apparition des premiers Kops, des tribunes rectangulaires « à l'anglaise » ou encore des premières loges.

Stade Geoffroy Guichard,
Saint-Etienne, France,
1968.

Ce sont les évènements tragiques des années 1980/1990 au Heysel, à Hillsborough ou encore à Furiani qui marque l'entrée dans la 5ème génération de stade. Elle sera liée à la sécurisation des enceintes. C'est notamment le *Taylor Act* en 1990 en Angleterre qui imposera des normes de conception nouvelles pour les stades. Les places deviennent assisses, individuelles et numérotées, la vidéo surveillance devient obligatoire. Parallèlement, les premiers écrans géants apparaissent au sein des stades, les sièges à prestations se développent comme une nouvelle source de revenus. Le design des enceintes évolue avec une forte volonté d'identification architecturale. C'est également le début de la multifonctionnalité. En 1996, l'Amsterdam Aréna et son toit rétractable permet d'optimiser l'utilisation de l'enceinte hors jour de match. Des restaurants ou des hôtels apparaissent au sein des structures comme au Reebok Stadium.

Amsterdam Aréna,
Pays-Bas,
construit en 1996.

Depuis le début des années 2000 et jusqu'à aujourd'hui, nous sommes rentrés dans la 6ème génération de stade. Selon Magne (2011) cette dernière est *« une vraie révolution dans la prise en compte de l'importance du stade dans le cadre du développement des clubs, mais aussi dans sa perception plus globale de l'impact pour la collectivité ».* Les nouveaux stades sont fonctionnels, multifonctionnels et multi-activités. Ils développent également une approche durable où le confort est optimal et l'expérience client conviviale. Cette nouvelle génération de stade marchand se développent notamment à travers les organisations de Coupe du Monde de football ou de Championnat d'Europe. En effet, entre 2000 et 2012 le cahier de charges de ces compétitions ont permis la création de 41 stades à travers le monde[1] dont plus de la moitié en Europe.

Allianz Aréna,
Munich,
construit en 2006 dans la
cadre de la Coupe du Monde
en Allemagne.

[1] Source : Footpro Magazine, avril 2010.

Une nouvelle génération inexistante en France où le parc de stade a en moyenne 65 ans. De fait, la possibilité pour cette dernière d'accueillir l'Euro 2016 sur son territoire constituerait un puissant accélérateur pour l'émergence d'enceintes de 6ème génération.

Dans cette idée, en février 2008 la ministre de la Santé et des Sports, madame Roselyne Bachelot, commande à la *« Commission Grands Stades Euro 2016* » présidée par Philippe Seguin, Premier président de la Cour des comptes, un rapport détaillé visant à s'interroger sur la capacité de la France à disposer des 10 grandes enceintes nécessaires à la tenue éventuelle de l'Euro de football en France. Cet objectif a abouti dans l'ensemble *« à une réflexion sur la rénovation des stades visant notamment au développement du football professionnel français ».* Afin de pouvoir bénéficier d'une analyse large et réelle, 19 représentants du sport français ont été sollicités pour composer la commission (liste en annexe 1). Durant les 8 mois d'enquête, de nombreux entretiens ont été réalisés en grande partie auprès de hauts responsables politiques français (annexe 2).

La publication du rapport Grands Stades Euro 2016, intervenue en novembre 2008, rend compte de l'ensemble de ces travaux. Il fait alors le constat suivant : *« L'inadaptation de nos grands stades ne fait pas, en effet, que menacer la possibilité pour la France de prendre rang à l'organisation de compétitions internationales majeures. Elle est, aussi, un obstacle à la valorisation de nos championnats et un frein au développement économique de nos clubs. »* (Seguin, 2008).

Parallèlement en avril 2008 le Premier ministre François Fillon confie une mission d'évaluation au secrétaire d'État chargé de la Prospective et de l'Évaluation des politiques publiques, Monsieur Eric Besson. L'objet porte sur la compétitivité du football français. Il aboutit en matière de grands équipements à des conclusions similaires : *« L'un des handicaps les plus flagrants des clubs professionnels français est lié aux infrastructures : les stades français sont trop souvent vétustes, inadaptés à une fréquentation familiale et ne permettent pas d'offrir aux spectateurs un spectacle global qui leur permettrait d'accroître leurs recettes d'avant et d'après match »* (Besson, 2008).

Les deux rapports ministériels précités concordent. Ils font le constat d'un retard incontestable de la France dans le processus de modernisation de ses grands stades. Le niveau du parc d'équipement du pays est équivalent à l'Autriche, la Suisse et le Portugal, très loin derrière l'Angleterre, l'Allemagne ou l'Espagne (Seguin, 2008). Compte tenu de leur démographie et de leur poids économique, le décalage est flagrant. Un retard qui handicape le sport français, notamment le football sur trois aspects majeurs : l'accueil de compétitions internationales, la valorisation des championnats et le développement économique des clubs nationaux.

La section 1 revient en détail sur les raisons qui ont poussé la France à rénover son parc de grands stades. La section 2 fera une synthèse des projets et des diverses réalisations générées à la suite du diagnostic réalisé à la fin des années 2000.

1. Le constat de 2008 : des enceintes sportives inadaptées

Afin d'analyser ce diagnostic, nous procéderons en trois temps. Une première sous-section (1.1) a pour objectif de présenter le constat mis en exergue par les rapports Besson et Seguin en 2008 et les différentes limites du parc de grands équipements sportifs français de l'époque. Par la suite, la sous-section (1.2) recense les obligations structurelles imposées par les fédérations internationales pour candidater à l'accueil d'événements sportifs majeurs comme l'Euro 2016 de football. Dans un troisième temps (1.3) nous présenterons à travers l'exemple allemand, l'impact que peuvent avoir les nouveaux stades sur la performance des clubs. Organisatrice de la Coupe du Monde 2006, l'Allemagne avait alors réalisé un vaste plan de construction/rénovation de ses stades. Enfin, dans un dernier temps nous proposerons une vue du paysage économique du football français et l'apport espéré des nouvelles enceintes sur la diversification financière des clubs du championnat professionnel (1.4).

1.1 Les 3 principaux handicaps du parc d'enceintes sportives françaises

Dès sa préface, le rapport Grands Stades Euro 2016 note que les stades français *« sont vétustes et inadaptés ».* Pour ce dernier, des manquements importants limitent l'exploitation de ces enceintes. Trois éléments clés sont soulignés : une trop faible capacité, une absence de multifonctionnalité et une qualité d'accueil beaucoup trop sommaire par rapport à l'évolution des standards de demande des publics sportifs.

1.1.1 La capacité des stades : des jauges réduites par rapport aux besoins et aux potentiels

En 2008, la France dispose du parc de grands équipements sportifs ayant la plus faible capacité d'accueil des cinq championnats majeurs de football en Europe évoluant dans des pays de population sensiblement identique (Allemagne, Angleterre, Italie, Espagne et France). En guise d'illustration, le rapport Seguin remarque que 6 clubs de première division française (L1) jouent dans des stades inférieurs à 20 000 places. Une situation inconnue en Angleterre et en Allemagne notamment. Sur la saison 2007/2008, la capacité moyenne d'accueil du public s'établit en France à 29 155 places contre plus de 45 000 pour l'Allemagne. Seuls le Stade de France de Saint-Denis et le Stade Vélodrome de Marseille dépassent la jauge de 50 000 places. À titre de comparaison, l'Allemagne compte 7 stades au-dessus de ce seuil, l'Espagne, 6, l'Italie et l'Angleterre, 3 (Seguin, 2008). Le même rapport précise que cette faible capacité d'accueil des enceintes françaises se répercute *« logiquement sur l'affluence moyenne des stades lors des week-ends de championnats »*. Ainsi, la première division allemande de football, la *Bundesliga, « tire les bénéfices de l'effort de rénovation des stades »* qu'elle a réalisé en attirant presque deux fois plus de spectateurs par match que la *Ligue 1* (39 378 contre 21 973 de moyenne sur la saison 2006/2007). Ainsi, la taille de l'offre de places est alors considérée comme une première cause, présumée majeure, des faibles affluences du championnat professionnel français.

1.1.2 La qualité d'accueil : une attente de standards en hausse

Si la capacité des stades est une *« situation préoccupante »,* la vétusté de ces derniers et l'absence de services associés *« handicapent plus sérieusement »* la France sur ses principaux concurrents européens, note le rapport Seguin. Les écarts constatés en termes de qualité d'accueil sont le plus souvent le simple reflet de l'année de construction des équipements. Les enceintes anglaises et germaniques sont de conception ou de rénovation plus récente : âge moyen respectif en 2008 de 11 et 7 ans, contre 17 ans pour la France et l'Espagne et 25 ans pour l'Italie.

Ainsi, les enceintes allemandes et anglaises sont considérées comme mieux adaptées, à la fois aux attentes du public comme aux exigences des divers partenaires privés ou médiatiques. Là où les enceintes d'Espagne, d'Italie et de France ont été respectivement rénovées pour les Coupes du Monde (CDM) de 1982, 1990 et 1998, les stades d'Allemagne, de Suisse, d'Autriche, du Portugal et de Pologne ont été reconfigurés ou créés, entre 2000 et 2012 dans le cadre des dernières éditions des compétitions internationales. Ces nations ont ainsi profité de l'évolution de l'outil stade passant d'un simple lieu réceptif à un lieu d'accueil aux conditions de confort optimisées : *« Facilités d'accès extérieur (desserte routière, transports en commun, parkings), confort intérieur (coursives chauffées, escalators, billetterie électronique), dispositifs de sécurité et de visibilité optimaux (vidéosurveillance, conditions d'accueil et de travail de la presse et des médias) se conjuguent pour faire du stade non seulement le lieu du spectacle, mais un élément même de celui-ci »* (Seguin 2008). L'avènement des nouvelles technologies et des supports digitaux permet aux fans de vivre une expérience unique au sein de ces enceintes. Comme le souligne le rapport Seguin *« le football doit réussir le saut qualitatif et quantitatif qui fut celui des salles de cinéma lors de l'implantation des multiplex ».* Ce parallèle souligne qu'avec le temps, les attentes du spectateur/consommateur ont évolué, réclamant des standards plus élevés que par le passé. Au-delà de leur seul état de vieillissement, c'est la structure même du stade, dans sa logique de conception initiale qui est remise en cause par le diagnostic.

1.1.3 La multifonctionnalité : augmenter le temps de présence et le nombre d'événements

La troisième limite analysée par le rapport Grand Stade Euro 2016, est la trop faible multifonctionnalité des enceintes sportives françaises. Les rares équipements qui accueillent à ce jour des événements annexes au football, n'ont pas été conçus à cet effet et risquent de ne plus être compétitifs sur un marché international de spectacle devenu de plus en plus concurrentiel au fil des constructions. Si cette caractéristique ne semble pas être *« un obstacle à une réelle exploitation économique du site »* selon le rapport, la tendance voudrait que ces enceintes soient pensées comme des équipements multifonctionnels offrant un large choix de divertissements et de services.

Les nouveaux stades doivent être des lieux de vie fonctionnels, intégrants espaces de loisirs, cinémas, commerces, hôtels et restaurants, centres d'affaires visant un public diversifié et un allongement de la durée de consommation. Le match lui-même doit être au centre d'un *« spectacle global »* fait d'animations variées, destinées non seulement à attirer un public plus familial, mais aussi à *« inciter les spectateurs à venir plus tôt, repartir plus tard et consommer davantage »* (Besson, 2008).

Les limites structurelles mises en évidence selon les 3 critères de confort, de capacité et de multifonctionnalité peuvent *« remettre en cause la possibilité pour la France d'organiser à l'avenir de grandes compétitions internationales »* notent les deux rapports. Outils d'attractivité et de rayonnement, l'accueil de ces compétitions est en effet dicté par un cahier des charges de plus en plus complet mis à jour chaque année par les institutions sportives internationales comme l'UEFA (Union européenne de Football Association) et la FIFA (Fédération internationale de football association).

1.2 Le pouvoir normatif des institutions sportives pour l'accueil des grandes compétitions internationales

Tous les pays candidats à la tenue d'une grande compétition sportive sur leur territoire doivent se conformer à un cahier des charges imposé par la fédération organisatrice. Les exigences de l'UEFA pour l'accueil de l'Euro 2016 en matière de stades ont été définies dès 2007. À titre d'exemple, ce cahier des charges fixe :

- La capacité minimum des stades pouvant recevoir la compétition : 30 000 places pour les matchs de groupe, 40 000 pour les quarts et demi-finales, 50 000 pour les matchs d'ouverture et la finale ;
- La largeur des sièges qui doit être d'au moins 50 centimètres pour le public et d'au moins 60 centimètres pour les VIP et les loges ;
- Le nombre de places à hospitalité qui doit être compris entre 8 et 15 % de la capacité totale du stade (soit plus du double que pour l'Euro 2012) ;
- La superficie de chaque vestiaire qui doit être au minimum de 150 m2 (Seguin, 2008).

« Le cahier des charges de la Coupe du monde 1998 de la FIFA était d'une vingtaine de pages, pour l'Euro 2016, il représente plus de 500 pages » (Seguin, 2008) notait Jacques Lambert alors directeur général de la Fédération française de football (FFF). Il en résulte des coûts de mise à niveau des infrastructures souvent substantiels qui ont entraîné ainsi plusieurs villes comme Rennes, Nantes, Strasbourg, Nancy, Metz à renoncer à candidater à l'accueil de l'Euro 2016. Ainsi, Jean-Marc Ayrault, maire de Nantes, ville-hôte de l'Euro 1984, du Mondial 1998 et de la Coupe du Monde de rugby 2007 a annoncé très rapidement que la ville renonçait à accueillir la compétition. « *On est dans la démesure totale avec le cahier des charges de l'UEFA*[2] », déclarait-il.

Pour le stade de la Beaujoire, la mise aux normes était en effet estimée entre 80 et 100 millions d'euros, soit environ dix fois plus que pour le Mondial 1998. Parmi les travaux exigés : la réfection des vestiaires qui avait été effectuée pour la Coupe du Monde de rugby 2007. Le changement des sièges grands publics, remplacés en 1998, ils avaient une largeur de 47 centimètres, au lieu des 50 centimètres réglementaires : *« En tant que maire, je ne regrette pas de ne pas investir 100 millions d'euros comme le demandait l'UEFA dans l'aménagement de la Beaujoire. Demander à la ville, pour deux matchs, d'investir une telle somme pour mettre aux normes un stade comme la Beaujoire qui a déjà un excellent niveau, ce n'est pas raisonnable*[3] » déclarait ainsi Jean-Marc Ayrault, en mai 2010.

En réponse aux critiques sur le contenu du cahier des charges de l'UEFA, son président de l'époque, Michel Platini déclara en mars 2012 dans Ouest France, *« le cahier des charges n'est pas là par hasard. Nous, à l'UEFA, on n'a rien demandé, c'est la France qui est venue candidater*[4] ».

---

[2] http://archives-lepost.huffingtonpost.fr/article/2010/05/28/2091338_consulté le 10 mars 2016.

[3] http://archives-lepost.huffingtonpost.fr/article/2010/05/28/2091338_euro-2016-je-ne-regrette-pas-ma-decision.html consulté le 10 mars 2016.

[4] http://www.ouest-france.fr/sport/euro-2016-platini-rennes-ils-resteront-chez-eux-351828 consulté le 9 décembre 2015.

Des déclarations qui montrent tout l'enjeu de la mise à niveau des stades en France pour l'accueil de ces compétitions et le pouvoir normatif des institutions sportives. Toutefois, au-delà d'un événement ponctuel, l'objectif de la rénovation du parc de grands stades français est le développement économique des clubs professionnels nationaux. Comme le note le rapport Besson : *« Ce qui est pourtant en jeu derrière la question des grands stades, c'est la compétitivité sportive de notre pays et le modèle économique de notre sport professionnel qui sont intimement liés ».*

1.3 Les nouveaux stades, leviers économiques des clubs de football professionnels : l'exemple allemand

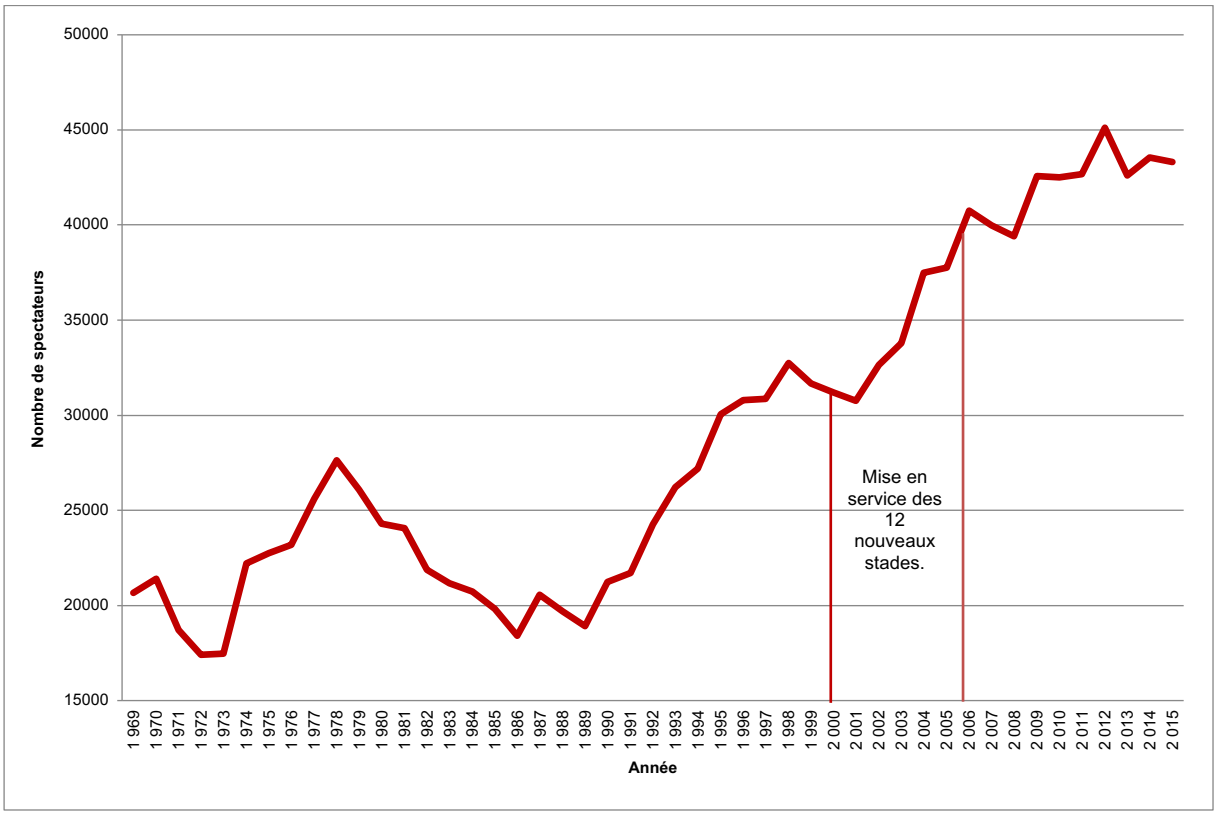
La maîtrise d'un *« outil de production »* est essentielle aux clubs professionnels souligne le rapport Besson qui, en prenant pour exemple le cas allemand, est *« convaincu »,* de l'effet de levier de la rénovation ou de la construction d'un nouveau stade sur les ressources des clubs *; « la qualité de l'offre crée la demande »* (Seguin, 2008). En effet, comme le souligne le rapport Besson l'arrivée d'une enceinte multifonctionnelle ouvrirait aux clubs résidents la possibilité :

- D'optimiser les recettes « jour de match » (Billetterie et consommations) ;
- D'augmenter le nombre de spectateurs ;
- D'optimiser la gestion des fichiers et le marketing direct des clubs ;
- D'augmenter la recette moyenne par spectateur ;
- De segmenter l'offre et la gamme de prestations proposées ;
- D'encourager la consommation à l'intérieur des stades en améliorant l'offre et l'accessibilité ;
- D'encourager le *« naming »* clé de voûte d'un partenariat multiforme.

Les deux rapports soulignent tour à tour que les nouveaux stades, construits ou rénovés pour la Coupe du Monde 2006 en Allemagne ont permis *« d'améliorer le spectacle, d'accueillir le public dans de meilleures conditions, de vendre un "produit football", tant via le sponsoring que via le merchandising, et d'accroître ainsi considérablement les revenus autres que les droits TV, c'est-à-dire les recettes stades et marketing ».*

Pour mieux appréhender le succès germanique, nous reviendrons au sein de cette sous-section sur l'historique de fréquentation des stades allemands (1.3.1) avant de présenter l'effet de la rénovation de ces enceintes sur le développement économique des clubs concernés (1.3.2). Nous nous appuierons sur la figure 1 ci-après, qui retrace les affluences moyennes de la *Bundesliga* depuis 40 ans, pour mettre en exergue les grandes dates des évolutions de fréquentation des stades allemands.

Figure 1 : Évolution des affluences moyennes de la *Bundesliga* de 1969 à 2015



Source : weltfussball.de.

1.3.1 L'affluence de la Bundesliga avant la phase de rénovation des nouveaux stades (1969 – 2000)

Depuis la création du championnat professionnel en 1963, la croissance du nombre moyen de spectateurs a connu un premier coup d'arrêt au début des années 1970 avec le scandale des matchs truqués qui a frappé la *Bundesliga* et plusieurs des grands clubs nationaux (Gabler, 2013). Le manque de résultat sportif sur la scène européenne dans les années 1980 et le départ de plusieurs icônes nationales à l'étranger à l'image de Karl-Heinz Rummenigge, explique la deuxième chute de fréquentation constatée en 1986. Sur la saison 1989/1990, le championnat avec une moyenne de 18 905 spectateurs par match enregistre l'un des pires résultats de son histoire. À la veille de la réunification du pays, l'affluence aux stades est en berne alors même que l'équipe nationale de l'époque est sacrée championne du monde pour la 3ème fois de son histoire. L'une des causes majeures de ce constat décrit par Gabler (2013), est la forte présence d'hooliganisme[5] dans les stades.

Insécurité, racisme, xénophobie gangrènent le milieu. Le point d'orge intervient en 1991 dans un match de Coupe d'Europe entre le Dynamo Dresde et l'Étoile rouge de Belgrade où quelques 500 jeunes Allemands affrontent 1 200 policiers dans une gigantesque bataille de rue. *« À partir de ce moment, une véritable prise de conscience s'est développée, au niveau des autorités nationales et régionales pour le renforcement de la sécurité autour des enceintes et les interdictions de stade »* (Gabler, 2013). L'avènement de la télévision et des droits TV obligèrent également les clubs à assainir leur infrastructure afin de véhiculer une image positive du football allemand.

[5] Fait de se livrer à des actes de vandalisme lors de compétitions sportives.

Entre 1991 et 1998, l'apaisement des actes de vandalisme au sein des enceintes sportives permet d'enregistrer une augmentation de l'affluence des stades de plus de 11 000 personnes de moyenne entre ces deux périodes. Une diminution de quelques milliers de places est constatée entre 1999 et 2001, les résultats décevants de l'équipe nationale allemande à la Coupe du Monde 1998 et à l'Euro 2000 peuvent en être la cause. La faillite du média allemand Kirch début 2002, principale source de revenus de la *Bundesliga* entraînera également des incertitudes impactant le spectacle, l'affluence et la santé financière des clubs nationaux.

Sur la saison 2001/2002, avant le début de la mise en service des premiers nouveaux stades allemands, les recettes « jour de match » des 18 clubs de la *Bundesliga* s'élèvent à 177 millions d'euros (UNFP, 2014). Elles représentent 23 % du CA des clubs, contre 50 % pour les droits audiovisuels. Le taux de remplissage des stades est de 78 % avec une moyenne de 30 922 spectateurs par match et un résultat cumulé de 9,6 millions de spectateurs sur 306 matchs de championnat soit 1 allemand sur 8. Des résultats qui placent l'Allemagne au deuxième rang des championnats les plus importants en termes d'affluences (Drut, 2014).

Cependant, force est de constater que depuis les années 1970, la *Bundesliga* a subi de plein fouet les contraintes de son environnement. Hooliganisme, fuite de joueurs, résultats sportifs décevants, crise financière sont autant de variables non contrôlables entraînant des fragilités périodiques, qui ne permettent pas une stratégie de développement commercial sur du long terme. L'asphyxie économique que les clubs allemands ont connue à la suite de la faillite du média Kirch, principal financeur du football germanique, fut le symbole de la fin d'une Allemagne passive, subissant les contraintes aléatoires d'un environnement fragilisant son existence.

1.3.2 Un effet « nouveau stade » sur les principaux leviers économiques des clubs (2000 — 2013)

La rénovation profonde du parc de grands stades en Allemagne à partir de 2001 (tableau 1, page suivante) trouve son fondement dans la politique sportive pensée et instaurée à partir de 1998 et dans l'acte de candidature pour l'organisation du Mondial 2006. L'Allemagne opérationnalise alors la refonte de 12 grands stades multifonctionnels qui sont aujourd'hui les poumons économiques des clubs grâce à 3 différents leviers.

1.3.2.1 La hausse de la fréquentation des stades : un effet quantité marqué

Depuis 2001 et le début de la mise en service des premiers stades allemands construits ou rénovés, l'Allemagne est le seul championnat européen où les taux de remplissage de ses enceintes ne cessent de croître. Avec une hausse de 33,23 % de l'affluence en 10 ans et un record de 45 116 spectateurs de moyenne établi en 2012, l'Allemagne est devenu le championnat de football référence dans le monde, seule la NFL faisant mieux dans un autre sport (Drut, 2014). Parmi les meilleurs exemples, citons le Borussia Dortmund ou encore le Bayern de Munich qui ont joué à guichets fermés durant l'ensemble de la saison 2013 avec des moyennes respectives de 80 297 et 71 000 spectateurs. Il est à noter que ces chiffres ne semblent que peu dépendre des résultats sportifs. En effet, les clubs d'Hambourg et de Stuttgart respectivement 16ème et 15ème sur la saison 2013/2014 ont la 6ème et 7ème affluence d'Allemagne avec une moyenne de plus de 51 000 supporters. Les résultats sont comparables en division 2 avec plus 17 859 spectateurs sur la saison 2013/2014, là où la France en dénombre 7 916.

Tableau 1 : Présentation des 12 stades allemands rénovés ou construits pour la Coupe du Monde 2006 de football

Stade	Ville	Club	Type de travaux	Année mise en service	Capacité	Coût par Siège en €	Coût total en M€	Financement public	Financement privé	Propriétaire	Gestionnaire
Imtech Arena	Hambourg	Hambourg SV	Rénovation	2000	57 000	1 700	97	11	86	HSV-Stadion HSV Vermögensverwaltungs GmbH & Co	HSV-Arena GmbH & Co. KG
Veltins Arena	Gelsenkirchen	Schalke 04	Construction	2001	61 973	3 098	192	0	192	FC Schalke 04-Stadion - Immobilienverwaltungs	FC Schalke 04 Arena Management GmbH
Signal Iduna Park	Dortmund	Borussia Dortmund	Rénovation	2003	80 552	446	36	0	36	BVB Stadion GmbH	Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA
Rhein Energie Stadion	Cologne	FC Cologne	Rénovation	2004	49 968	2 341	117,5	33	84,5	Kölner Sportstätten GmbH	Kölner Sportstätten GmbH
Olympiastadion	Berlin	Hertha BSC	Rénovation	2004	74 228	3 260	242	196	46	Olympiastadion Berlin GmbH	Olympiastadion Berlin GmbH
Red Bull Arena	Leipzig	RB Leipzig	Construction	2004	44 345	2 052	90,6	63,2	37,4	Ville de Leipzig	ZSL Betreibergesellschaft mbH.
Commerzbank Aréna	Francfort	Eintracht Francfort	Rénovation	2005	50 300	2 504	126	84,5	41,5	Sportpark Stadion GmbH	Stadion Frankfurt Management GmbH
HDI Arena	Hanovre	Hanovre 96	Rénovation	2005	50 000	1 280	64	24	40	Hanovre 96	Hannover 96 Arena GmbH & Co. KG
Allianz Arena	Munich	Bayern de Munich	Construction	2005	75 000	3 733	280	0	280	Allianz Aréna Munich	Allianz Aréna Munich
Mercedes-Benz Arena	Stuttgart	VFB Stuttgart	Rénovation	2006	55 896	923	51,6	51,6	0	Stadion NeckarPark - GmbH & Co.KG	VfB Stuttgart Arena Betriebs GmbH
Grundig Stadion	Nuremberg	FC Nuremberg	Rénovation	2006	50 000	1 120	56	56	0	Ville de Nuremberg	Stadion Nürnberg Betriebs-GmbH
Fritz-Walter-Stadion	Kaiserslautern	FC Kaiserslautern	Rénovation	2006	49 780	950	48,3	29, 4	18,9	Ville de Kaiserslatern	Fritz-Walter-Stadion GmbH
					Moyenne	Moyenne	Total	Total	Total		
					59 520	1 950	1 401	548,7	852,3		

Source : weltfussball.de.

Sur la saison 2013/2014, c'est 13,4 millions d'allemands qui ont assisté à un des 306 matchs de *Bundesliga* soit 1/6ème de la population totale. Malheureusement, le nombre de « visiteurs uniques » n'est pas connu, et les présences répétées sont comptabilisées dans une proportion non déterminée.

1.3.2.2 Au-delà de l'affluence, la hausse des revenus billetterie

Pour le Bayern Munich, l'ouverture de l'Allianz Arena a permis de passer de 37 millions d'euros générés en revenus billetterie en 2004/2005, à 97 millions d'euros en 2011/2012, soit environ 70 % des revenus « jour de match » des 20 clubs de *Ligue 1* cumulés (Maltese & Danglade, 2014). En raison de l'importance de sa marque et de sa zone de chalandise, le club bavarois est l'organisation sportive de référence dans ce domaine. Sur les 373,4 millions d'euros de chiffres d'affaires engrangés par le club en 2013, 39 % proviennent de sa billetterie, 24 % des partenariats, 17 % du merchandising et seulement 11 % des droits TV. De manière générale, les revenus « jour de match » du championnat de D1 germanique ont augmenté entre 2001 et 2016 de 197 %, passant de 177 à 527 millions d'euros.

1.3.2.3 Par-delà la billetterie, une hausse générale des chiffres d'affaires

En 2013, le club du Borussia Dortmund, non loin de la faillite 9 ans auparavant, a annoncé un bénéfice record de 53,3 millions d'euros. Une réussite financière qui illustre parfaitement la santé générale de la *Bundesliga*. Ces résultats associés à la hausse des droits TV, expliquent aisément que sur la saison 2013/2014, 17 des 18 clubs engagés en *Bundesliga* sont bénéficiaires (UNFP, 2014). En l'espace de dix ans, leur chiffre d'affaires a doublé et atteint environ 2,2 milliards d'euros. Dans une logique de maîtrise des coûts, les résultats financiers ont ainsi suivi la hausse des recettes.

L'évolution des ressources « jour de match » montre que l'Allemagne a su tirer profit de l'investissement réalisé dans ses stades pour adapter et équilibrer son *business model* : *« Nous avons un modèle d'affaires stable et durable qui s'appuie sur trois sources de revenus »,* explique Christian Seifert, Directeur exécutif de la *Bundesliga*[6].

Une *« Sainte Trinité »* comprenant recettes jour du match (424 millions d'euros), les recettes de sponsoring (573 millions d'euros) et les revenus de diffusion (594 millions d'euros). Le modèle le *« plus équilibré d'Europe »* (Bolotny, 2013) qui permet de construire une stratégie de long terme.

Pour le rapport Seguin, s'*« il faut certes se garder de toute fascination pour un quelconque modèle étranger »,* il est noté que la modernisation des stades enclenche *« un cercle vertueux qui profite à l'économie du sport : une nouvelle enceinte permet non seulement d'améliorer la part billetterie de la recette globale, mais elle génère également des revenus annexes (merchandising, restauration) plus importants ».* Le rapport conclut que l'exemple allemand *« en fournit une preuve tangible ».* Enfin, il souligne ainsi qu'il se dessine *« une fracture entre les pays ayant investi massivement dans la modernisation de leurs stades »* entraînant *« une diversification croissante de leurs revenus »* et les nations disposant d'enceintes vétustes *« dont la valeur du championnat est directement liée au niveau des droits TV »* comme la France.

[6] https://www.theguardian.com/football/blog/2010/apr/11/bundesliga-premier-league consulté le 13 novembre 2015.

1.4 Le diagnostic français : des nouveaux stades en réponse au besoin de diversification économique du football professionnel

Le rapport Besson fait ainsi référence à la situation du football français en ce début de 21e siècle : *« Quand le championnat français peine à récolter plus de 1 euro de recette, le championnat anglais perçoit 2,5 euros. À lui seul, cet écart suffit à montrer l'ampleur du déficit de compétitivité économique accumulé par le football professionnel français ».*

Bien que le football hexagonal soit bénéficiaire et peu endetté en 2007, le constat a priori favorable est nuancé par le niveau de télé-dépendance, le montant des charges salariales et l'absence de capitaux propres des clubs (Besson, 2008). En effet, si la multiplication par 6 des droits audiovisuels entre 1998 et 2005 a permis une évolution économique des clubs, elle a parallèlement déséquilibré la structure du chiffre d'affaires de ces derniers.

Ainsi, les droits TV constituent sur la saison 2006/2007, 58 % des 971 millions d'euros de chiffres d'affaires annuels des clubs de *Ligue 1*, loin devant les recettes de sponsoring (18 %), les recettes billetteries (14 %) et les subventions publiques (2 %) (Besson, 2008).

Figure 2 : Comptes de résultat cumulés de la L1 entre 2004 et 2008

COMPTE DE RÉSULTAT CUMULÉ

En milliers d'euros PRODUITS HORS MUTATION	Saison 2007/08 20 clubs	%	Saison 2006/07 20 clubs	%	Saison 2005/06 20 clubs	%	Saison 2004/05 20 clubs	%
Droits TV	556 737	56 %	565 039	58 %	523 535	57 %	343 874	49 %
Sponsors - Publicités	191 832	20 %	168 657	18 %	160 934	18 %	142 735	20 %
Recettes matches	136 971	14 %	139 444	14 %	134 530	15 %	131 264	19 %
Autres produits*	82 283	8 %	75 023	8 %	66 766	7 %	55 065	9 %
Subventions coll. territoriales	20 765	2 %	23 532	2 %	24 244	3 %	23 457	3 %
TOTAL 1	988 588	100 %	971 695	100 %	910 008	100 %	696 394	100 %

** les autres produits se composent principalement des transferts de charges et du merchandising.*

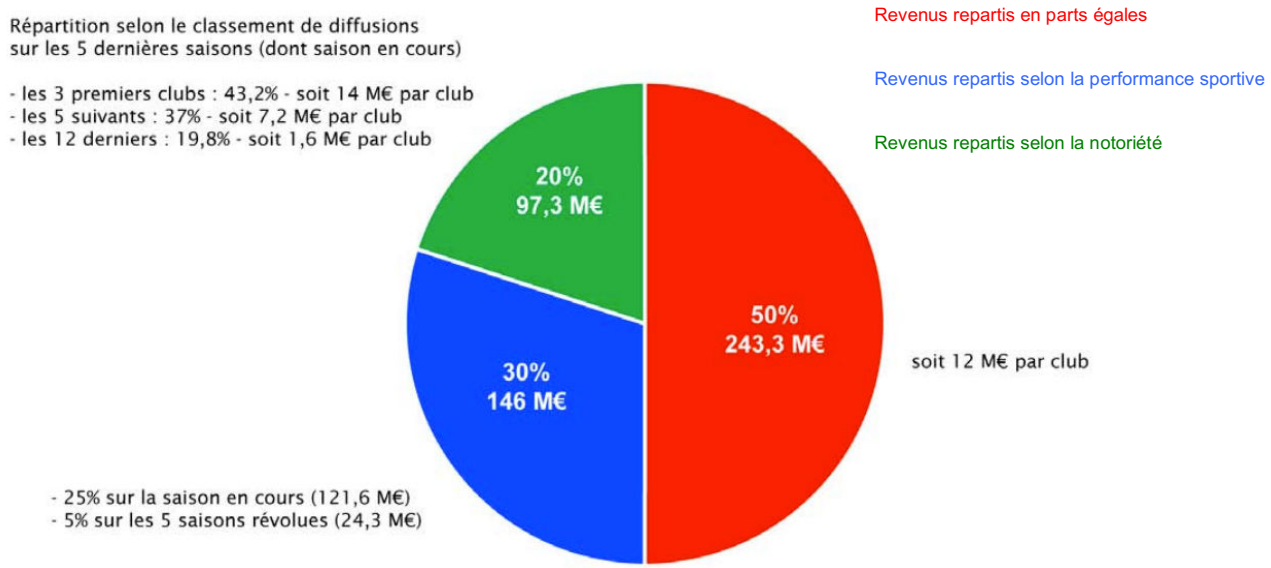
Source : DNCG.

Selon le rapport Besson, le déséquilibre économique engendré par les droits TV remet en question la pérennité du modèle financier du football français sur le long terme avec deux risques majeurs :

- La possibilité d'une baisse des droits audiovisuels, liée à la renégociation des contrats de commercialisation tous les 4 ans.
- L'instabilité de la répartition des droits TV qui dépendent à hauteur de 30 % des résultats sportifs, qui sont par nature incertains.

En effet, la clé de répartition des droits TV en vigueur dans le Championnat de France en 2008 date de la saison 2003/2004. Comme le montre le graphique ci-après, pour la *Ligue 1*, 50 % des revenus sont répartis en parts égales, 30 % selon la performance sportive, et 20 % selon un critère de notoriété.

Figure 3 : Clé de répartition des droits télévisuels en L1 en 2008

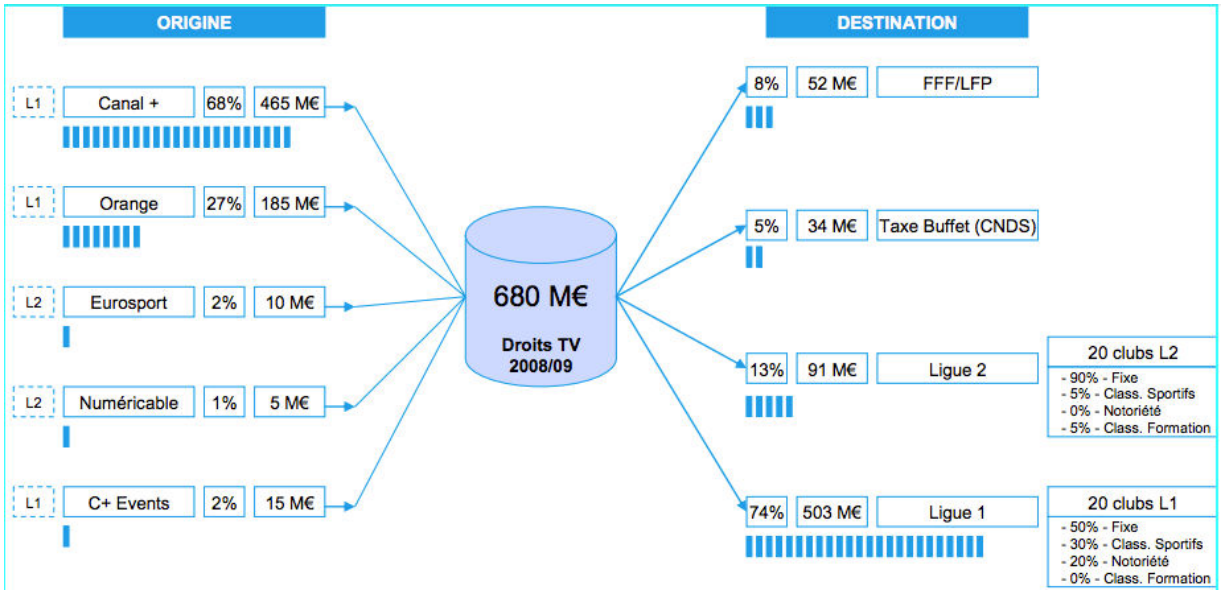


Source : LFP (2008), Traitement Besson (2008).

Sur la saison 2008/2009, les clubs de L1 se sont ainsi repartis les 503 M€ restant après les prélèvements « Loi Buffet », LFP, FFF et *Ligue 2* (CF figure 4 page suivante). En *Ligue 2*, 90 % des 91 M€ sont répartis à égalité et les 10 % restants en fonction du classement des centres de formation.

Enfin, un club de L1 relégué en L2 bénéficie de 2 M€ la première année et de 1 M€ l'année suivante afin d'amortir les effets financiers d'une relégation sportive.

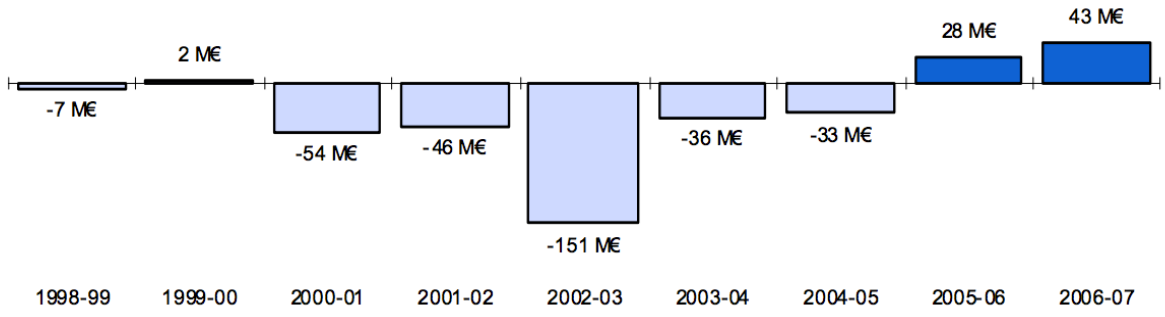
Figure 4 : Répartition des droits télévisuels en France — Origines et destinations (2008 – 2009)



Source : LFP (2008), Traitement Besson (2008).

Le rapport Besson note que grâce à l'évolution des droits TV, le football français retrouve des résultats financiers positifs (saison 2005/2006 et 2006/2007) après des années de déficit. Les clubs doivent également ce résultat aux plus-values importantes de cession de joueurs sur ces périodes. La LFP note *« une contribution économique déterminante »* (32 millions d'euros) sur le résultat net comptable cumulé des 40 clubs de *Ligue 1* et de *Ligue 2* qui s'élève pour la saison 2006/2007 à 47 millions d'euros (dont 43 millions d'euros pour la *Ligue 1*).

Figure 5 : Évolution des résultats nets comptables cumulés des 20 clubs de *Ligue 1* entre 1998 et 2007



Source : LFP (2008), Traitement Besson (2008).

Cependant, les 2 rapports Seguin et Besson soulignent conjointement que l'évolution des droits TV a principalement servi à augmenter les montants des transferts et les rémunérations des joueurs. Un constat qui entraîne, d'année en année, une fragilité et une télé-dépendance accrues des clubs français. De fait, les charges des clubs tricolores sont composées à hauteur de 65 % des salaires chargés des joueurs. Un *« processus incontrôlable »* note le rapport Besson *« quand on sait que ce dernier (le football professionnel) est inscrit dans un marché libéralisé où la libre circulation accroît l'instabilité juridique du dispositif ».*

Enfin, à l'inverse de ses voisins européens, le football tricolore n'a pas profité de cet afflux économique des droits TV pour investir dans la construction de stade. Il convient en effet de rappeler que les clubs français à l'inverse de leurs concurrents européens possèdent rarement leur enceinte sportive (à l'exception avant 2016 d'Auxerre et Ajaccio). Ainsi la spécificité du football professionnel fait que les actifs, qui constituent le patrimoine des clubs dans leur comptabilité, ne sont pas constitués d'immobilisations corporelles, mais principalement d'immobilisations incorporelles (75 %). Elles comprennent à hauteur de 97 % les indemnités de mutation versées lors de la conclusion des contrats de joueurs. Le club ne possède donc, sauf à de rares exceptions, aucun patrimoine immobilier.

La première partie de ce chapitre 1 a permis de comprendre les limites structurelles et économiques du football français. Des manquements pointés par les rapports Seguin et Besson qui ne permettent pas à la France d'accueillir des compétitions internationales et de doter les clubs professionnels télé-dépendants d'infrastructures leur permettant une diversification économique à l'instar de l'Allemagne. Ce constat, ainsi que l'acte de candidature de la France à l'accueil de l'Euro 2016 et, les obligations normatives instaurées par l'UEFA qui en découlent, ont amené les collectivités publiques, principales propriétaires des stades, à investir entre 2008 et 2016 dans une phase de rénovation du parc d'enceintes sportives françaises. La seconde section de ce chapitre présente l'ensemble de ce chantier.

2. Les projets de nouveaux stades : entre difficultés économiques et juridiques

La faible capacitée d'investissement des clubs professionnels et le particularisme de la propriété publique des stades français confèrent aux collectivités territoriales un rôle majeur au sein des projets de rénovation (2.1). Toutefois, l'ampleur des projets envisagés et leur coût ont incité ces dernières à repenser les montages juridiques et à s'associer à des acteurs privés, notamment dans le cadre de partenariats publics privés (PPP) (2.2) afin d'aboutir à la rénovation ou la construction de 13 nouveaux stades dont 9 dans l'optique de l'Euro 2016 (2.3).

2.1 Financement des nouveaux stades : la nécessaire implication des acteurs publics

Les deux rapports ministériels rappellent que les installations sportives françaises sont majoritairement financées, construites et entretenues par des fonds publics. À ce titre, le stade *« est davantage perçu comme un enjeu politique que vu comme un centre de ressources et de profits »* (Besson, 2008). Sur la saison 2007/2008, sur les 20 clubs participant à la *Ligue 1*, 17 sont locataires du domaine public à travers des concessions domaniales. Seuls 3 clubs peuvent avoir une influence réelle sur l'amélioration de leurs enceintes sportives, soit parce qu'ils en sont propriétaires (AJ Auxerre) où qu'ils en disposent dans le cadre d'un contrat d'affermage ou de bail emphytéotique (PSG et RC Lens). Ainsi, dans la logique française, le club résident apparaît comme un simple locataire/utilisateur du stade et rarement comme le pivot de sa gestion ou de son exploitation. La proportion de clubs locataires d'une collectivité territoriale est de 90 % en France contre 59 % dans l'Europe élargie en 2008 (Besson, 2008). En France, l'idée générale prévaut en effet que l'impact social véhiculé par les clubs professionnels, et leur enceinte (création d'emplois, consolidation du lien social, dynamisation de l'activité économique et contribution au rayonnement de la ville ou de l'agglomération) légitime la mobilisation des collectivités locales. Une situation qui explique l'attachement de nombreux élus à la propriété publique du stade (Seguin, 2008).

Cette situation se retrouve également aux États-Unis, où malgré le caractère clairement commercial du sport, les fonds publics sont largement sollicités dans le financement des enceintes sportives (Baade, 1987 ; Greenberg, 2000 ; Irani, 1997). De la même manière, la rénovation du parc allemand de stades en 2006 a été financée sur fonds publics et fédéraux à hauteur de 39 %[7] (Breuer & all, 2011). Le rapport Besson, souligne que la spécificité de ce schéma peut conduire le contribuable français à *« s'estimer lésé »* par un soutien financier du sport professionnel, alors même que ce dernier est inscrit en droit communautaire au rang des activités marchandes. *« Financer un équipement aussi coûteux qu'un stade, c'est aussi consentir à ne pas réaliser d'autres projets d'utilité publique (terrains multisports pour la pratique quotidienne dans les quartiers, crèches, bibliothèques, établissements scolaires ou culturels) »* note le rapport. Ce dernier conclu en s'interrogeant si le rôle des collectivités publiques est *« de financer le stade ou de favoriser la cohérence de sa conception, de son implantation et de son exploitation ? »*.

Ainsi, conscients qu'il s'agit là de l'outil de *« production »* des clubs, certains élus, comme l'ancien maire de Lyon - Gérard Collomb - se déclarent favorables à l'expérimentation d'un projet privé à l'instar de ce qui se pratique désormais en Allemagne ou en Angleterre. Cependant, la majorité des clubs professionnels français ne disposent pas de la surface financière suffisante pour réunir les fonds nécessaires au financement de ces nouvelles enceintes.

De plus, un rachat de stade par le club aux collectivités reste une perspective lointaine, car sa mise en œuvre soulèverait *« de nombreuses difficultés politiques et financières »* (Besson, 2008). Le rapport Seguin note également que si la contribution d'investisseurs privés est une solution, les grands stades ne peuvent totalement s'affranchir du soutien public dans la mise à disposition des réserves foncières, la prise en charge des infrastructures d'accès ou encore les nombreuses autorisations administratives.

---

[7] Montant total de la construction des stades : 1,4 mds € dont 548,7 M€ de financement public et 852 M€ de financement privé.

En conclusion, il semble donc essentiel pour les différents rapports *« de proposer des solutions intégrant la plus grande souplesse et la plus grande fluidité possible en cherchant d'une part à faciliter la transition vers un modèle fondé sur l'initiative privée, et d'autre part à sécuriser et assouplir les modèles de financement ou d'exploitation publics ou mixtes ».* De plus, le rapport Besson insiste sur le fait que la maîtrise de l'exploitation doit incomber aux clubs et ce *« quel que soit le modèle retenu et les spécificités locales qui le déterminent ».*

2.2 Montage juridique : l'imagination au pouvoir *via* une multitude de schémas de construction et d'exploitation

Interrogés par la commission « Grands Stades Euro 2016 », Jean Pierre Louvel et Alain Belsoeur porteurs du projet havrais ont déclaré avoir rencontré des difficultés notamment pour appréhender les risques des montages alternatifs et la diversité des modèles juridiques. Ils ont donc cherché conseil auprès de trois différents cabinets spécialisés, qui leur préconisaient tous des montages juridiques différents. Un exemple qui illustre parfaitement la complexité des porteurs de projets à trouver un schéma répondant aux intérêts divers des collectivités, des clubs ou encore des exploitants privés.

En France, il existe en effet plusieurs modèles de financement et d'exploitation qui *« ne favorisent pas aujourd'hui la mise en œuvre de projets par les clubs eux-mêmes, notamment du fait des règles de procédure contraignantes »* (Seguin, 2008). Le rapport Seguin recense l'ensemble des schémas possibles. Ils sont au nombre de six, parfois déclinés en sous-types. Les modèles présentés sont ceux existants lors des choix effectués par les collectivités avant le plan de construction/rénovation des stades français. Ils ont depuis évolué du fait de la Loi de janvier 2016 (Ordonnance N°2016-65 du 29 janvier 2016) redéfinissant la terminologie en matière de concession.

2.2.1 La location (concession domaniale ou convention d'occupation privative du domaine public)

La concession domaniale est un *« Contrat administratif par lequel l'autorité concédante permet à un usager d'occuper temporairement une parcelle du domaine public moyennant le paiement d'une redevance »*. Ce type de montage a notamment été retenu dans le cas du Stade Geoffroy Guichard de Saint-Etienne.

Le principal avantage réside dans le fait que le club ne supporte pas l'investissement lié à la construction ou l'acquisition du stade.

Il présente toutefois différents inconvénients. Le club ne peut pas exploiter le stade, mais simplement le louer pour ses matchs. Par voie de conséquence, le stade n'est donc exploité qu'une vingtaine de jours par an durant les matchs à domicile de l'équipe résidente ce qui fait que l'exploitation commerciale est difficile à optimiser. Les dépenses de fonctionnement liées à ces matchs incombent généralement au club.

2.2.2 La délégation de service public (DSP)

Il s'agit d'un *« contrat administratif par lequel une personne publique confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est liée aux résultats de l'exploitation du service ».* La durée du contrat est généralement comprise entre 3 à 8 ans.

Par exemple, avant 2013, le Parc des Princes a fait l'objet d'une délégation de service public de la ville de Paris, au profit de la Société d'exploitation Sports et Événements (SESE) pour sa gestion et pour l'exploitation de toutes activités pouvant s'y dérouler, qu'elles soient sportives, artistiques ou événementielles.

Ce schéma présente un avantage majeur. Le club ne supporte pas l'investissement lié à la construction ou l'acquisition du stade, mais se rémunère sur les revenus de son exploitation. Il peut développer des activités annexes purement commerciales.

Toutefois le club n'est pas propriétaire du stade, mais prend à sa charge des missions de service public et l'entretien du stade. L'aménagement de surfaces commerciales ou l'intégration de contraintes commerciales dans la conception du stade sont difficiles.

2.2.3 Le bail emphytéotique administratif (BEA)

Le BEA est « *contrat administratif par lequel une collectivité territoriale, propriétaire d'un bien immobilier faisant partie de son domaine privé ou public, confère à un tiers (une personne privée) le droit d'occuper ce bien pour une longue durée en vue de l'accomplissement, pour le compte de la collectivité, d'une mission de service public ou en vue de la réalisation d'une opération d'intérêt général ».* Le contrat porte sur une durée de 18 à 99 ans, après appel d'offres restreint. Le Stade Bollaert de Lens fonctionne dans ce cadre.

Ce régime présente plusieurs avantages. Le montant de la redevance doit respecter l'équilibre financier du contrat. Celui-ci confère un droit de propriété sur les constructions édifiées ainsi qu'un droit réel sur les biens donnés à bail ; il n'est pas considéré comme un marché de travaux publics soumis aux procédures du code des marchés publics et permet la réalisation d'un ouvrage dans des délais plus courts que la maîtrise d'ouvrage publique.

Cependant, le dispositif peut être requalifié en convention de délégation de service public sous certaines conditions. De plus, le club est mis en concurrence lors du renouvellement, ce qui peut réduire son incitation à développer l'équipement en fin de bail.

2.2.4 La concession de service public

Il s'agit d'un contrat *« qui charge un particulier ou une société d'exécuter un ouvrage public ou d'assurer un service public à ses frais, avec ou sans subvention et que l'on rémunère en lui confiant l'exploitation de l'ouvrage public ou l'exécution du service public avec le droit de percevoir des redevances sur les usagers de l'ouvrage ou sur ceux qui bénéficient du service public ».* La durée du contrat de concession dépend du temps nécessaire à l'amortissement de l'ouvrage construit.

Il présente l'avantage que le club se rémunère sur les revenus de l'exploitation et peut développer des activités annexes purement commerciales. La concession facilite la mobilisation de ressources externes.

Cependant, il présente l'inconvénient de nécessité une mise en concurrence. De plus, logiquement le club supporte l'investissement lié à la construction et l'exploitation du stade, ainsi que son entretien.

2.2.5 Le partenariat public-privé (PPP)

Le PPP est un *« contrat administratif par lequel une personne publique confie à un tiers une mission globale relative au financement d'investissements immatériels d'ouvrages ou d'équipements nécessaires au service public, à la construction ou à la transformation des ouvrages ou équipements, ainsi qu'à leur entretien, leur maintenance, leur exploitation ou leur gestion ».* Le PPP requiert un critère de complexité ou un caractère d'urgence. Ce contrat n'est conclu que compte tenu de la complexité, du caractère d'urgence du dossier ou lorsque le bilan entre les avantages et les inconvénients sont plus favorables que ceux d'autres contrats de la commande publique (ce troisième critère a été ajouté par la Loi du 28 juillet 2008). Le Stade de Lille s'inscrit dans cette logique de PPP, qui présente par ailleurs de multiples variantes.

Ce montage présente plusieurs avantages. L'opérateur assure le financement du projet et la collectivité le rembourse selon un échéancier déterminé. Il dispose des mêmes prérogatives qu'un propriétaire tout en restant sous le contrôle de la collectivité. L'exploitant ou le club et la collectivité publique peuvent être associés à la gestion.

Toutefois, la procédure de passation est complexe et la spécification du cahier des charges délicate. De plus, les critères d'éligibilité créent une incertitude juridique.

2.2.6 Le financement privé

Exclusivement assuré par des investisseurs privés, il requiert une surface financière ou une capacité à mobiliser des capitaux (fonds propres ou emprunts) qui font aujourd'hui défaut à la grande majorité des clubs français.

L'exemple de cette forme d'investissement est le Groupama Stadium à Lyon, qui répond largement d'une initiative privée pour la construction du stade, même si la collectivité et l'État ont dû intervenir et financer une grande partie de l'aménagement extérieur à celui-ci.

C'est le seul schéma où l'investisseur maîtrise totalement la conception et l'exploitation du stade ainsi que le développement d'activités annexes.

Il présente des risques spécifiques. De fait, l'aléa sportif peut fragiliser le retour sur investissement ; la valorisation du prix du foncier et le financement des accès peuvent être source d'obstacles.

Dans un contexte où les ressources publiques sont restreintes et les financements privés difficilement mobilisables les deux rapports concluent qu'*« il n'existe donc pas de cadre juridique unique adapté à l'ensemble des projets ».* La structure d'un projet dépend d'une multitude de caractéristiques propres : rénovation d'une enceinte existante ou construction d'une infrastructure nouvelle ; volontés et possibilités des collectivités publiques ou du club d'assumer ou non la direction du projet et le rôle de maître d'ouvrage ; capacités de financement respectives des différents intervenants.

Les rapports Seguin et Besson ont contribué suite à leurs préconisations à la mise en application d'une Loi sur la reconnaissance d'intérêt général pour les enceintes sportives prévoyant à travers l'article 28 que : *« les enceintes sportives figurant sur une liste fixée par arrêté du ministre chargé des sports, destinées à permettre l'organisation en France d'une compétition sportive internationale ou à recevoir, à titre habituel, des manifestations sportives organisées par une fédération sportive délégataire au sens de l'article L. 131-14 du code du sport ou une ligue professionnelle au sens de l'article L. 132-1 du même code sans condition de discipline et de capacité, ainsi que les équipements connexes permettant le fonctionnement de ces enceintes,*

sont déclarés d'intérêt général, quelle que soit la propriété privée ou publique de ces installations, après avis de l'ensemble des conseils municipaux des communes riveraines directement impactées par leur construction »[8]. Cette loi est une réponse à la sécurisation du cadre juridique dans la modernisation du parc d'équipement français qui permet de consolider la mise en œuvre des multiples procédures de déclarations d'utilités publiques nécessaires à l'implantation des futurs stades. Elle trouve toute sa justification notamment pour les projets portés par des opérateurs privés.

Depuis son application, 7 grands équipements sportifs ont bénéficié d'une reconnaissance d'intérêt général dans l'hexagone :

- Stades Bollaert et Tassette à Lens (Pas-de-Calais) et leurs équipements connexes.
- L'enceinte sportive « Aréna 92 » située sur le site du stade des Bouvets à Nanterre (Hauts-de-Seine) et ses équipements connexes.
- Le Grand Stade de l'Olympique Lyonnais, situé sur la commune de Décines-Charpieu (Rhône), et ses équipements connexes.
- Le stade François Coty situé à Ajaccio (Corse) et ses équipements connexes.
- Le Dôme sportif multifonctionnel, situé sur la commune de Sarcelles (Val d'Oise), et ses équipements connexes.
- L'Arena située sur la commune d'Orléans (Loiret) et ses équipements connexes.
- Le stade Roland-Garros, situé sur la commune de Paris, et ses équipements connexes.

[8] http://www.sports.gouv.fr/pratiques-sportives/Les-equipements-sportifs/La-reglementation-en-matiere-d-equipements-sportifs/article/La-reconnaissance-d-interet-general-des-enceintes-sportives-13087 consulté le 4 septembre 2014.

Pour le rapport Seguin, il est ainsi « *temps de penser à sortir de cette situation confuse, pour hâter le mouvement de rénovation des stades, pour le simplifier et l'encourager. Il faut passer à la vitesse supérieure »*. Dans cet objectif notamment, il a formulé « *le vœu que les ouvertures apportées au PPP par la Loi du 28 juillet 2008 rendent ces derniers plus attractifs pour la construction des stades ».* Parallèlement, une transformation du modèle économique de gestion et un allégement de la fiscalité inhérente à l'exploitation des stades sont autant de préconisations faites par le rapport Besson.

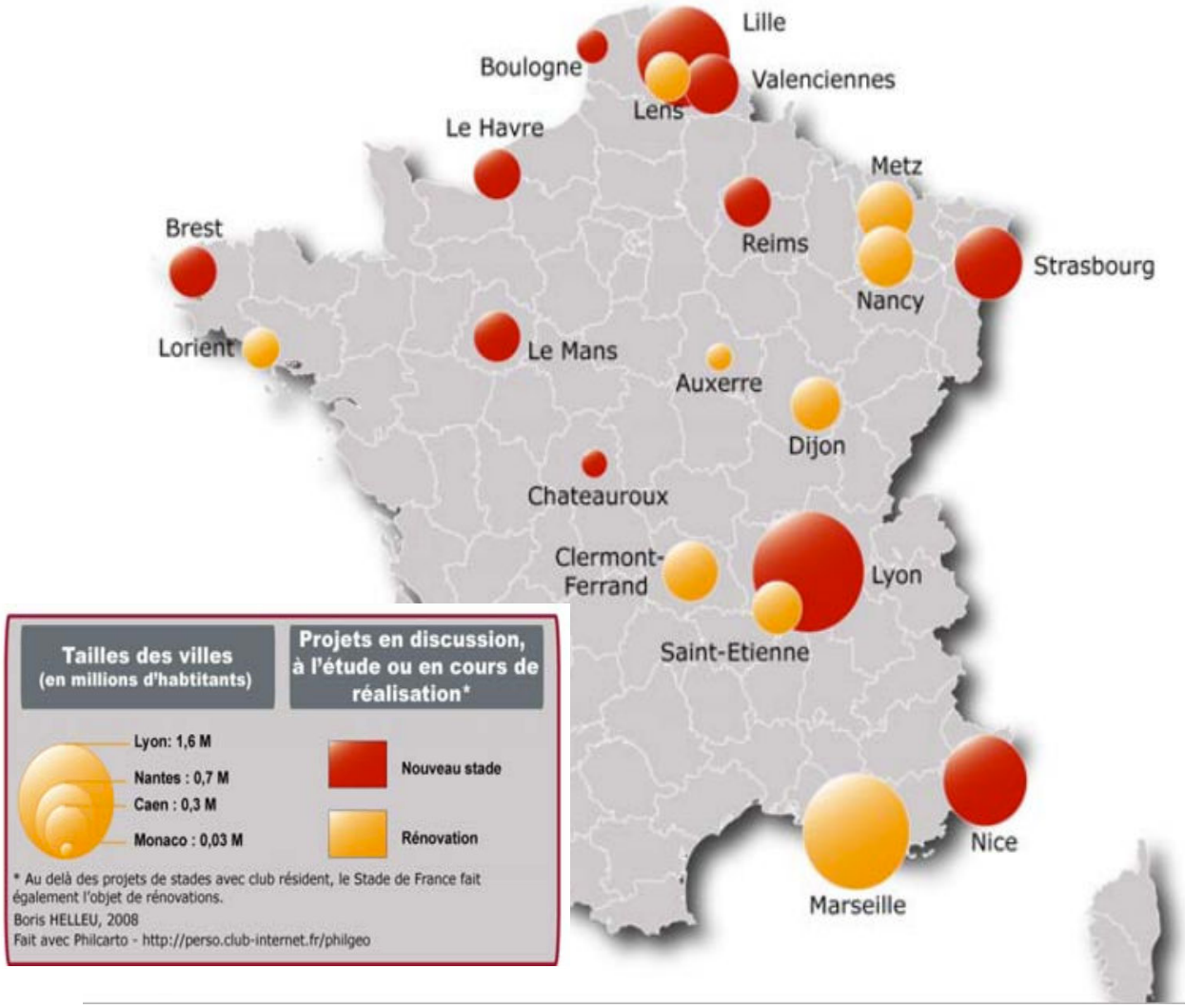
2.3 Les nouveaux stades français : de 21 projets envisagés à 13 réalisations effectives

Nous présenterons dans cette sous-section les 13 nouveaux stades français (2.3.1) avant de définir la question de recherche (2.3.2).

2.3.1 Les 13 nouveaux stades français

Le rapport Besson enregistre en 2008, 21 projets de construction ou de rénovation de stades de plus de 20 000 places. Le coût cumulé de l'ensemble de ces projets étant estimé à 1,7 milliards d'euros par la LFP à l'époque.

Figure 6 : Projet de construction ou de rénovation de stade en France en 2008



Source : Besson (2008).

Néanmoins si les volontés se font entendre, les réalisations elles se font attendre. La plupart de ces projets se heurtent en effet à des difficultés économiques, juridiques ou politiques : coûts prohibitifs, insécurité des montages juridiques, réticences des investisseurs, systématisation des recours. *« Dans ce contexte instable, les clubs peinent souvent à trouver toute leur place »*, note le rapport Besson. Ainsi, sur ces 21 projets, 13 se sont concrétisés :

- 8 constructions de stades à Grenoble, Le Mans, Le Havre, Valenciennes, Lille, Nice, Bordeaux et Lyon.
- 5 rénovations de stade à Saint-Étienne, Marseille, Lens, Toulouse et Paris.

Ces nouveaux stades *« constituent "l'outil de production" naturel du club, contribuant à son image, déterminant sa capacité, en qualité et quantité, à accueillir les spectateurs autant qu'à optimiser sa stratégie commerciale pour diversifier ses revenus et les pérenniser »* (Besson, 2008). Ces équipements tous uniques sont immanquablement devenus le symbole *« d'une ville, d'un club, un édifice à son identité, à sa culture, à ce qui fait son patrimoine et sa marque de fabrique »* souligne le Rapport Seguin.

De même, on ne retrouve pas le même type de stade à Lyon, à Saint-Étienne, à Bordeaux, à Nice ou à Marseille. Des différences architecturales, structurelles, mais également organisationnelles, fonctionnelles, financières, politiques, publiques, juridiques, éthiques existent. Car bien plus qu'un simple contenant, le stade de football est vu sous différentes approches sociales, économiques ou politiques en fonction des intérêts de chacun des acteurs du territoire participants à sa création. Le tableau 2 ci-après présente les caractéristiques de ces 13 nouveaux stades français. Il illustre la disparité des financements, des capacités, des schémas d'exploitation, des coûts et des propriétaires de ces grands équipements sportifs. La seule constante, à une exception près, le stade de Lyon, est que le propriétaire reste une collectivité publique.

Tableau 2 : Présentation des 13 stades français rénovés ou construits entre 2008 et 2016

Stades	Ville	Club	Type de travaux	Année N de mise en service	Capacité avant travaux	Capacité après travaux	Coût total en M€	Public M€	Privé M€	Propriétaire	Gestionnaire	Mode juridique
Stade des Alpes	Grenoble	GF Grenoble 38	Construction	2008	18 000	20 068	79	79	0	Métropole de Grenoble	Carilis	DSP
MMArena	Le Mans	Le Mans FC	Construction	2011	17 801	25 064	104	104	0	Ville du Mans	Le Mans Stadium	PPP
Stade du Hainaut	Valenciennes	Valenciennes FC	Construction	2011	16 547	25 172	76	76	0	Métropole de Valenciennes	Vert Marine	DSP
Stade Océane	Le Havre	Le Havre AC	Construction	2012	16 382	25 278	154	150	4	Agglomération Havraise	Océane Stadium	Convention d'occupation
Pierre-Mauroy	Lille	Lille OSC	Construction	2012	18 185	49 834	585	585	0	Métropole de Lille	ELISA	PPP
Allianz Riviera	Nice	OGC Nice	Construction	2013	16 382	35 624	211	211	0	Ville de Nice	Nice Eco stadium	PPP
Vélodrome	Marseille	O. Marseille	Rénovation	2014	60 005	67 354	281	281	0	Ville de Marseille	Arema	PPP
Parc des Princes	Paris	Paris SG	Rénovation	2014	47 229	47 929	75	0	75	Ville de Paris	SESE	Convention d'occupation
Geoffroy Guichard	Saint-Etienne	AS Saint Étienne	Rénovation	2015	35 565	42 000	69,4	69,4	0	St Etienne Métropole	St Etienne Métropole	Concession domaniale
Matmut Atlantique	Bordeaux	Girondins Bordeaux	Construction	2015	34 694	43 500	221,4	201,4	20	Ville de Bordeaux	Stade Bordeaux Atlantique	PPP
Stadium	Toulouse	Toulouse FC	Rénovation	2015	35 775	33 000	40	40	0	Ville de Toulouse	Ville de Toulouse	Concession domaniale
Felix Bollaert	Lens	RC Lens	Rénovation	2015	41 233	41 600	70	70	0	Ville de Lens	RC Lens	BEA
Parc OL	Lyon	Olympique Lyonnais	Construction	2016	41 069	58 000	632	202	430	OL	OL	Privé
	Euro 2016				Moyenne	Moyenne	Total	Total	Total			
					29 220	38 182	2 598	2 069	529			

Source : LFP/DNCG/Cour des comptes/SAS Euro 2016.

Comme le montre le tableau 2, la réalisation de l'ensemble de ces 13 enceintes a coûté 2,6 milliards d'euros et a permis une augmentation de la capacité moyenne des stades français de 9 000 places. Le financement a été réalisé en grande partie, exception faite de Lyon et son stade privé et de la rénovation du Parc des Princes prise en charge par le PSG, par les propriétaires de ces grands équipements, à savoir les collectivités territoriales, à travers notamment de nombreux PPP. Dans un contexte économique tendu, les acteurs publics ont financé selon notre calcul pas moins de 2 milliards d'euros d'équipements, soit un montant de 30 euros par Français. Ainsi, Depierre et la ministre des Sports considèrent que *« les clubs professionnels ne peuvent que se féliciter de l'accroissement de la capacité de leurs installations. (…) Les recettes que les clubs des villes concernées tireront de ces nouveaux équipements seront donc accrues, ce qui permettra de diminuer les subventions publiques »* (Depierre, 2011).

En effet, à l'instar de l'impact des nouveaux stades sur l'économie des clubs allemands, les différentes parties prenantes qui ont conclu les rapports Besson et Seguin attendent notamment de ces nouveaux stades *:*

- Une optimisation des recettes « jour de match ».
- Une augmentation du nombre de spectateurs.
- Une augmentation de la recette moyenne par spectateur.
- Une segmentation de l'offre et de la gamme de prestations proposées.
- Une amélioration de l'offre et de l'accessibilité.
- Un développement du « *naming* ».

Pour Valérie Fourneyron (2014), ex ministre des Sports, de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative, il faut ainsi « *accorder une importance particulière à l'enjeu des enceintes sportives, elles sont la clé du modèle économique du sport professionnel de demain ».*

De fait, la mise en service des enceintes en hexagone devrait permettre une diversification et une optimisation des performances économiques des clubs résidents de ces nouvelles structures. Des résultats attendus qui se confrontent néanmoins à certaines interrogations.

2.3.2 Un impact à relativiser ?

En effet, en France les échecs singuliers des stades de Grenoble et du Mans construits en 2008 et 2011 remettent en question l'assurance de l'effet positif d'une enceinte sur l'économie d'un club. En effet, les faillites respectives des deux équipes professionnelles résidentes de ces stades, intervenues quelques années après l'inauguration de ces derniers, incitent à rester prudent.

Au Mans, la liquidation judiciaire du club en octobre 2013 a laissé derrière lui un stade vide de 25 000 places qui oblige la ville à verser 2,1 millions d'euros à Vinci par an pour son entretien. Sans compter les 1,3 millions d'euros annuels versés par la municipalité dans le cadre du financement de la construction du MMArena et les 31,5 millions d'euros payés dès la sortie de terre de ce stade dont le coût global était de 104 millions d'euros[9]. Une disparition du club résidant qui a correspondu à une hausse de 209 % de la taxe d'habitation de la ville du Mans entre 2010 et 2017. Un record national[10].

À Grenoble, le nouveau Stade des Alpes, de 20 000 places, inauguré en 2008 symbolise le même échec. Son club résident, le GF38 a en effet connu une liquidation judiciaire deux ans après l'inauguration de son enceinte. Le club joue en 2016 dans le championnat amateur devant 400 personnes qui se rendent le week-end dans une enceinte déserte.

---

[9] http://www.ouest-france.fr/pays-de-la-loire/le-mans-72000/le-mans-mmarena-la-facture-du-stade-sans-club-salourdit-2518642 consulté le 10 septembre 2017.

[10] http://www.rtl.fr/actu/conso/taxe-d-habitation-le-mans-champion-de-la-hausse-sur-la-duree-lille-palme-de-la-taxe-la-plus-elevee-7783434415 consulté le 10 septembre 2017.

Ces deux différentes situations montrent qu'un nouveau stade ne suffit pas toujours à une évolution certaine des revenus des clubs résidents comme l'expliquent les rapports ministériels.

L'objet de ce travail est alors d'appréhender la relation entre la mise à disposition d'un nouveau stade et la performance économique des clubs résidents. Cela suppose l'étude des conditions de programmation de ces nouveaux stades et des conditions de mises à disposition aux clubs. Il se pose également la question des modalités d'exploitation déployées par ces derniers.

Pour traiter de ces questionnements, nous nous intéresserons aux 11 enceintes françaises construites entre 2011 (Valenciennes) et 2016 (Lyon). Ce terrain d'investigation fera l'objet d'une présentation détaillée au sein du chapitre 3. À l'inverse des stades de Grenoble et du Mans, ces derniers ont-ils l'effet économique annoncé ? Ou, font-ils parties de la *« malédiction française des nouveaux stades »*[11] ?

À travers un travail de recherche universitaire unique, nous tenterons de synthétiser l'impact socio-économique de ces nouveaux stades et d'appréhender l'apport des rapports ministériels qui ambitionnaient de renouveler le paysage économique du football français. La nécessité d'entreprendre une telle démarche se justifie dans la mesure où ce questionnement n'a fait l'objet d'aucune investigation académique et empirique dans le cadre des enceintes sportives elles-mêmes. Si les événements font régulièrement l'objet d'étude d'impact, notamment à travers les travaux de Gouguet et Barget sur la Coupe du Monde de Rugby, les Jeux Equestres Mondiaux ou l'Euro 2016, la construction/rénovation des stades n'a jamais été réellement analysée à l'aune de leurs effets à terme.

[11] http://www.rtl.fr/sport/football/le-mans-caen-valenciennes-la-malediction-des-nouveaux-stades-consulté le 9 septembre 2017.

De plus, l'intérêt des parties prenantes, qu'elles soient publiques ou privées est une réalité. L'État et les collectivités territoriales, dans une logique de *new public management*, veulent légitimiter et évaluer leurs investissements. Ces objectifs sont rappelés par Fouquet (2013) dans le cadre de la Charte de la Société française de l'Évaluation : *« l'évaluation vise à produire des connaissances en vue, pour les citoyens, d'apprécier la valeur d'une politique (d'un programme, d'un dispositif), notamment quant à ses effets, et, pour les décideurs, de les aider à en améliorer sa pertinence, son efficacité, son efficience, sa cohérence et ses impacts ».*

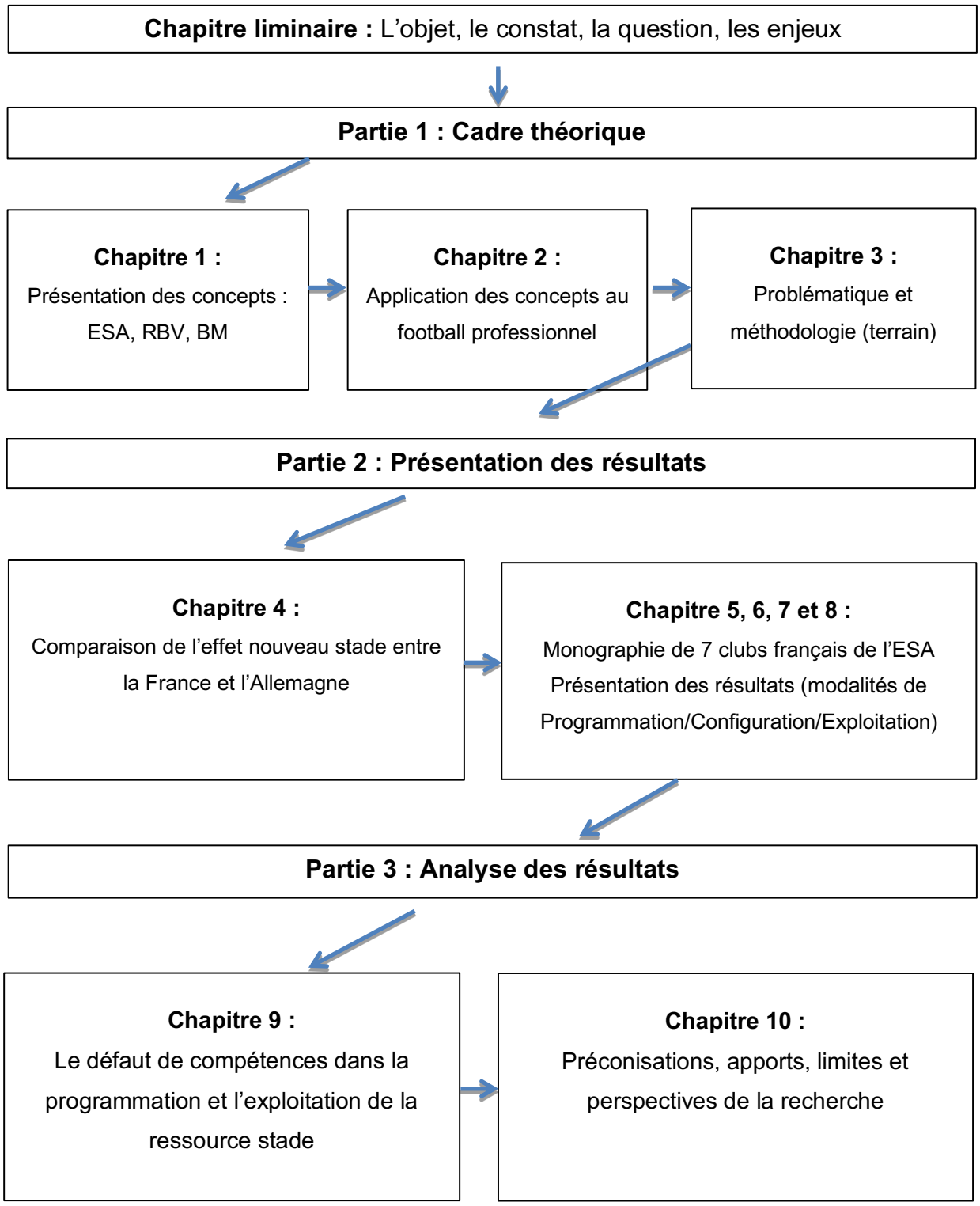
Disposer d'un retour d'expérience sur le financement public d'un programme national d'équipements présente un intérêt certain pour les décideurs à la fois du point de vue de la méthode et des processus engagés, mais également des possibilités de transposition d'un modèle d'un pays à un autre comme ce fut le cas avec *« l'exemple allemand ».*

Les clubs ou les sociétés d'exploitation, dans une logique financière, veulent optimiser la rentabilité de ces stades et mettre à jour les éventuels manquements et difficultés de programmation et d'exploitation de ces enceintes. Enfin, les institutions sportives, dans une logique de référentiel, sont en quête de retour d'expériences sur les bonnes et mauvaises pratiques dans le financement, la construction et l'exploitation de ces enceintes.

Forts de ces éléments de contexte, nous présenterons dans une première partie un prisme théorique permettant de conceptualiser l'apport économique espéré de ces nouveaux stades sur l'économie des clubs résidents. Pour cela, nous définirons les concepts d'écosystème d'affaires (ESA), de *ressource based view* (RBV) et de *business model* (BM) (chapitre 1) que nous appliquerons par la suite au secteur du football professionnel (chapitre 2).

Une fois les concepts présentés et adaptés, la problématique de la thèse, la méthodologie et le terrain choisis seront développés (chapitre 3). Cet exposé de la partie 1 en trois chapitres conduira à la partie 2 qui présentera l'ensemble de nos résultats. Nous comparerons à l'aide de données statistiques l'impact des nouveaux stades sur les clubs allemands et français (chapitre 4). Les résultats qui en découlent nous inciteront à s'intéresser à 7 monographies de clubs résidents français permettant de mettre en lumière les différentes phases de programmation (chapitre 5), de configuration structurelle et financière (chapitre 6 et 7) et d'exploitation (chapitre 8) des nouveaux stades. La présentation successive de ces chapitres conduira à la 3ème partie de cette thèse. Une analyse des résultats (chapitre 9) sera présentée avant l'identification finale des préconisations managériales (chapitre 10) qui précédera la conclusion de ce travail de thèse universitaire. Le plan de la recherche est synthétisé par la figure 7 ci-après.

Figure 7 : L'organigramme de lecture de la thèse



PARTIE 1 : LE CADRE THÉORIQUE OU LE PRINCIPE DE L'ENTONNOIR

L'objet de cette première partie est de définir les concepts théoriques permettant de conceptualiser notre question de départ et formaliser notre problématique. Pour cela, il nous a paru nécessaire de donner une définition large des concepts d'écosystème d'affaires, de *ressource based view* et *de business model* (chapitre 1). Ces définitions permettront d'appliquer plus précisément ces concepts au secteur du football professionnel français (chapitre 2). Le chapitre 3 présentera la problématique et la méthodologie retenue pour y répondre.

Chapitre 1 : Conceptualisation des facteurs nécessaires à la performance économique d'une firme

Ce premier chapitre nous permettra de présenter les éléments conceptuels afin de problématiser la question de départ dans l'objectif d'évaluer la capacité des nouveaux stades à permettre le développement économique des clubs français. *« Pour conceptualiser la réalité étudiée, la considérer, l'interroger et donc la problématiser »* (Campenhoudt et Quivy, 2011), nous utiliserons trois concepts clés. Ces différents concepts sont les résultats d'une revue de littérature internationale spécifique aux managements stratégiques et à l'analyse économique.

- (1) La notion d'écosystème d'affaires (ESA) nous permettra de localiser l'environnement, les relations et l'ensemble des acteurs présent au sein d'une activité. Nous mettrons en exergue leur spécificité, leur typologie et leur rôle.

- (2) La théorie *ressource based view* nous permettra de saisir dans un second temps les différentes ressources et compétences accessibles à une organisation au sein d'un écosystème d'affaires. L'analyse des actifs d'une firme donne la possibilité de comprendre pourquoi des écarts de performances économiques peuvent exister dans un même secteur en fonction de l'utilisation d'une ressource propre.

- (3) Enfin, la notion de *business model* permettra d'appréhender les différentes orchestrations et déploiements possibles des ressources et des compétences d'une firme pour créer et optimiser sa performance économique et son avantage concurrentiel dans son ESA de référence.

Si les travaux de recherches spécifiques au management des organisations sportives dans le domaine de la stratégie ont privilégié les approches RBV comme cadre théorique, le caractère novateur de cette recherche est également son lien avec les concepts de BM et d'ESA qui n'ont que très peu été associés (Maltese et Veran, 2013).

La présentation de ces trois concepts permettra d'appréhender la spécificité d'un environnement financier, de ces acteurs, de leurs relations, des opportunités et des contraintes présentes au sein d'une ESA. Elle donnera également la possibilité de comprendre comment une organisation peut diversifier son économie grâce à ses compétences d'acquisitions et d'exploitations d'une nouvelle ressource, comme un stade multifonctionnel.

1. L'écosystème d'affaires (ESA) pour identifier les relations, les rôles et les types de parties prenantes d'une organisation

Au sein de cette section, nous exposerons la genèse du concept d'ESA. Nous présenterons sa définition (1.1), la pertinence de son utilisation, ses limites (1.2) avant d'exposer ses différentes typologies (1.3).

1.1 Définition et composantes d'un concept transdisciplinaire

La notion d'écosystème est apparue pour la première fois en 1935 dans un écrit d'Arthur Tansley (1935) au sein du secteur biologique. Ainsi un écosystème biologique est un *« système d'interactions entre les populations de différentes espèces vivant dans un même site, et entre ces populations et le milieu physique »*. En d'autres termes, il s'agit de l'association entre la Biocœnose (l'association des espèces interactives au sein d'un milieu) et le Biotope (le milieu physique où elles vivent).

C'est l'auteur américain James Moore (1993) qui fut le premier à transposer la notion d'écosystème au monde des affaires afin d'opérationnaliser les concepts de réseau, d'alliance stratégique ou d'entreprise virtuelle. Dans *The Death of Competition*, Moore (1993) décrit un écosystème d'affaires comme étant « *une communauté économique supportée par l'interaction entre des entreprises et des individus — les organismes du monde des affaires. Cette communauté économique va produire des biens et des services en apportant de la valeur aux clients qui feront eux-mêmes partie de cet écosystème. Les organismes membres vont également inclure les fournisseurs, les producteurs, les concurrents et autres parties prenantes ».*

Au fil du temps et à travers leurs échanges mutuels, l'auteur note que les parties prenantes de l'ESA « *vont faire coévoluer leurs compétences et leurs rôles et vont tendre à s'aligner elles-mêmes sur la direction d'une ou de plusieurs entreprises centrales. Ces entreprises vont détenir un rôle de leader qui peut évoluer à travers le temps ».* Pour Moore, la fonction d'un leader de l'écosystème sera *« d'apporter de la valeur à la communauté, car il va engager les membres à agir en partageant une vision pour adapter leurs investissements et trouver des rôles d'appui mutuels ».* Sur la base de la définition de l'ESA par Moore (1993), Gueguen et Torrès (2004) identifient les caractéristiques suivantes comme prépondérantes dans la définition de la notion :

- Les acteurs sont hétérogènes et peuvent être des entreprises (fournisseurs, producteurs, etc.), des organismes institutionnels, des groupes d'intérêt, des actionnaires.

- Les acteurs des écosystèmes d'affaires appartiennent à différents secteurs d'activités, à un ou plusieurs écosystèmes.

- Un standard, une norme ou un savoir-faire est utilisé par plusieurs entreprises. Cela va permettre de développer une ou plusieurs compétences centrales. Les entreprises utilisant ces compétences vont constituer une communauté de destin stratégique sur le principe de la coévolution.

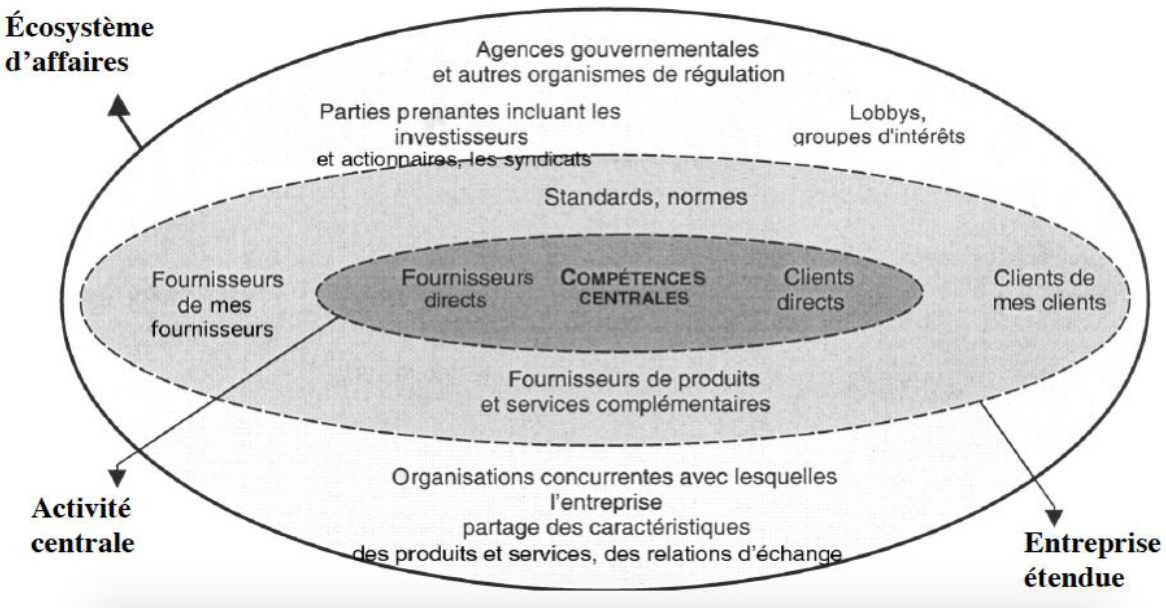
- Une (ou plusieurs) entreprise jouera le rôle de leader. Cette entreprise devra développer une vision partagée par les autres membres de l'écosystème d'affaires. Fondé sur la base de contributions critiques et encastrées (Moore, 1996), le pouvoir du leader permettra d'orienter les évolutions des compétences centrales.

- Les écosystèmes d'affaires sont animés par d'importantes logiques concurrentielles, et ce, tant au niveau intra-écosystème (pour acquérir la place de leader) qu'au niveau inter-écosystèmes (concurrence de plusieurs écosystèmes d'affaires). Un écosystème d'affaires associera à la fois coopération et compétition, ce qui correspond donc à la logique de « coévolution ».

- L'ESA est en constante évolution. Cette dernière va connaitre un cycle de vie de quatre grandes phases : le début, l'expansion, la prédominance et l'instabilité.

La figure 8 schématise les composantes d'une ESA en plaçant au centre l'organisation et autour d'elle l'ensemble des parties prenantes avec qui cette dernière interagit.

Figure 8 : La représentation d'un écosystème d'affaires et de ses composantes



Source : Moore, (1996) adaptée par Gueguen et Torrès (2004).

Parmi les composantes des ESA, deux d'entre elles sont régulièrement mises en avant au sein de la littérature et caractérisent la notion : le principe de coévolution et de leadership.

1.1.1 Co-évoluer pour innover

Selon Moore (1993), le processus de coévolution permet de renforcer les efforts d'innovation des entreprises présentes dans un même écosystème d'affaires. Ces dernières doivent en effet faire *« coévoluer »* leurs efforts pour soutenir une innovation ; elles agissent donc à la fois en coopération et en compétition, et ce, en vue de promouvoir de nouveaux produits et services afin de satisfaire les clients. Ainsi, les firmes doivent identifier la trajectoire qui procurera le plus de satisfaction non seulement à elle-même, mais aussi et surtout aux autres entreprises de son écosystème. La coévolution devient alors un objectif stratégique pour comprendre les dynamiques associées aux changements industriels. De ce fait, la notion joue le rôle d'intervenant entre une organisation et son ESA. Selon Peltoniemi (2005), plusieurs conditions doivent être respectées pour entrainer une coévolution :

- Un nombre restreint de clients incitant les entreprises à changer et à évoluer.
- Un choix conscient orientant les entreprises vers le changement.
- Une interconnectivité entre les organisations leur permettant d'avoir un effet réciproque, les unes sur les autres.
- Un processus de rétroaction renforçant les effets engendrés par la coévolution.

Selon Gueguen et Torrès (2004) la coévolution englobe à la fois le temps présent, mais aussi le temps futur *« c'est-à-dire la dynamique des interactions qui se développent entre les firmes alliées à un même écosystème d'affaires, ainsi que le temps passé en regard du comportement préjudiciable de certains acteurs (effet mémoire et représailles) et du caractère irréversible de certaines décisions (effet de lock-in) ».*

1.1.2 Le rôle clé de leadership

Un écosystème d'affaires est organisé autour de leaders, de suiveurs, d'outsiders et de consommateurs. Au sein de l'ESA la notion de leadership joue un rôle majeur dans la mesure où la stabilité de l'écosystème dépend étroitement de la performance de ce dernier et des règles du jeu concurrentiel qu'il aura « fixées ». Moore (1993) met en avant deux conditions pour être leader :

- Le leader doit prêter attention aux entreprises-clés de son environnement et améliorer constamment ses propres performances.
- Le leader doit systématiquement s'allier avec les autres pour s'assurer que les contributions complémentaires requises sont disponibles.

Ainsi selon Gueguen et Torrès (2004), le leadership n'est pas fondé sur l'autorité, le contrôle ou le commandement, mais sur une vision du futur ambitieuse et cohérente. Le leader doit savoir saisir les opportunités dans un environnement instable, mais aussi découvrir et exploiter de nouvelles occasions d'affaires (Gueguen et Torrès, 2004). Il doit être le *« bâtisseur d'écosystèmes »,* en construisant une route collaborative permettant au plus grand nombre d'adhérer au projet.

Adner (2006) note également que le succès du leader repose sur sa capacité à gérer les risques associés à ses opérations à l'intérieur de l'écosystème d'affaires. Ainsi, les risques d'interdépendance (liés à la coordination avec des innovateurs complémentaires), les risques d'initiative (liés à la gestion du projet) et les risques d'intégration (liés à la gestion des opérations à l'intérieur de la chaîne de valeur) sont autant de variables qui doivent être minutieusement appréhendées par ces derniers.

1.2 Intérêts et limites d'une métaphore écologique

Edouard & Gratacap (2010) notent que *« l'approche par les écosystèmes d'affaires fait de la théorie écologique un cadre d'analyse pertinent des phénomènes stratégiques et organisationnels (…). L'assimilation de la stratégie à l'écologie, et l'importation des concepts d'écosystème, de cycle de vie, de coévolution (…), traduisent la volonté d'importer un schéma interprétatif ayant déjà fait la preuve de sa pertinence et de sa cohérence théorique dans d'autres champs scientifiques. L'approche par les écosystèmes d'affaires respecte donc la conception analytique de l'approche évolutionniste »*.

Pour Teece (2007) l'intérêt de l'ESA est de permettre de mieux comprendre le développement des capacités dynamiques. La notion de capacités dynamiques développée par Teece, Pisano, & Shuen (1997) illustre d'une part, la nécessité pour les entreprises de renouveler rapidement leurs compétences pour faire face aux évolutions de leur environnement et d'autre part, l'aptitude du management à intégrer, construire, et reconfigurer des compétences internes et externes.

Pendant longtemps l'idée de collaboration entre les firmes était culturellement choquante *« parce qu'elle mettait en cause le postulat d'indépendance de la firme qui était au cœur des représentations managériales dominantes »* (Koenig, 1996). Cet obstacle épistémologique levé, la notion d'écosystème d'affaires fourni un cadre pertinent pour l'analyse concurrentielle entre acteurs à la fois hétérogènes et en interactions complexes (Kœnig, 2012). La notion permet de faire émerger des entités relationnelles qui ne correspondent ni au concept d'industrie ni à celui de filière. Employée fréquemment dans le monde de l'entreprise la notion a été moins utilisée dans le secteur académique durant un temps. Gueguen & Torrès (2004) l'expliquent par deux raisons :

- La première limite identifiée est que le concept s'est confronté à un champ conceptuel particulièrement dense, au sein duquel on retrouve les concepts de réseau, d'alliance stratégique, d'entreprise virtuelle, d'architecture d'industrie (Jacobides, Knudsen, & Augier, 2006) ou de plateforme (Cusumano, 2010).

- La seconde raison est que l'utilisation de la métaphore biologique entraine des différences et des limites exposées par certains auteurs comme Maitre & Aladjidi (1999), Harte (2001) et de Fréry (2010) par rapport au degré d'innovation, à la compétition entre les membres et à l'intelligence des acteurs.

Tableau 3 : Les différences entre l'écosystème d'affaires et sa contrepartie biologique

Point de différence	Écosystème d'affaires	Écosystème biologique
Le degré d'innovation	Élément fondamental pour assurer la création de valeur durable pour les acteurs de l'écosystème.	Les acteurs sont moins concernés par l'innovation. Ils ne subissent pas de pression pour assurer leur croissance ou pour satisfaire une nouvelle demande.
La compétition entre les membres	Les réseaux d'entreprises et de technologies sont en constante compétition pour attirer plus de membres.	Ce qui compte le plus c'est d'assurer la survie de l'ensemble des acteurs.
L'intelligence des acteurs	Les acteurs sont intelligents et capables de planifier et de tracer le futur avec une certaine exactitude.	La planification est quasiment absente.

Source : Iansiti et Levien (2004).

À ce sujet Kœnig s'attache en 2012 à montrer certaines faiblesses d'une métaphore écologique dont il est essentiel de s'affranchir. Au sein de son article, l'auteur note que les efforts de Moore pour définir l'ESA conduisent à des contradictions et aboutit à l'idée qu'il convient, pour surmonter celles-ci, de distinguer différents types d'ESA.

1.3 Les typologies d'ESA en fonction de la mise à disposition des ressources des parties prenantes

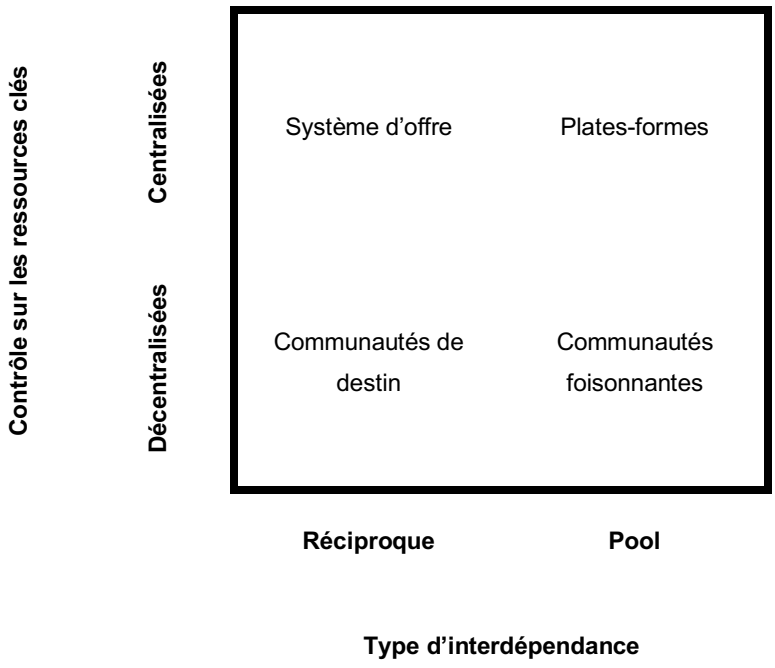
Kœnig (2012) joue donc de la diversité des définitions données par Moore pour classifier la notion d'ESA en fonction du degré de contrôle des ressources clés et du mode d'interdépendances des membres du réseau. Il compare :

- Les ESA contrôlés par un ou des acteurs centraux (Système d'offre ou Plateforme) qui s'inscrivent dans l'évolution de long terme soulignée par Lansiti et Levien (2004) suivant laquelle *« la stratégie devient de plus en plus l'art de manager des actifs que l'on ne possède pas ».*

- Les ESA « communautaires » caractérisés par l'absence d'un acteur focal (Communautés de destin et Communautés foisonnantes) contrôlant l'ensemble des ressources essentielles.

La figure ci-dessous schématise cette réflexion :

Figure 9 : Typologie des écosystèmes d'affaires



Source : Koenig (2012).

Selon les 4 typologies d'ESA développées par Kœnig (2012) la configuration du système d'offre se définit comme un réseau qu'une organisation focale mobilise, agence, contrôle et anime afin de proposer à ses clients une force compétitive (Koenig, 1990). Le terme de système est employé par Kœnig pour mettre en avant le fait qu'une partie des ressources mobilisées n'appartient pas à l'organisation, mais aux partenaires qu'elle a enrôlé au sein de l'ESA. Ainsi, cette organisation a la particularité d'être *« analysée comme une entité permettant d'accéder à plusieurs ressources stratégiques appartenant aux parties prenantes de son ESA »* (Maltese et Danglade, 2014).

En définitive, l'approche par les ESA permet d'optimiser la compréhension des différentes parties prenantes et d'inscrire dans un environnement leurs relations ainsi que la dynamique d'innovation collective qui en découle. Elle permet de mettre également en exergue les stratégies de coévolution et le développement des capacités dynamiques initiées par les leaders de l'ESA en fonction de l'accès de ces derniers aux ressources stratégiques mises à disposition des parties prenantes. En constante évolution, les ESA permettent de construire des opportunités commerciales nouvelles à partir de l'existant et se révèlent être une notion pertinente pour l'analyse concurrentielle entre acteurs à la fois hétérogènes et en interactions complexes. Pour effectuer cette analyse, nous présenterons au sein d'une section 2 la théorie *Resource Based View* qui a pour objectif de mesurer et comparer la performance économique des entreprises issues d'un même écosystème d'affaires et d'identifier les facteurs qui conditionnent leurs performances en se fondant sur l'étude de leurs actifs.

2. La théorie *resource based view* (RBV) pour comparer la performance économique des firmes

Nous présenterons au sein de cette section les fondements théoriques de l'analyse RBV (2.1) avant d'exposer la pertinence de son utilisation au sein de secteurs hétérogènes (2.2).

2.1 Les fondements d'une théorie référence en stratégie

La théorie RBV est la plus utilisée en stratégie. Elle a initié d'autres courants dominants dont les principaux sont :

- La perspective fondée sur le management stratégique des compétences de Prahalad & Hamel (1990) qui postule au statut de théorie à part entière (Freiling, Gersh, & Goeke, 2008).
- L'approche fondée sur les connaissances de Spender & Grant (1996).
- L'approche sur les capacités dynamiques qui émerge des travaux fondateurs de Teece, Pisano, & Shuen (1997).
- La perspective relationnelle fondée sur les articles de Dyer & Singh (1998).

Pour nous aider à situer la recherche, le tableau 4 ci-après synthétise les courants de pensée de la théorie des ressources et des compétences et situe le cadre de notre recherche.

Tableau 4 : Synthèse des courants de pensée sur la théorie des ressources et des compétences

Héritage commun : La théorie de la croissance de Penrose (1959)					
Principales Approches	Resource Based View	Competence Based View	Knowledge Based View	Approche des capacités dynamiques	Approche relationnelle
Principaux Auteurs	Wernerfelt (1984) Barney (1991)	Prahalad et Hamel (1990), Amit et Shoemaker (1993)	Spender et Grant (1996)	Teece, Pisano, Shuen (1997)	Dyer et Singh (1998)

Source : Moulard (2018).

Bien que ces différents courants *se « définissent souvent comme complémentaires »* (Prévot, Brulhart, Guieu, & Maltese, 2010), nous développerons et utiliserons au sein de cette recherche uniquement l'approche RBV. En effet, cette dernière a pour objectif selon Arrègle (1995) de comprendre pourquoi les organisations sont hétérogènes au sein d'un même environnement et d'identifier les facteurs qui provoquent leur performance en se basant sur l'évolution des ressources et des compétences de l'entreprise (Wernerfelt, 1984) ; (Grant, 1991) ; (Amit & Schoemaker, 1993) plutôt que sur un couple produit/marché (Porter, 1985) provenant de l'analyse industrielle classique.

L'approche RBV trouve son origine en 1984 avec l'article fondateur de Wernerfelt, mais elle revendique des sources plus anciennes en référence aux travaux de Penrose (1959). Ce dernier fit le constat empirique que les inputs du système de production ne sont pas les ressources elles-mêmes, mais les services qu'elles apportent et dont la qualité dépend des connaissances possédées par les managers de l'organisation. L'approche RBV regroupe un grand nombre d'auteurs. Une synthèse des principales contributions est visible en annexe 3.

À la vue des différentes extensions données au sein de la littérature et du rôle plus ou moins important de certains concepts, l'une des principales difficultés de la théorie des ressources est la clarification et l'identification des concepts clés que sont les ressources, les compétences, les actifs, les capacités et les capacités dynamiques. Pour cela, nous utiliserons les définitions proposées par Maltese & Danglade (2014) qui sont *« retenues par la plupart des auteurs dans ce domaine de recherche » :*

- Ressources : *« Stock de facteurs disponibles possédés ou contrôlés par une firme ».* (Amit & Schoemaker, 1993) ;
- Compétences : *« Capacités de l'entreprise à démultiplier ses ressources en les combinant ».* (Prahalad & Hamel, 1990) ;
- Compétences clés : *« Savoir collectif de l'organisation, notamment dans la manière de coordonner divers savoir-faire de production et d'intégrer de multiples niveaux de technologies ».* (Prahalad & Hamel, 1990) ;
- Capacités dynamiques : *« Capacités de l'entreprise à renouveler, augmenter et adapter ses compétences stratégiques ».* (Arrègle, 1995) ;
- Actifs stratégiques : *« L'association des ressources et compétences de l'entreprise ».* (Amit & Schoemaker, 1993).

Au-delà du nombre important de définitions du concept de ressources, de nombreux auteurs ont également proposé des typologies spécifiques de la notion en fonction notamment des industries étudiées (Arrègle, 1995).

Tableau 5 : Diversité des typologies du concept de ressources

(Wernerfelt, 1989)	3 catégories : actifs « fixes » ayant des capacités à long terme (usines, équipements, employés ayant une formation spécifique…), les « blueprints » ayant des capacités illimitées (brevets, marques, réputation…), les « effets d'équipe » ou routines.
(Barney, 1991)	3 catégories : physiques, humaines et organisationnelles
(Grant, 1991)	6 catégories : financières, physiques humaines, technologiques, organisationnelles et la réputation.
(Black & Boal, 1994)	2 catégories : les ressources « limitées » (réseau simple, facilement appréhendable, ne permettant pas de produire des avantages concurrentiels durables) et les ressources « systèmes » (réseau complexe, génèrent des avantages concurrentiels durables).
(Miller & Shamsie, 1996)	2 catégories et 2 sous catégories : ressources basées sur la « propriété » ou sur la « connaissance » selon leur caractéristique « discrète » (contrats exclusifs ou encore les savoir-faire techniques) ou « systémique » (savoir-faire liés à des équipes, des organisations des réseaux de distribution).

Barney (1991) définit les propriétés générales des ressources permettant une source davantage concurrentielle durable à travers le modèle VRIN (valeur, rareté, inimitabilité, non-substituabilité). L'opérationnalisation de ces caractéristiques fait toujours débat (Priem & Butler, 2001), mais peut être résumée de la manière suivante (Barney, 2002) :

- La question de la valeur : les ressources et capacités de la firme permettent-elles de répondre aux opportunités et menaces environnementales ?
- La question de la rareté : une ressource particulière est-elle contrôlée par un petit nombre de concurrents ?
- La question de l'imitabilité et de la non-substitution : les firmes sans ressource doivent-elles faire face à un coût d'acquisition important pour développer une nouvelle ressource en interne ?
- La question de l'organisation : la firme dispose-t-elle de politiques et procédures permettant de soutenir l'exploitation de la valeur, la rareté, le coût d'imitation de ses ressources ? (Ce dernier élément a été ajouté au modèle, qui est alors dénommé VRIO).

Outre les différentes synthèses (Kraaijenbrink, Spender, & Groen, 2010), les travaux récents mobilisant l'approche originelle de la RBV peuvent être présentés selon trois typologies (Prévot, Brulhart, Guieu, & Maltese, 2010) :

- Le retour aux travaux de Penrose avec une actualisation de ses modèles et propositions.
- Le couplage à d'autres domaines de recherche en sciences de gestion comme le marketing ou encore l'entrepreneuriat.
- Le test des modèles au sein d'industries présentées comme propices à l'observation du management des ressources des firmes.

Dans l'objectif de mesurer la performance économique des organisations sportives, c'est au sein de ce troisième segment que nous situerons la recherche avec le test de modèle au cœur d'une industrie hétérogène constituée par le sport spectacle.

2.2 La firme comme laboratoire naturel de la RBV

Selon les indications de Godfrey & Hill (1995), il est intéressant d'utiliser la RBV de façon empirique. Selon eux « *la firme peut être envisagée en tant que laboratoire naturel au sein duquel les propositions théoriques RBV pourront être testées ».* Ils recommandent de s'intéresser à un échantillon d'organisation d'une même industrie, de recenser leurs ressources et de lier les différences de performances par rapport à la qualité et à la combinaison de ces dernières. Les auteurs soulignent l'importance d'investigations au sein de firmes hétérogènes pour contrer notamment les critiques sur le caractère tautologique de l'approche RBV (Porter, 1985). En ce sens, l'application empirique de la RBV a émergé dans une multitude d'industries différentes comme la pharmaceutique, l'audit, le cinéma, ou encore les entreprises de services (Maltese & Chauvet, 2004). L'exemple le plus célèbre reste l'industrie cinématographique avec les travaux de Miller & Shamsie (1996).

Associé à cela, une approche qualitative ethnographique peut représenter *« un excellent moyen d'observation de phénomènes managériaux »* sur la stratégie et la performance (Godfrey & Hill, 1995). Pour consolider cette approche, Rouse & Daellenbach (2002) proposent une opérationnalisation en quatre étapes des études empiriques RBV :

- Sélectionner une industrie et l'utilisation de sources secondaires sur les écarts de performance des firmes.
- Rassembler les firmes par type stratégique ou groupe à l'intérieur de l'industrie sélectionnée.
- Comparer les indices de performance entre groupes stratégiques.
- Identifier les firmes dans chaque groupe stratégique qui ont d'importantes et de faibles performances.

Cette seconde section avait pour objectif de mettre en lumière l'intérêt pour notre recherche d'utiliser l'analyse RBV pour mesurer et comparer les performances économiques des firmes. Nous avons pu appréhender les définitions nécessaires à la compréhension de cette théorie, les différents auteurs et mouvements et synthétiser également les concepts que nous utiliserons au sein de cette recherche comme ceux de ressource et de compétence. Les recommandations empiriques exposées nous permettent de valider la pertinence d'utilisation de la RBV au sein de l'écosystème d'affaires du sport spectacle du fait de l'hétérogénéité des performances des organisations sportives étudiées.

Ainsi, après avoir localisé l'environnement économique, définit les acteurs, les différentes relations et les actifs nécessaires à la création d'une valeur économique, nous utiliserons et présenterons le concept de *business model* utilisé par Teece (2007). Selon lui, la notion contribue à formaliser et expliciter les choix stratégiques d'une organisation quant à la configuration et au déploiement de ses ressources dans l'optique d'une optimisation et d'une diversification économique.

3. Le *business model* (BM) pour déployer et orchestrer les ressources d'une firme

La réflexion menée dans cette section 3 montrera que depuis son apparition, le concept de BM a pris une place de plus en plus importante au sein des organisations et est utilisé dans une multitude de secteurs pour formaliser les choix stratégiques d'une entreprise quant à la configuration et au déploiement de ses actifs. Avant tout, il conviendra de comprendre l'origine conceptuelle du BM (3.1) puis nous présenterons la pertinence de son utilisation au sein du management stratégique (3.2).

3.1 Le concept de BM : du numérique à une application stratégique

Osterwalder (2004) date la première apparition du terme de BM dans un article de Jones de 1960. Mais les premiers travaux académiques enregistrent l'occurrence du concept de BM au milieu des années 1990. Il accompagne alors l'émergence de ce qui deviendra la bulle internet avec la croissance des industries et des start-ups du net (Sarkar, Butler et Steinfield 1995 ; Bloch et Segev 1996 ; Hagel et Rayport 1997 ; Bakos 1998 ; Campbell 1998 ; Ghosh 1998 ; Venkatraman et Henderson 1998).

Dans le secteur du numérique, le BM a été créé pour expliquer notamment aux investisseurs potentiels la configuration des entreprises d'e-commerce et leur stratégie de génération de revenus qui relèvent de dimension autre que celles présentes dans les stratégies d'entreprise non numérique. Pour Redis (2007) l'émergence du concept de BM dans le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC) s'explique par des facteurs d'ordre technologique, avec notamment la numérisation et l'essor d'internet, des facteurs d'ordre économique, avec l'acceptation de nouveaux fondements conceptuels en termes de création de valeur et des facteurs d'ordre règlementaire avec la libéralisation des services bancaires, des télécoms et des énergies.

L'ensemble de ces éléments ont contribué selon lui à l'émergence de 3 conséquences distinctes (Redis, 2007) :

- L'émergence de nouveaux métiers : moteurs de recherche, courtage en ligne, sites de e-commerces.

- L'apparition de nouveaux modèles de revenus : les offres groupées « *Boundling* » prisées par les opérateurs téléphoniques qui mettent à disposition un terminal à leur client en l'associant à un abonnement téléphonique longue durée. Les offres différenciées dites « *Versionning* » qui visent à proposer gratuitement une version de base d'un logiciel et puis des versions plus élaborées à des tarifs élevés.

- La complexification des relations inter firmes : les alliances, les partenariats, les accords de coopération, de commercialisation et de R&D, les franchises, les contrats de sous-traitance ou de co-traitance ont contribué à faire jaillir des métaréseaux entre des organisations appartenant à des secteurs variés.

D'un point de vue managérial, Demil, Lecocq et Warnier (2004) notent le concept de BM comme *« une source de créativité intéressante ».* Il permet à l'entrepreneur de sortir des évidences de son secteur et d'envisager toutes les sources potentielles de revenus, ou de nouvelles façons de générer de la valeur, à partir du déploiement de ses ressources et des parties prenantes présentes au sein de son écosystème. Jouison (2008) rappelle que « *la principale mission de l'entrepreneur, plus encore créateur d'entreprise est de convaincre, de faire adhérer des possesseurs de ressources à son projet et de les transformer en parties prenantes ».* De plus, le BM peut être une source d'innovation stratégique dans un secteur. Les auteurs prennent pour exemple le BM de Dell qui lui a permis de devenir le numéro un des fabricants de PC en évitant le recours aux distributeurs traditionnels, ce qui a modifié la répartition des revenus à son avantage. *« L'innovation ne se limite donc pas au développement d'un produit ou d'un process, mais également à l'architecture des revenus »,* (Amit & Zott, 2001).

D'un point de vue plus théorique, Demil, Lecocq et Warnier (2004) notent que le concept *« est parcimonieux et peut se définir de façon précise, notamment par rapport à celui de stratégie »* de plus il est *« généralisable* » du fait qu'il peut être mobilisé dans différentes niches d'activité.

En effet, considéré longtemps comme *« trop souvent ancré dans les secteurs de l'e-business »* (Amit & Zott, 2001) le concept de BM a été utilisé, à partir de 2002, au sein d'autres champs d'applications. Selon Redis (2007), l'état de l'art et la pluridisciplinarité de cette notion permettent de distinguer trois ensembles de travaux sur le *business model* :

- Les travaux dans les champs des TIC qui se sont intéressés à la nature de l'activité et aux différentes sources de revenus des entreprises du net.
- Les travaux participant au champ des sciences de la vie dont les auteurs mettent en avant des visions résolument dynamiques du BM parfois mixte ou hybride.
- Les travaux dits « génériques » qui regroupent des visions stratégiques, ontologiques et entrepreneuriales du BM.

Ces différents champs d'applications de la notion expliquent la diversité des définitions existantes pour ce concept. Pour Redis (2007), il est surprenant qu'un grand nombre d'auteurs ayant écrit sur cette notion n'ait pas pris la peine de réaliser un état de l'art avant de proposer leur propre définition du BM. Toutefois, Jouison (2008) note que l'usage récurant du concept de BM prouve l'intérêt croissant de la communauté scientifique à l'égard de ce dernier. Ainsi le tableau 6 en page suivante souligne la diversité des définitions du concept dans les différents champs d'applications présentés en amont.

Tableau 6 : Diversité des définitions du concept de *Business model*

(Timmers, 1998)	L'architecture des flux de produits, de services et d'informations, incluant une description des différents acteurs impliqués, de leur rôle et des bénéfices de chacun, ainsi qu'une description des sources de revenus.
(Maître & Aladjidi, 1999)	Le *Business model* d'une entreprise est pour l'essentiel la structure de son offre, sa manière de générer des revenus, son organisation et la structure de coûts qui en résulte, sa manière de nouer des alliances adéquates et la position dans la chaîne de valeur qui en résulte. » (p.11).
(Afuah & Tucci, 2001)	La méthode par laquelle une entreprise construit et utilise ses ressources afin d'offrir à ses consommateurs une meilleure valeur que ses compétiteurs, et ce, en générant des revenus.
Amit et Zott (2001)	Ce qui dépeint la conception du contenu, de la structure et de la gouvernance des transactions afin de créer de la valeur par l'exploitation des opportunités d'affaires.
(Petrovic & Teksten, 2001)	Une description de la logique du système d'affaires qui permet de créer de la valeur.
(Rappa, 2001)	La méthode par laquelle une entreprise fait affaire de manière à demeurer viable.
(Osterwalder, 2004)	Un modèle conceptuel représentant la logique d'affaire d'une entreprise.
(Desmarteau & Saives, 2004)	Une construction dans l'action, constituée d'une série de compromis, négociés par la firme sur la base de compétences clés, orientées en fonction d'une stratégie et porteuses d'une finalité de profit.
(Demil, Lecocq, & Warnier, 2004)	L'ensemble des choix effectués par une entreprise pour générer des revenus.
(Jouison, 2008)	Une convention d'affaires relative à la génération, à la rémunération et au partage de la valeur.

Source : Demil, Lecocq, & Warnier, (2004) et Redis, (2007).

Ce recensement nous montre la diversité des définitions proposées par les auteurs. Si aucune ne semble commune, différentes caractéristiques sont néanmoins observables en fonction des champs d'applications étudiés. En effet, la notion de BM prend en compte des composantes particulières en fonction des auteurs comme les capacités de déploiement des ressources d'une organisation, sa structure, ses parties prenantes ou encore la nature de son inscription dans son écosystème d'affaires. Pour notre recherche nous développerons les définitions et les composantes de la notion de BM dans le cadre de l'approche stratégique de la théorie des ressources.

3.2 Proposition d'une approche stratégique du BM intégrée à l'analyse RBV

À la suite de l'état de l'art proposé précédemment, nous développerons la notion de BM sous l'angle de l'approche stratégique (3.2.1) avant de présenter le modèle RCOV (Ressources/Compétences/Organisation/Valeur) qui permet d'opérationnaliser la notion (3.2.2).

3.2.1 Évolution théorique du BM en management stratégique : trois visions successives vers l'écosystème d'affaires

Pour comprendre la vision du concept de BM dans notre approche et ses évolutions, Mouakhar & Hachard (2013) proposent une évolution théorique du concept en management stratégique sur la période de 1998 à 2013.

Tableau 7 : Synthèse de l'évolution théorique en management stratégique de la notion de *Business model*

Rôle du BM	Définition représentative
1ère phase : De 1998 à 2003 Une description d'un réseau de flux Timmers (1998) ; Applegate (2000) ; Linder et Cantrell (2000) ; Weill et Vitale (2001) ; Amit et Zott (2001) ; Peterovic et al. (2001) ; Hawkins (2001) ; Rappa (2001) ; Stähler (2002) ; Magretta (2002) ; Morris (2003).	Le BM est une description simplifiée de relations d'affaires complexes liant des parties prenantes au sein d'un réseau contenant des flux de produits, de services et d'informations permettant de générer des revenus durables.
2ème phase : De 2004 à 2008 Un instrument de compréhension d'une affaire Osterwalder et Pigneur (2003) ; Warnier et al. (2004) ; Shafer et al. (2005) ; Osterwalder et al. (2005) ; Lehmann-Ortega (2008) ; Jouison et Verstraete (2008).	Le BM offre une vision agrégée dans la réflexion se rapportant à un projet de création et aux choix stratégiques, aux sources de revenus et aux structures de coûts dans le but de trouver un accord entre les différentes parties prenantes sur la chaîne de valeur.
3ème phase : De 2009 à 2013 Une articulation optimale de différentes composantes Demil et Lecocq (2010) ; Verstraete et Jouison-Laffitte (2010) ; Zott et al. (2011) ; Osterwalder et Pigneur (2010) ; Osterwalder et Pigneur (2013).	Le BM est une dynamique créée par l'interaction de différentes composantes. L'articulation entre les composantes est devenue l'élément-clé pour s'adapter aux changements de l'environnement ou pour concrétiser un projet de création.

Source : Mouakhar & Hachard (2013).

Les premiers écrits en management stratégique sur la notion de BM perçoivent la notion comme un simple outil descriptif d'une affaire susceptible de créer de la valeur (Petrovic & Teksten, 2001). Une description de la structure, des coûts, des revenus et des parties prenantes dans la chaîne de valeur est établie (Rappa, 2001).

Cette théorisation des concepts a permis de faire émerger une seconde phase plus pratique du BM. Demil, Lecocq, et Warnier (2004) ont notamment travaillé sur le rôle du BM pour l'entreprise dans la maîtrise de ses avantages concurrentiels. Verstraete & Jouison, (2007) ont ainsi travaillé sur la capacité du BM à réunir les parties prenantes autour d'un projet de création.

À partir de 2009, la recherche a permis de schématiser la notion de modèle en l'orientant notamment sur les composantes spécifiques des firmes et les interrelations qui peuvent exister entre elles. En effet, en sciences sociales le concept de « modèle » entraine une identification de composants en interaction qui permet d'entrevoir une cohérence (ou non) d'un résultat. Appliquée à un business, la notion de modèle joue le rôle d'une représentation simplifiée du fonctionnement d'une organisation et de sa recherche de performance. Un « artefact » simple, clair et résolument dynamique permettant à chacun la représentation du réel et l'orientation de l'action de l'entreprise.

Citons notamment le modèle Canvas proposé par Osterwalder & Pigneur (2011) qui a la faculté de permettre à chacun de visualiser la conception et la co-spécialisation détaillée et indépendante des composantes de son entreprise. Cette approche opérationnelle se retrouve également au sein du modèle GRP (Génération, Rémunération, Partage) de Verstraete & Jouison-Laffitte (2009) ainsi que du modèle RCOV (Ressources/Compétences, Organisation et proposition de Valeur) proposé par Demil & Lecocq (2010). À l'instar de Mouakhar et Hachard (2013), nous présenterons le modèle RCOV plus *« adapté aux contextes évolutifs et aux organisations existantes »* pour détailler et définir les composantes du BM en management stratégique.

3.2.2 Le modèle RCOV : outil de schématisation et d'optimisation du BM d'une firme

Demil & Lecocq (2010) ont imaginé le modèle RCOV en se fondant sur une théorie Penrosienne de l'approche par les ressources. Il est à la fois un outil de schématisation du fonctionnement d'une firme et un outil heuristique orientant l'action en indiquant les voies d'optimisation potentielles de l'activité.

Trois composantes en interactions sont à l'origine du modèle :

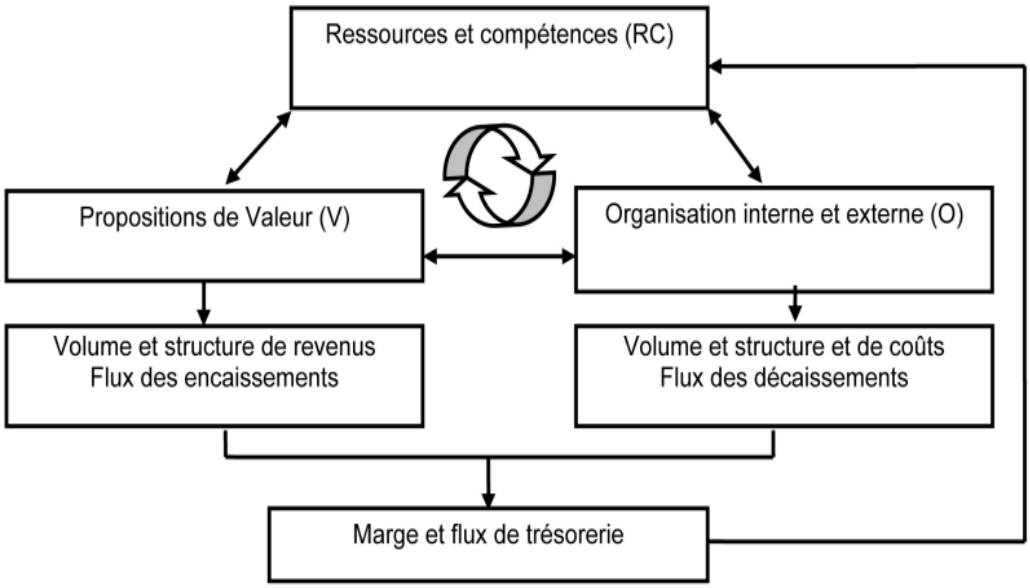
- Les ressources et compétences : les ressources sont des actifs tangibles et intangibles permanents ou non à la disposition d'une organisation. Les compétences résultent, quant à elles, de l'intégration des ressources et des savoir-faire individuels et collectifs.

- L'organisation : la première est l'organisation interne qui détermine largement le périmètre du réseau de valeur à constituer (et inversement). La seconde concerne l'organisation externe, c'est-à-dire le réseau de valeur constitué avec les partenaires.

- La proposition de valeur : elle se réfère à la fois aux clients visés par une organisation et aux besoins satisfaits chez ces clients, ainsi qu'à la façon de répondre à ces besoins et de donner accès à l'offre.

Le figure 10 ci-après, présente les liens entre chaque composante. Les ressources et compétences contrôlées par l'entreprise sont transformées en une proposition de valeur pour ses clients grâce une organisation interne et externe optimisée. Le choix opéré par les entreprises sur les dimensions du modèle détermine ainsi la structure des revenus et la structure de charge de chaque firme.

Figure 10 : Le modèle RCOV : un artefact pour représenter et analyser son *Business model*



Source : Demil & Lecocq, (2010).

Ainsi, la marge et les flux de trésorerie assurent la soutenabilité de l'organisation et révèlent la performance d'un BM. Si les volumes des coûts et des revenus sont bien sûr importants pour déterminer la marge de l'activité, les structures de ces deux éléments sont également des sources d'informations utiles pour envisager l'évolution éventuelle du BM. En effet, la structure de revenus renseigne sur l'indépendance de l'entreprise ou au contraire le risque associé à une trop grande dépendance par rapport à certaines parties prenantes. Une part trop importante de charges fixes indiquera une grande vulnérabilité de l'activité aux retournements de conjoncture.

Warnier, Lecocq, & Demil (2016) soulignent également qu'au-delà de ces fonctions générales, la valeur heuristique du modèle RCOV réside dans le fait qu'il permet à l'organisation d'explorer les possibilités d'innovation de son BM :

- Il permet d'optimiser les relations entre composantes et entre éléments au sein des composantes : par exemple, donner une valeur à des ressources qui sont délaissées par l'environnement pour créer de nouvelles propositions de valeur.

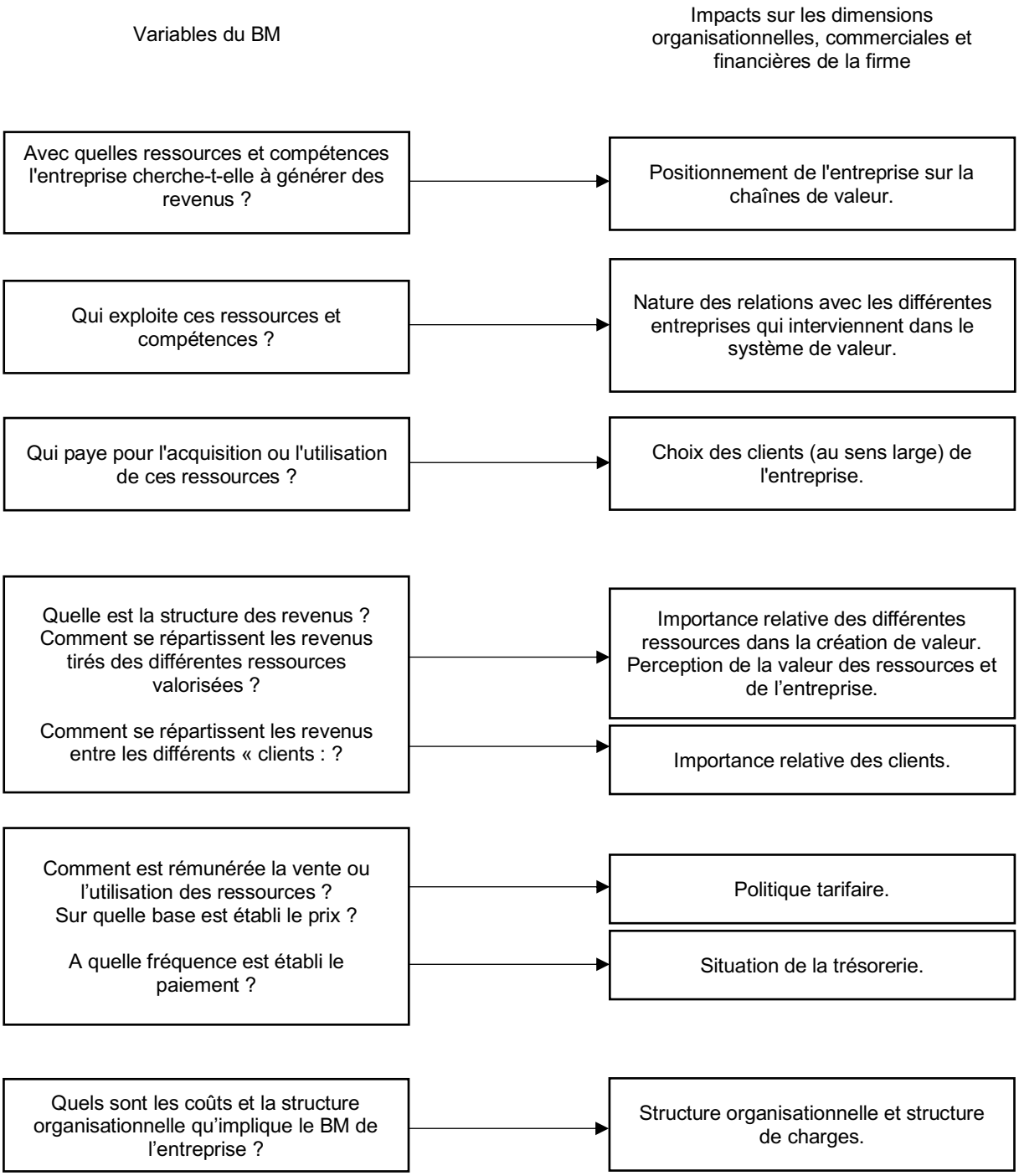
- Il permet de pouvoir apporter des modifications à chaque composante du BM de façon relativement indépendante des autres : par exemple, introduire ou optimiser de nouvelles ressources et compétences, réorganiser son organisation interne ou externaliser une fonction pour rendre l'entreprise plus efficiente, ou encore changer ses propositions de valeur en diversifiant l'offre, mais aussi, en fidélisant de nouveaux types de clients.

À partir d'études de cas en entreprise et des définitions issues de la littérature académique Warnier, Lecocq, & Demil (2016) définissent le BM d'une entreprise à l'aide des 6 questions suivantes :

- Avec quelles ressources et compétences l'entreprise génère des revenus ?
- Qui exploite les ressources et compétences ?
- Qui paye pour l'acquisition ou l'utilisation des ressources ?
- Quelle est la structure des revenus ?
- Comment est rémunérée la vente ou l'utilisation des ressources ?
- Quels sont les coûts et la structure organisationnelle qu'implique le BM ?

Les auteurs notent que les choix effectués pour définir le BM ne doivent pas dissimuler leurs conséquences, notamment financières. En effet, générer des revenus a un coût. Ainsi, selon eux, « *l'exploitation de ressources suppose, certes, d'avoir la capacité de développer ces ressources, mais également de les valoriser ».* Le choix d'un BM influence donc le volume et la structure des charges de l'entreprise.

Figure 11 : Les variables d'un BM et leurs impacts sur les dimensions organisationnelles, commerciales et financières de la firme

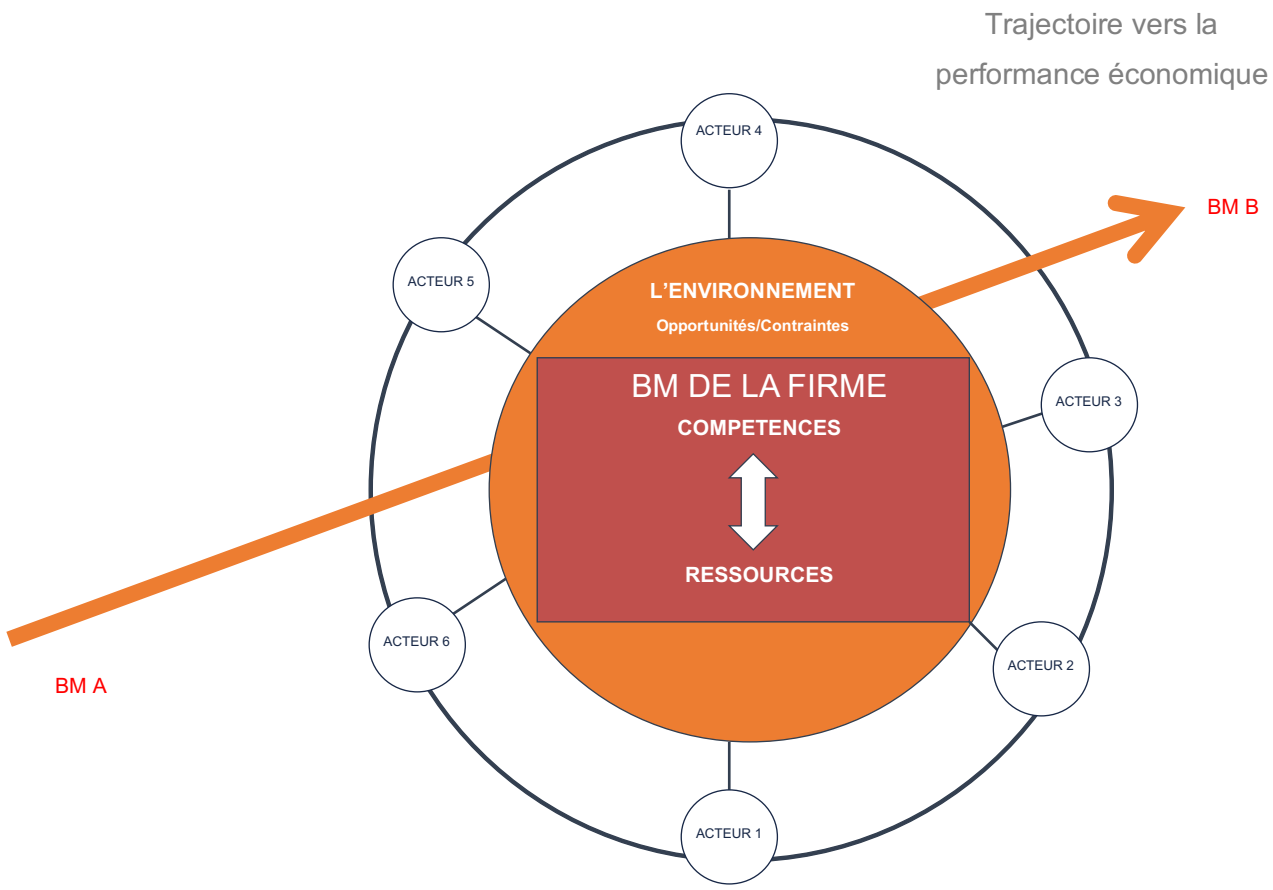


Source : Demil, Lecocq, & Warnier, (2004).

Au sein de cette section 3, nous avons pu comprendre l'utilité de la notion de BM de son émergence au sein du secteur informatique à son utilisation en management stratégique. La notion nous permet de schématiser l'orchestration des ressources et compétences d'une organisation, comprendre sa génération de revenu et analyser et mesurer l'incidence de la configuration ou l'acquisition d'une nouvelle ressource sur l'évolution du BM d'une organisation.

La figure ci-dessous synthétise l'utilisation des 3 concepts présentés au sein de ce chapitre et illustre le concept d'écosystème d'affaires, très présent dans la suite de cette recherche :

Figure 12 : Le BM d'une organisation au sein de l'écosystème d'affaires



L’écosystème d’affaires permet ici de localiser l’environnement au sein duquel les différents acteurs sont en interaction et doivent coévoluer. Chaque écosystème regroupe des parties prenantes diverses et variées. Il contient également un environnement économique, juridique, social et politique spécifique générateur d’opportunités et de contraintes en fonction des territoires d’implantation. La firme est au centre de cet environnement entourée de ses acteurs, elle agence ses ressources possédées ou contrôlées au sein de son BM à l’aide de ses compétences. Son objectif est d’optimiser la combinaison de ses actifs pour passer d’un BM A à un BM B permettant une performance économique plus importante.

L’enjeu de ce modèle pour l’entreprise est de s’entourer des meilleures parties prenantes, mais également de profiter des opportunités présentes au sein de son environnement pour diversifier son pôle d’actif. Pour se faire, elle doit se doter de compétences fortes et variées qui contribueront également à orchestrer et déployer de la meilleure des façons ses ressources co-spécialisées afin de générer plus de valeur et faire évoluer son BM. Afin d’opérationnaliser ce constat, nous adopterons notre modèle au sein de l’écosystème du football professionnel qui englobe les stades utiles à notre étude.

Chapitre 2 : Application des concepts au secteur du football professionnel

De la même manière qu'au chapitre précédent, nous exposerons tour à tour l'écosystème du football professionnel français (1), les compétences et ressources possédées ou contrôlées par les clubs (2) et les 3 BM spécifiques de ce secteur (3). Nous verrons que l'un d'entre eux utilise le stade comme une ressource centrale.

1. L'ESA du football professionnel français : la maximisation des performances et le particularisme de la mise à disposition des ressources par les parties prenantes

Dans cette section 1, nous inscrirons au sein de l'environnement du football professionnel français les relations des différentes parties prenantes. Nous mettrons ainsi en exergue les caractéristiques des ligues européennes ouvertes (1.1) avant de définir les différents profils et objectifs des propriétaires et des dirigeants des clubs à la tête de ces OS (1.2). Nous présenterons les profils des différentes parties prenantes qui les entourent (1.3) et leurs rôles dans la performance économique des clubs professionnels français (1.4).

1.1 L'ESA du sport professionnel : maximisation des performances *vs* maximisation des profits

La particularité de l'ESA du sport fait qu'au sein des ligues sportives professionnelles, les équipes doivent coopérer les unes avec les autres afin de créer une compétition. Un paradoxe, qui montre que sans coopération économique, la compétition sportive est intenable (Rottenberg, 1956 ; Neale, 1964 ; Jones, 1969). Dans une optique économique, la véritable firme n'est pas le club qui n'a aucun intérêt à dominer son marché, mais plutôt la ligue envisagée comme *« une alliance de plusieurs clubs rivaux (sportivement) défendant des intérêts communs (financiers) par la mise en place d'une politique de régulation concertée »* (Daly et Moore, 1981).

Ainsi, dans le domaine du sport professionnel, la régulation mise en place par la ligue a pour objectif de préserver l'incertitude du résultat en favorisant un équilibre compétitif (Neale, 1964). Elle a donc deux versants, l'un sportif et l'autre économique comme le souligne la figure ci-dessous :

Figure 13 : Fondements d'une ligue sportive professionnelle

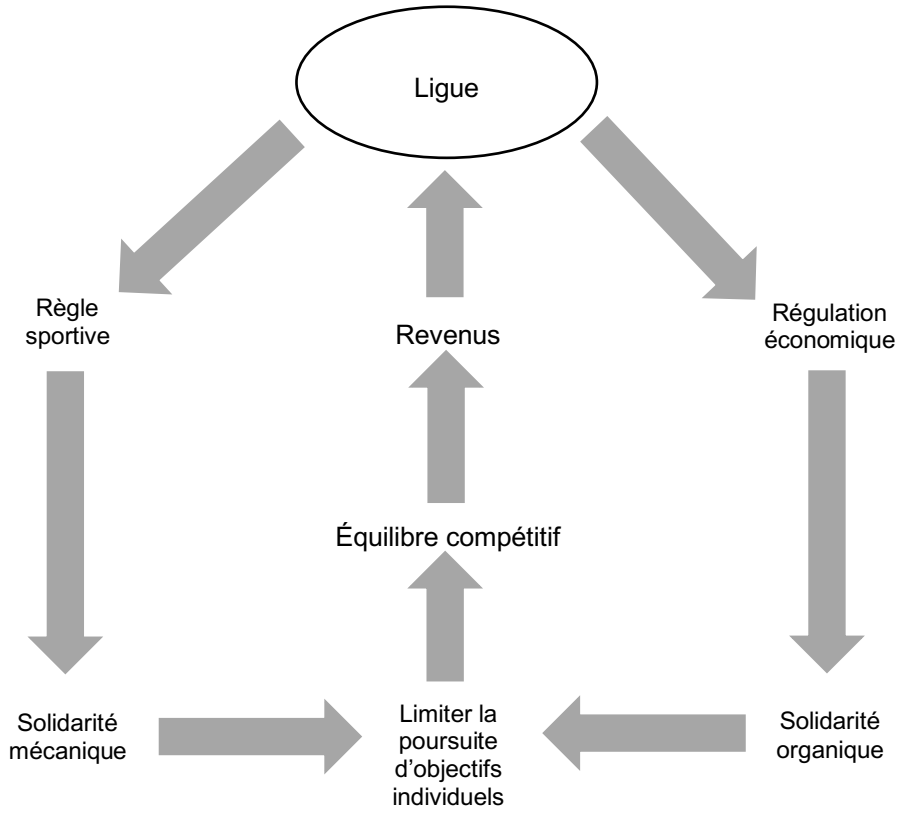


Schéma : Helleu (2007).

De ce fait, la gouvernance de la ligue est *« une gestion de l'interdépendance mutuelle entre clubs visant à limiter des stratégies égoïstes au profit d'une action collective de maintien de l'équilibre compétitif »* (Sloane,1971). L'équilibre compétitif et l'incertitude du résultat qui en découle sont en effet des éléments centraux de la compréhension du secteur sportif. Dès lors, l'une des problématiques centrales en économie du sport va être l'étude de l'efficacité des modalités d'organisation et de coordination des compétitions de sports collectifs, permettant d'atteindre les objectifs des participants. Est donc posée la question de l'impact de ces dispositifs sur l'équilibre compétitif et du lien entre performance sportive et performance économique des clubs.

Selon des auteurs comme Rottenberg (1956) et Neale (1964), un match est un produit qui est réalisé par deux équipes concurrentes qui ont pour seul objectif la victoire, quel que soit le niveau de l'opposant. Mais, si un club se retrouve sans partenaire de force au moins équivalente, le public ne sera plus intéressé. La particularité du sport est que cette perte d'intérêt sera observée aussi bien chez les supporters de l'équipe quasi certaine de perdre que sur ceux de l'équipe quasi certaine de gagner. Ainsi, pour assurer l'intérêt durable du spectacle, il est nécessaire de promouvoir le meilleur équilibre compétitif d'un championnat de sport professionnel. Deux formats de la ligue ont ainsi été mis en place : la ligue fermée et la ligue ouverte (Andreff, 2009).

1.1.1 La ligue fermée : maximisation des profits

La ligue fermée est un cartel de tous les clubs participant à un championnat, aucun club n'est promu en division supérieure ou relégué en division inférieure à la fin de chaque saison. C'est la forme adoptée par les ligues majeures en Amérique du Nord. La ligue maximise les revenus et le profit collectif des clubs. Dans une ligue fermée, les clubs sont des entreprises franchisées : chaque propriétaire de club paie un droit d'entrée pour participer au championnat. Le commissaire (régulateur) de la ligue fixe le montant de la licence de la franchise après une étude du marché potentiel de la ville devant accueillir le nouveau club. La licence est octroyée sous conditions de répondre à un cahier des charges précis en termes de zone de chalandise, d'équipements (Stadium ou Arena) et de compétences dans le domaine sportif sur le terrain et dans le management de l'activité. Le prix est fonction de l'offre et de la demande, mais aussi de la puissance financière de la ligue (Andreff, 2007).

La fonction-objectif de chaque club est la maximisation du profit. La plupart des propriétaires de clubs sportifs professionnels aux États-Unis sont réputés avoir bâti d'impressionnantes fortunes grâce à cette activité (Leeds & von Almen, 2002). Le profit maximum est obtenu en organisant la cartellisation de l'offre de spectacle sportif et des retransmissions vendues aux télévisions par la ligue. Un propriétaire de club déplace sa franchise d'une ville à une autre si le marché de la première n'est plus (aussi) rentable que le marché de la seconde. La mobilité des clubs est donc horizontale et géographique au sein de la ligue. L'équilibre compétitif est garanti grâce à la mise en place de règles spécifiques comme la *draft,* le *salary-cap* ou la *luxury-cap* (Drut, 2014 ; Andreff, 2012). En effet, les équipes dégagent des bénéfices inégalés par les équipes européennes et il y a rarement des suprématies de longue durée au sein des championnats, ce qui renforce l'incertitude du sport et l'intérêt des compétitions.

Cependant, pour certains auteurs (Scelles & Durand, 2010), l'incertitude du résultat dépend également d'autres facteurs tels que « *la détermination des équipes à vaincre, la composition des équipes alignées, leur classement dans le championnat au moment où deux clubs se rencontrent, de l'enjeu de la rencontre (un titre de champion en jeu, une qualification en compétition européenne, une relégation en division inférieure) »* et le jeu offensif de certaines équipes.

1.1.2 La ligue ouverte : maximisation des performances

Au sein d'une ligue ouverte, une organisation pyramidale est maintenue par un système de promotion-relégation en fin de saison. Un club peut monter du championnat local en ligue régionale, puis nationale amateur, puis professionnelle et finir par se qualifier pour la Coupe d'Europe des clubs. Ou descendre le long de la hiérarchie. Son parcours dépend de ses performances sportives, ainsi la fonction d'utilité du club consiste à maximiser le nombre des victoires pour être promu (Kesenne, 2006 et 2007), sous la contrainte budgétaire de ne pas faire (trop) de déficit. En effet, l'investissement en joueurs, en vue de gagner le championnat, alourdit les coûts du club dès le début de la saison ; s'il n'est pas suivi de résultats suffisamment victorieux, les recettes au guichet (et autres) ne suffiront pas *ex post* à couvrir la masse salariale et les autres dépenses inscrites au budget du club.

Ainsi, la plupart des clubs professionnels européens sont déficitaires et équilibrent le plus souvent leur balance grâce à la vente de joueurs. Les économistes Simon Kuper et Stefan Szymanski (2014) en Premier League et Bastien Drut en *Ligue 1* (2014) ont étudié le rapport entre masse salariale et résultat sportif. Ils ont constaté, entre 2000 et 2010, une corrélation de plus de 80 % entre les deux données. Ainsi, plus un club présente une masse salariale élevée, plus il optimise ses chances de résultats. De ce fait, se sont souvent les mêmes clubs qui sont champions, qui se qualifient en Coupe d'Europe et qui achètent les meilleurs joueurs pour maintenir leur position de leader (Drut, 2014).

Le tableau ci-après proposé par Andreff (2007) résume l'approche de ces visions où la maximisation des performances dans la ligue ouverte l'emporte sur la maximisation du profit, laquelle domine en ligue fermée.

Tableau 8 : Les choix institutionnels des sports professionnels américains et européens

	Choix américains	**Choix européen**
Ligue	Fermée	Ouverte
Firmes (clubs)	Maximisation du profit	Maximisation des victoires
Mobilité des clubs	Horizontale : délocalisation de la franchise	Verticale : système de relégation et de promotion
Marché du travail	Très régulé	Dérégulé (Depuis 1995)
Nouveaux financements	*Naming*, Merchandising	Droits TV, cotation en bourse
Concurrence	Exemption de la loi antitrust, monopole/monopsone de la ligue	Politique de concurrence européenne, pouvoir de marché des grands clubs/ligues

Source : Andreff (2007).

En Europe, la ligue fermée suscite souvent beaucoup d'intérêt auprès des économistes mais également des propriétaires des plus grands clubs. En effet, dans le football, cet intérêt est alimenté par la volonté de certains dirigeants de clubs européens les plus riches (regroupés initialement dans un lobby nommé G14) de créer une ligue fermée pour maximiser leurs profits et assurer les investissements. En effet, la critique la plus récurrente de l'aléa sportif des ligues ouvertes est l'aléa économique qu'elle génère et à travers elle, la fuite les investisseurs.

De fait, les mécanismes d'accession et de relégation n'offrent pas la visibilité nécessaire pour l'implication d'investisseurs privés dans des projets de long terme. Une situation qui oblige les propriétaires des clubs à trouver d'autres solutions pour s'armer chaque année de la meilleure des façons pour éviter une relégation qui pourrait être fatale sportivement et économiquement pour certains clubs (Scelles, Szymanski, Dermit, 2016).

Après avoir montré les caractéristiques et objectifs des ligues ouvertes européennes comme le football professionnel français, nous détaillerons le profil des dirigeants de ces OS.

1.2 Les propriétaires et dirigeants des clubs professionnels français : différents profils, mêmes objectifs

En France, les clubs de football professionnels sont des entreprises du sport spectacle qui se développent au sein d'un écosystème incertain, instable, très fortement médiatisé, rempli d'histoire et de passion et qui *« évolue rapidement en raison des contraintes de financement et de la concurrence des autres championnats européens »* (Duchêne, Lepetit, & Jarrige, 2013). Ces différentes organisations dont la moyenne d'âge est de 78 ans en France sont généralement des PME indépendantes ayant moins de 250 salariés et un bilan inférieur à 43 millions d'euros (Mincheneau, 2016).

Si leurs moyens divergent, Senaux (2004) note que les propriétaires de ces clubs ont tous les mêmes objectifs *: « la performance sportive et les résultats financiers, les autres étant subordonnés à leurs achèvements ».* À la tête de ces entreprises de spectacles sportives, Mincheneau (2016) identifie différents types de propriétaires en France :

- Les filiales de grands groupes français et étrangers qui utilisent les clubs pour réaliser des actions indirectes d'influence et de lobbying garantissant leurs connexions avec les offreurs du sport spectacle.

- Des entrepreneurs dirigeants de moyennes entreprises régionales ou des représentants de plus grands groupes fortement implantés localement dont l'implication dans le développement du club sportif est liée à une volonté d'enracinement social et économique dans un territoire.

- Des acteurs autonomes, souvent des hommes d'affaires ayant réussi et disposant d'un capital financier, qui souhaitent par passion s'impliquer plus fortement dans un club ou qui recherchent une notoriété personnelle comme dernièrement à Lille (2017) ou à Marseille (2016).

- Des acteurs financiers qui espèrent gagner de l'argent notamment lors de la revente des clubs. Il est à noter l'apparition de nouveaux investisseurs en France dans le football professionnel comme des fonds d'investissement qataris au PSG (2011), un milliardaire russe à l'AS Monaco (2012), un milliardaire azerbaïdjanais au Racing Club de Lens (2013). Ces propriétaires délèguent la gestion de ces OS à des dirigeants qui ont une place prépondérante au sein de l'écosystème d'affaires.

L'ensemble de ces acteurs ont pour but de maximiser les performances sportives et financières du club tout en maximisant sa valeur partenariale. *« Leurs décisions vont donc être influencées en interne par les propriétaires, l'association et les joueurs sans toutefois négliger les buts des parties prenantes externes c'est-à-dire l'État, la Fédération et la ligue, les collectivités locales et les différents publics (spectateurs, téléspectateurs et sponsors)* » (Mincheneau, 2016).

Ce concept de parties prenantes, développé dans le point suivant, fait référence à des rapports de force et à des influences croisées qui ont déjà été étudiés dans le secteur du sport professionnel (Senaux, 2004 ; Tribou & Augé, 2009).

1.3 Les parties prenantes impliquées dans le développement des clubs professionnels français

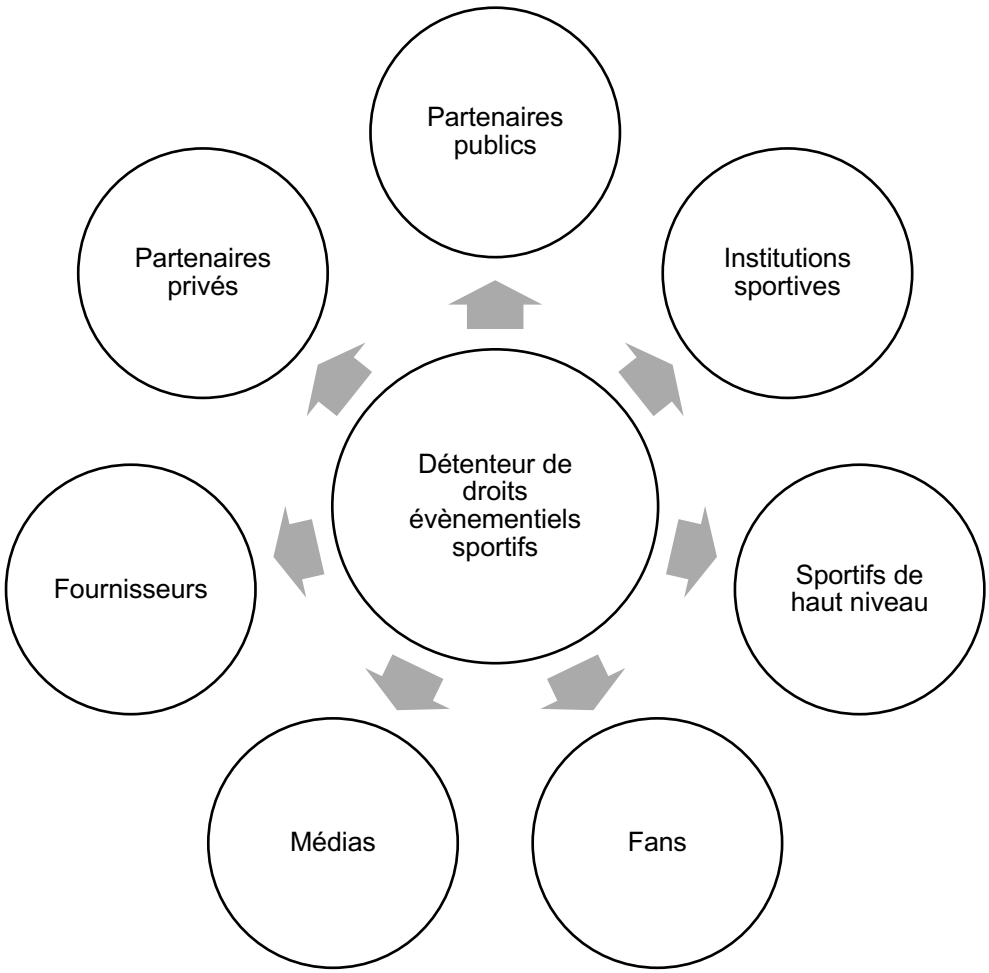
Dans le cas des clubs professionnels, la typologie d'ESA du *« système d'offre »* proposée par Kœnig (2012) est selon Maltese & Danglade (2014) pertinente dans le cas où une partie des ressources mobilisées par les clubs appartiennent aux parties prenantes de son écosystème.

Dans le but de maximiser leurs performances financières et sportives, les dirigeants des clubs s'appuient sur un ensemble de 7 parties prenantes nécessaires à leur développement (Maltese et Danglade, 2014) :

- Les athlètes, salariés du club.
- Les organisations publiques comme les collectivités territoriales souvent propriétaires d'infrastructures sportives, mais également partenaires financiers.
- Les partenaires privés à travers notamment le sponsoring, le mécénat ou l'achat de prestations d'hospitalité.
- Les médias, principaux financeurs et diffuseurs des événements.
- Les fournisseurs techniques en lien avec l'activité des clubs.
- Les institutions sportives organisatrices de la compétition et garantes de la qualité et des conditions d'exploitation de l'événement ou d'un championnat.
- Les fans, acheteurs de billets et consommateurs de services et de produits dérivés.

Ces acteurs sont tous, de manière directe ou indirecte, une ressource pour les clubs dont l'enjeu stratégique est de les attirer et les fédérer en un réseau de parties prenantes (Ferrand, McCarthy, & Zintz, 2009) comme le montre la figure 14 ci-après.

Figure 14 : L'événement sportif rassembleur et fédérateur de parties prenantes



Source : Maltese et Danglade (2014).

La complexité de ce réseau est de l'animer en fonction des intérêts variés des différents acteurs. Pour ce faire, les dirigeants des clubs sportifs professionnels adoptent alors des pratiques managériales *« sous-tendues par une gestion identitaire et des compromis complexes autour d'intérêts et d'arrangements politiques supranationaux, nationaux ou locaux »* (Bayle & Durand, 2004).

Les objectifs des dirigeants des clubs découlent alors de ceux des différentes parties prenantes. Comme le montre le tableau 9, Rogge, Barget, & Vailleau (2008) ont synthétisé les intérêts visés par les parties prenantes de l'ESA du football français.

Tableau 9 : Les buts visés par les parties prenantes internes et externes d'un club sportif professionnel

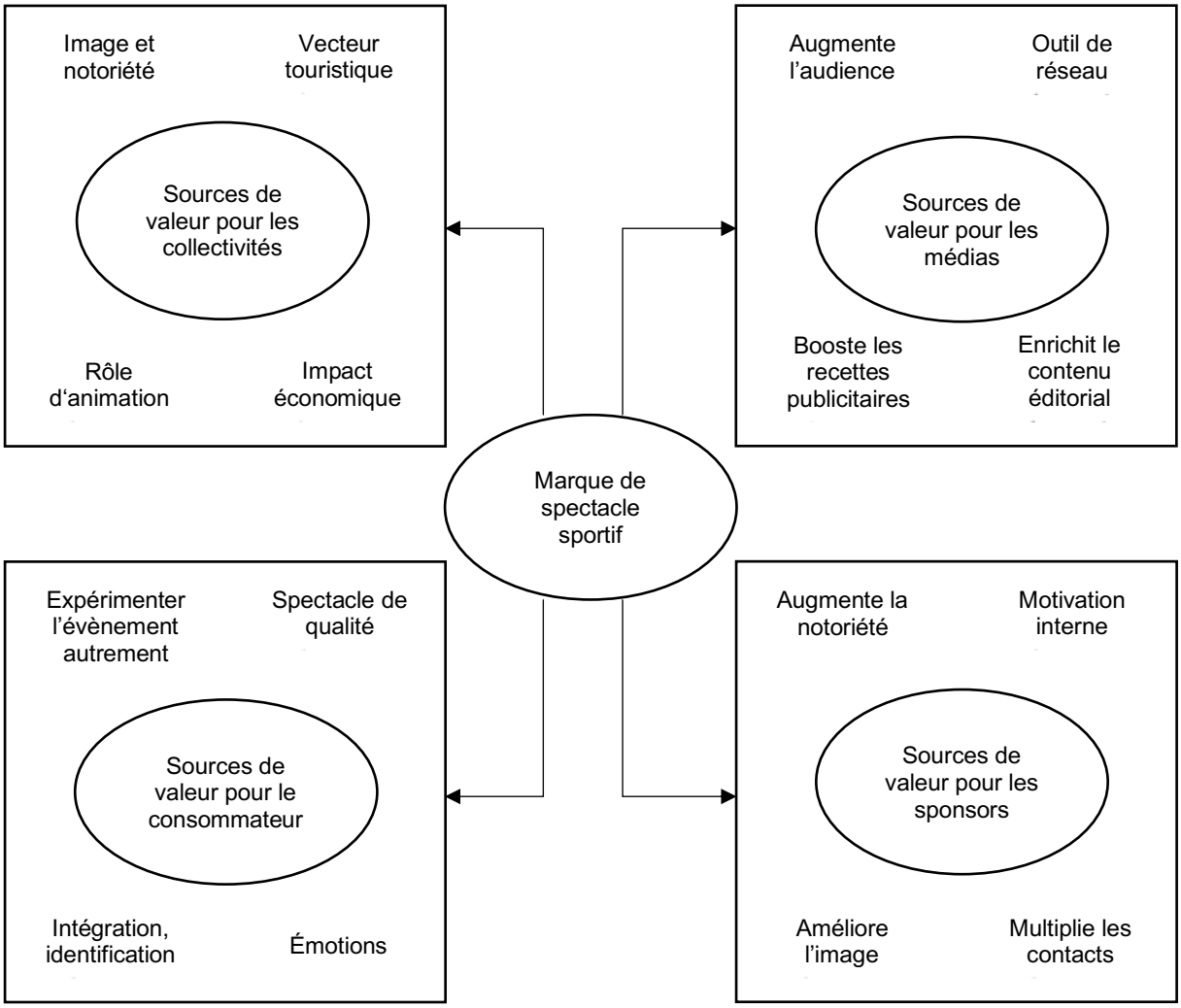
Parties prenantes internes	**Buts visés**
Actionnaires	Performance sportive et financière Passion du sport et/ou recherche d'une notoriété personnelle
Association ou Association support	Préserver l'image de la marque Former de nouveaux joueurs dans les centres de formation
Personnel joueur Personnel administratif	Salaire le plus élevé Performance sportive Notoriété Stabilité et pérennité du club
Dirigeants	Performances sportive et financière Satisfaction des parties prenantes
Parties prenantes externes	**Buts visés**
État (Ministère des sports) Fédérations Ligues	Garantir la pérennité du sport Bon déroulement des compétitions Garantir l'équité et le respect des règles communes à tous les clubs
Collectivités locales	Outil électoral et de communication Réaliser des actions sociales Générer de l'emploi et développer l'activité économique
Public (spectateurs, téléspectateurs)	Performance sportive Qualité du spectacle sportif Vivre leur passion et soutenir leur équipe
Télévisions et autres sponsors	Audience Créer des évènements Performance sportive Qualité du spectacle sportif

Source : Rogge, Barget, & Vailleau (2008).

Ainsi, les parties prenantes internes sont dans la plupart des cas à la recherche de performances sportives et financières, mais également en quête d'une notoriété personnelle à l'image des actionnaires et des joueurs. Les parties prenantes externes ont des intérêts plus variés. Les organisations sportives veulent garantir la pérennité et l'équité des compétitions, les collectivités locales utilisent le club sportif comme un outil social et électoral, le grand public est lui à la recherche de performances, de spectacles et de passions. Des éléments indispensables aux médias dans leur quête d'audiences.

D'une autre manière, Maltese et Danglade (2014) synthétisent les différentes sources de valeur d'un club sportif pour les différentes parties prenantes à travers la figure 15 ci-après.

Figure 15 : Les différentes sources de valeur de la marque de spectacle sportif pour les parties prenantes



Source : Maltese et Danglade (2014).

Les médias, et en particulier les télévisions, demeurent des acteurs fondamentaux pour certains événements comme le Championnat de France de football. Andreff et Nys (2002) précisent que les relations économiques entre l'événement et la télévision sont basées sur une convergence d'intérêts. « *Le sport attire la télévision en ce qu'il est un gisement d'audience, ce que confirme l'augmentation de la durée annuelle des émissions sportives, dont certaines réalisent des taux d'audience exceptionnels, en particulier la retransmission de spectacles sportifs internationaux ».*

Les partenaires privés sont également des parties prenantes essentielles du point de vue du financement des événements (Walliser, 2006). Les objectifs recherchés demeurent variés entre amélioration du capital-marque (notoriété et image), lancement de produit ou de service, démonstration du savoir-faire (ou preuve produit), communication institutionnelle et communication interne sans parler des objectifs purement commerciaux.

Les spectateurs et/ou téléspectateurs sont les consommateurs finaux de l'événement, de manière directe ou indirecte (*via* les médias). Pour Walliser (2006), le public d'un événement recherche la distraction, la stimulation, l'information, voire la sensation en *« consommant »* cet événement lors de son temps libre.

Enfin, les collectivités locales, sont perçues comme un partenaire primaire finançant certains événements, notamment par l'intermédiaire des subventions. Les activités événementielles sont progressivement devenues des vecteurs stratégiques de diffusion de la réalité locale. En échange d'avantages fiscaux, d'équipements publics ou de financements, l'organisation événementielle peut produire un certain nombre d'outputs en termes d'emploi, de retombées touristiques, d'animation du territoire, de notoriété ou d'image de la localité.

Ainsi, en fonction des intérêts communs ou personnels des différents acteurs de l'ESA du football professionnel, la dotation économique et leurs relations avec les clubs supports diffèrent. Gregory (2007) insiste sur l'importance de considérer les parties prenantes comme des entités participatives dans le processus de gestion des marques des clubs. Jones (2005) a lui synthétisé et souligné la valeur générée par les multiples relations entre les OS et les parties prenantes. Le processus de création de valeur serait, selon ces auteurs, co-construit à travers les interactions de ces différents acteurs. Ainsi, si le public peut être considéré comme un consommateur final, le club se doit de rester également attractif vis-à-vis des autres parties prenantes comme les sponsors, les collectivités et les télévisions.

Pour Dulac (1998), le sport spectacle est une lutte de pouvoir au sein duquel les collectives territoriales entrent en concurrence avec les sponsors, les médias, les sociétés commerciales afin d'en contrôler l'organisation, la gestion et les retombées médiatiques et économiques. L'étude du management des clubs professionnels français conduit donc à comprendre de quelle manière les parties prenantes participent à la création de valeur de ces OS.

1.4 Les contributions économiques des parties prenantes des clubs professionnels français

Le développement des cinq offres commerciales d'un club (vente de joueur, billetterie, partenariats commerciaux publics et privés, droits médias, produits et services dérivés) dépend des différents acteurs de l'écosystème du sport spectacle. Leurs contributions sont synthétisées dans le tableau 10 ci-après.

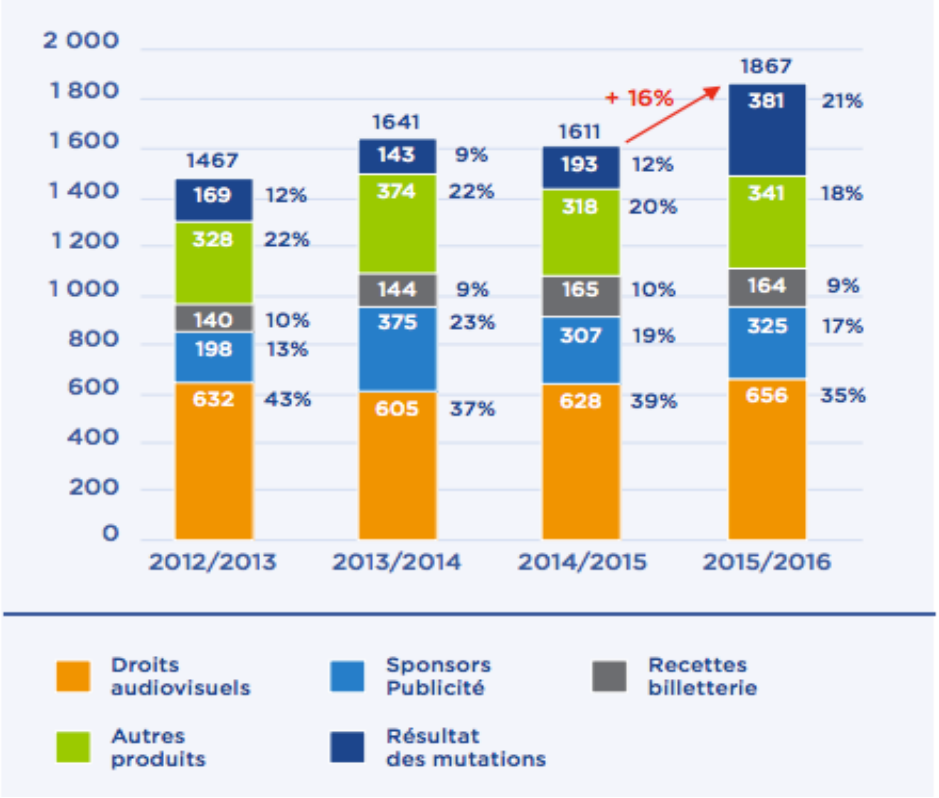
Tableau 10 : Contributions commerciales des parties prenantes du football professionnel

Centres de profit / offres commerciales	Parties prenantes impliquées	Types de contributions commerciales client / fournisseur
Vente et revente de joueurs	Centres de formation, agents sportifs et concurrents	Clients : clubs acheteurs Fournisseurs : clubs vendeurs
Billetterie	Fans, partenaires et distributeurs	Clients : fans partenaires acheteurs de billets Fournisseurs : sites on line et off line de vente de billetterie
Partenariats publics et privés	Entreprises, collectivités et fédérations	Clients : contrats, subventions et marchés publics négociés
Droits médias	TV, mobile, paris en ligne	Clients : TV, site de paris, opérateur téléphonique
Produits et services dérivés	Partenaires	Fournisseurs : restaurations, boutiques on line et off line, co-branding

Source : Maltese et Danglade (2014).

Une synthèse théorique qui est opérationnalisée par la figure 16 ci-dessous qui détaille les centres de profit, les montants des produits des clubs de L1 et leur part dans le total des ressources entre 2012 et 2016.

Figure 16 : Évolution des produits totaux des clubs en millions d'euros en L1 entre 2012 et 2016[12]



Source : DNCG (2017).

Ainsi nous exposerons ci-après l'importance des contributions commerciales des parties prenantes de l'ESA du football professionnel en fonction de leur influence sur les produits totaux des clubs.

[12] Le résultat de mutation est le terme utilisé pour les transferts, à savoir l'indemnisation du club quitté par un joueur ou un staff lors de la fin anticipée de son contrat de travail.

1.4.1 La dépendance des revenus télévisuels

Les revenus TV représentent sur la saison 2015/2016 35 % des produits totaux des clubs de L1. Un chiffre qui était de 43 % en 2012/2013 et qui souligne l'investissement massif des médias qui sont à la fois les principaux financeurs et diffuseurs du football français.

La Ligue de football professionnel a attribué pour un montant record de 748,5 millions d'euros par an les droits audiovisuels de la *Ligue 1* et de la *Ligue 2* pour la période 2016/2020. Canal + et Be In Sports diffusent en exclusivité la *Ligue 1*, Eurosport et BeIn Sports, la L2, Orange, Youtube, Dailymotion et L'Equipe.fr disposent des droits « nomades » et de vidéo à la demande. L'ensemble de ces médias sont en concurrence à chaque appel d'offres pour acquérir les droits selon leur plan stratégique.

Cette ressource fait l'objet d'un certain nombre de prélèvements : 5 % pour le financement du sport amateur français (loi Buffet), 8 % pour le fonctionnement de la Ligue ainsi que les syndicats de joueurs. Ensuite, 18 % sont attribués à la *Ligue 2*. L'argent qui reste est ensuite distribué selon une clé de répartition définie par la LFP.

Le système de répartition en L1 comporte une partie égalitaire (6,6 millions d'euros de part fixe et 4,4 millions d'euros de licence club) et une partie variable liée à la performance sportive (de 0 à 16 millions d'euros pour le classement sportif de la saison) et à la notoriété (de 0,8 à 19,5 millions d'euros). Les parts relatives évoluent au fil des saisons comme les pressions pour orienter le système vers plus ou moins de solidarité ou d'incitation à la performance sportive. Pour la saison 2014/2015, la répartition des droits TV de L1 est visible en page suivante.

Tableau 11 : Répartition des droits TV en L1 en 2014/2015

CLUB	PART FIXE	LICENCE CLUB	CLASSEMENT SPORTIF				NOTORIETE		TOTAL
			Saison en cours		5 saisons révolues PROVISOIRE *				
PARIS SAINT-GERMAIN	6 547 790	4 365 193	1	15 714 696	3ex	2 182 597	2	16 714 249	**45 524 525**
OLYMPIQUE LYONNAIS	6 547 790	4 365 193	2	13 663 055	1ex	2 926 862	3	14 433 438	**41 936 339**
AS MONACO FC	6 547 790	4 365 193	3	11 873 326	12	628 588	11	3 060 501	**26 475 398**
OLYMPIQUE DE MARSEILLE	6 547 790	4 365 193	4	10 323 682	3ex	2 182 597	1	19 381 043	**42 800 306**
AS SAINT ETIENNE	6 547 790	4 365 193	5	8 970 472	6	1 510 357	6	8 479 937	**29 873 750**
GIRONDINS DE BORDEAUX	6 547 790	4 365 193	6	7 802 783	5	1 748 260	5	9 813 334	**30 277 361**
MONTPELLIER HERAULT SC	6 547 790	4 365 193	7	6 787 876	7	1 305 193	8	6 316 091	**25 322 143**
LOSC LILLE	6 547 790	4 365 193	8	5 893 011	1ex	2 926 862	4	11 357 268	**31 090 125**
STADE RENNAIS FC	6 547 790	4 365 193	9	5 129 102	8	1 126 220	7	7 310 291	**24 478 596**
EA GUINGAMP	6 547 790	4 365 193	10	4 452 497	19	224 807	19	947 078	**16 537 366**
OGC NICE	6 547 790	4 365 193	11	3 874 109	11	726 805	12	2 648 326	**18 162 224**
SC BASTIA	6 547 790	4 365 193	12	3 372 112	14 *	469 258	15	1 701 248	**16 455 602**
SM CAEN	6 547 790	4 365 193	13	2 924 680	17 *	301 198	18	1 099 132	**15 237 993**
FC NANTES	6 547 790	4 365 193	14	2 542 725	18 *	261 912	17	1 268 647	**14 986 267**
STADE DE REIMS	6 547 790	4 365 193	15	2 215 336	15 *	403 780	16	1 473 251	**15 005 351**
FC LORIENT	6 547 790	4 365 193	16	1 920 685	10	840 300	10	3 531 158	**17 205 126**
TOULOUSE FC	6 547 790	4 365 193	17	1 669 686	9	973 438	9	4 092 420	**17 648 528**
EVIAN TG FC	6 547 790	4 365 193	18	0	13	543 467	14	1 976 031	**13 432 481**
FC METZ	6 547 790	4 365 193	19	0	20	194 251	20	821 383	**11 928 618**
RC LENS	6 547 790	4 365 193	20	0	16 *	349 215	13	2 285 904	**13 548 103**
TOTAL	**130 955 800**	**87 303 870**		**109 129 835**		**21 825 967**		**118 710 730**	**467 926 202**

* Classement du critère sportif 5 saisons révolues provisoire dans l'attente de l'issue définitve du contentieux engagé par le FC Nantes contre la décision de la Commission des Compétitions du 12 février 2014

LFP - Direction Financière

Conseil d'Administration du 18 juin 2015

La LFP et les clubs ont dû s'adapter à la télévision et aux contraintes qu'elle impose qui déterminent les horaires des matchs afin de multiplier les possibilités de diffusion que ce soit en France, mais aussi à l'international. Les clubs ont dû s'organiser pour satisfaire, aux exigences fixées pour certaines compétitions, et aux obligations médiatiques des sportifs et des dirigeants comme les conférences de presse.

Pour attirer les téléspectateurs et mettre en scène ce spectacle sportif, la télévision a mis en place des moyens techniques et humains considérables afin de générer des émotions, et ce notamment en créant parfois artificiellement « l'événement » à travers une dramaturgie *storytelling* autour de certaines rencontres, en multipliant les analyses techniques, stratégiques et en « starifiant » certains joueurs (Mincheneau, 2016). Abdourazakou (2004) souligne que les différentes stratégies mises en œuvre créent une sorte de dépendance des téléspectateurs, servant à entretenir l'incertitude des championnats et faciliter l'identification des abonnés aux acteurs du spectacle sportif.

1.4.2 Les revenus du « trading » joueur, élément clé du fonctionnement économique du football européen

Les revenus du *trading* représentent une source de revenu de plus en plus importante pour les clubs (9% des budgets des clubs en 2013/2014 contre 21% en 2015/2016). La vente et la revente de joueurs impliquent évidemment les joueurs eux-mêmes, les entraineurs, les agents, mais surtout les clubs acheteurs concurrents. La vente des joueurs qui constitue un *« investissement en actifs spécifiq*ues » (Williamson, 1985) forme une ressource importante pour les clubs vendeurs. Durant la période estivale de transfert français 2015/2016, plus de 391 millions d'euros de ventes ont été réalisés en l'espace de 2 mois par les clubs professionnels.

Figure 17 : Évolution de la balance des transferts en millions d'euros en L1

Évolution de la balance des transferts (en M€)	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Ventes France	61,3	47,7	94,3
Ventes étranger	100,3	201,5	391,2
Achats France	- 80,4	- 67,4	- 119,0
Achats étranger	- 265,7	- 67,1	- 219,3
Solde de la balance	- 184,5	114,7	147,2

Source : DNCG (2017).

De plus, selon une étude de l'Observatoire du football CIES, la France est le pays européen qui exporte le plus de joueurs en Europe. Ainsi en 2015/2016, 47 mutations sur 78 étaient en direction de l'étranger avec une recette moyenne de plus de 8 millions d'euros par joueur. Un résultat qui permet une balance positive de 147 millions d'euros pour les clubs français sur cette catégorie de revenus. Cette croissance de l'activité autour des transferts s'observe également dans le Monde et en Europe. Le rapport FIFA 2016, montre notamment que le nombre total de transferts internationaux a atteint en 2016 de nouveaux sommets en atteignant un total de 14 591 opérations effectuées. Ce sont presque mille de plus que l'année précédente, où 13 601 transferts avaient été réalisés.

Les indemnités versées ont elles aussi battu tous les records puisqu'elles se sont élevées à 4,79 milliards de dollars (US), soit 14,3 % de plus que l'année précédente. Il s'agit de la plus forte hausse depuis 2013. Sur l'ensemble de ces transactions internationales, les clubs européens ont dépensé 3,93 milliards de dollars (US) — soit 82,1 % des dépenses totales. Ce sont les anglais les plus dépensiers, avec 1,37 milliards de dollars (US) de transferts — soit une augmentation de 8,7 % par rapport à 2015. A noter que 43 % des dépenses ont été réalisées par les cinq grands championnats européens (Angleterre, Allemagne, Espagne, Italie et France)[13].

[13] Rapport Global Transfer Market 2017 de FIFA TMS.

1.4.3 Les revenus merchandising et autres produits : une diversification nécessaire de l'offre et des services

Cette catégorie représente en moyenne 18 % des produits des clubs de L1 soit plus de 341 millions d'euros en 2015/2016. La LFP et la DNCG classent au sein de leurs analyses financières une source de revenus « *autres produit*s » qui combine les recettes merchandising et d'autres produits et services. Il s'agit notamment des revenus évènements et de ceux tirés de l'exploitation de l'enceinte sportive hors jours de match. La part merchandising est notamment réalisées grâce aux nombreuses licences vendues par les clubs pour exploiter leur marque à travers la vente de maillots, de produits dérivés et de goodies. Pour cela les clubs s'appuient sur des équipementiers spécialisés comme Nike ou Adidas pour réaliser du co-branding mais également sur différents fournisseurs et distributeurs pour véhiculer leur marque dans leurs boutiques officielles ou dans des points de vente partenaires.

Au-delà des produits, les clubs tentent de développer des services périphériques sous différentes formes : hospitalité, musée, restaurant, bar, hôtel, garderie, location de salle, parking. Tous ces produits et prestations sont notamment achetés par les fans et les partenaires privés et publics. La mise en place de services diversifiés est devenue un impératif au sein d'un secteur sportif et culturel convergent et concurrentiel. Le rapprochement des univers du sport et du divertissement, de la mode ou de la culture permet d'intéresser des publics issus d'horizons différents tout en mutualisant un certain nombre de moyens, notamment en termes de production (Maltese et Danglade, 2014).

1.4.4 Les revenus de partenariats : la clientèle entreprise, ressource privilégiée des clubs

Les partenaires privés sont également des contributeurs essentiels aux recettes des des clubs. Walliser (2006) définit le sponsoring comme *« une forme d'association caractérisée par la mise à disposition de moyens financiers et/ou non financiers par un parrain à une entité parrainage dans le domaine du sport, de la culture, du social ou de l'environnement ayant comme double objectif des soutenir l'entité parrainée et favoriser les objectifs de communication du parrain ».* Les revenus sponsoring/publicité représentent 17 % du montant des produits des 20 clubs français en 2015/2016. Ils proviennent en grande partie des entreprises privées. Le montant de ces derniers s'élève à plus de 325 millions d'euros sur la saison 2015/2016.

Grâce à la médiatisation importante du football, de nombreuses entreprises, en quête de notoriété veulent associer leur image à ce sport extrêmement médiatisé. Elles peuvent également chercher à développer leurs réseaux d'affaires ou fidéliser leurs clients et collaborateurs en les invitants au match dans des conditions privilégiées. Si le sponsoring d'un maillot, d'un short sont les actions sponsoring classique, la recherche d'expérience des dirigeants d'entreprise incite les clubs à être plus inventifs. Le *naming* qui consiste à donner le nom d'une entreprise à un stade est également une action qui se développe en France depuis 2010 et le stade de la MMArena du Mans.

Les collectivités territoriales apportent elles des ressources financières, humaines ou matérielles aux différents clubs. Ces dernières sont souvent perçues comme une partie prenante primaire par leur présence incontournable. Outre les subventions publiques locales, les collectivités jouent notamment un rôle déterminant dans le cadre du financement et de la mise à disposition des enceintes sportives pour les clubs professionnels français. Même dans le cas d'un stade privé comme celui de l'Olympique Lyonnais, la présence d'acteurs publics est indispensable pour assurer la faisabilité du projet de construction et sa pérennité.

Ainsi la métropole lyonnaise a en effet dépensé plus de 200 millions d'euros[14] pour financer l'accès au stade et les parkings alentour soit plus que le prix du nouveau stade de Bordeaux par exemple (183 millions d'euros).

1.4.5 Les revenus billetterie : la catégorie de recette la plus faible du football français

Dernière source de financement, les revenus billetterie représentent 9 % des produits des clubs de L1 avec un résultat cumulé de 164 M€ en 2015/2016. L'ensemble de ces revenus provient des spectateurs qui dépensent en moyenne 19,52 € pour aller voir un match (tableau 12). Leur collecte nécessite également le concours de fournisseurs de billet et de logiciel d'édition, mais également de distributeurs avec des points de vente interne au club ou des relais comme la *Fnac* et des sites en ligne comme *TicketMaster*.

Tableau 12 : Recettes billetterie de L1 : analyse par catégorie de spectateurs entre 2014 et 2016

	2014/2015	2015/2016	Variation (%)
	Moyenne par matches		
Catégorie de spectateurs (en nombre)			
Abonnés	11 484	11 270	- 2%
Payants au match	7 389	6 944	- 6%
Non payants	3 371	2 308	- 32%
Total spectateurs	22 245	20 522	- 8%
Recette totales M€	158,2	152,2	- 4%
Prix moyen à l'abonnement	19,09 €	20,19 €	+ 6%
Prix moyen spectateurs au match uniquement	26,68 €	24,92 €	- 7%
Prix moyen spectateurs payants	22,06 €	22,00 €	0%
Prix moyen tous spectateurs	18,72 €	19,52 €	+ 4%

Source : DNCG (2017).

[14] Le Monde – Eco&entreprise – 5 janvier 2016 – Jerome Porier consulté le 7 janvier 2016.

Comme le montre le tableau 12, une baisse de fréquentation des spectateurs est à souligner sur la saison 2015/2016. Cette baisse est principalement due selon la LFP à une chute significative (- 32 %) du nombre de spectateurs non payants (baisse des invitations, qui représentaient 30 % des tickets en 2013 selon la DNCG).

Les fans, sont un enjeu important pour les clubs. Pour Maltese & Danglade, (2014) ces derniers *« sont au cœur du business du sport. Ils sont au centre de l'écosystème en étant présents en animant les tribunes d'un match, en regardant la TV, en achetant des billets, des programmes médias sportifs payants, du merchandising, des publications, des vidéos, des jeux et des équipements ainsi que les produits et services des partenaires »*. Certains clubs sportifs sont en effet réputés autant par leur niveau de jeu que par l'implication des supporters au spectacle grâce à leurs animations, leurs chants, leurs tifos qui font de cet acteur/consommateur un « douzième homme ».

Le tableau 13 ci-dessous synthétise la contribution des principales parties prenantes sur les centres de profit des clubs.

Tableau 13 : Synthèse des parties prenantes contributeurs des clubs de L1

Centre de profit	Montant en M€ sur les produits de la L1 en 2015/2016	Pourcentage en M€ sur les produits de la L1 en 2015/2016	Partie prenante acheteuse en 2015/2016
Revenus télévisuels	656	35 %	Médias
Revenus de trading	381	21 %	Clubs concurrents en France et en Europe
Autres revenus et merchandising	341	18 %	Supporters
Revenus de partenariat	325	17 %	Entreprises/Collectivités
Revenus billetterie	164	9 %	Supporters/Grand public et entreprises
	1 867	100 %	

Source : Moulard, (2018).

Il a ainsi été défini le rôle et la place des parties prenantes de l'écosystème du football français dans la contribution économique des clubs professionnels à travers une analyse de leurs parts contributives aux budgets des clubs. Dans cette configuration, la possession ou l'exploitation d'un nouveau stade peut permettre aux différents clubs d'optimiser de manière hétérogène chacun des revenus commerciaux précédemment définis (Maltese et Danglade, 2014).

En effet, une nouvelle enceinte renforce l'image de marque du club et son attractivité pour les médias (revenus télévisuels) et la venue de nouveaux joueurs (revenus de *trading*). L'évolution du confort, de la visibilité, de la connectivité et de l'accueil de ces enceintes influe sur les revenus billetterie des clubs. Les opérations de *naming* des nouveaux stades tout comme la refonte des loges peuvent accroître les revenus de partenariat. Enfin les buvettes, la création d'un musée, de boutiques ou d'un restaurant au sein d'un stade alimentent la catégorie autres revenus et merchandising des clubs. Ainsi à terme le stade constituerait pour Maltese et Danglade (2014), l'épicentre d'un *« effet multiplicateur »* qui engendrerait un cercle vertueux pour l'économie des clubs et contribuerait à la co-spécialisation de ces ressources. Un élément que nous présenterons dans la section suivante.

2. L'approche RBV et les ressources co-spécialisées des clubs de football professionnel

Au sein de cette section 2, nous reviendrons sur les différents travaux en management du sport qui ont utilisé l'analyse RBV comme cadre d'analyse (2.1). Dans un second temps nous présenterons les ressources co-spécialisées des clubs professionnels de football (2.2). Nous mettrons notamment l'accent sur la place des stades et le management de la ressource physique qui est la seule de l'ESA considérée comme *« durable et contrôlable »* (Maltese & Danglade, 2014).

2.1 L'approche RBV : théorie privilégiée en management des organisations sportives

Maltese & Danglade (2014) notent que les travaux de recherches spécifiques au management des organisations sportives dans le domaine de la stratégie ont privilégié les approches RBV comme cadre théorique. Dans ce paradigme, les premiers travaux ont été menés sur les clubs et les franchises nord-américaines (Wright, Smart, & McMahan, 1995 ; Poppo & Weigelt, 2000 ; Smart & Wolfe, 2000 ; Smart & Wolfe, 2003 ; Berman, Down, & Hill, 2002 ; Mauws, Mason, & Foster, 2003 ; Gerrard, 2005).

Le fondement de la pertinence de l'utilisation de l'analyse RBV pour interpréter les performances des OS a été présenté par Gerrard en 2003 dans un numéro spécial de *European Sport Management Quarterly* consacré à l'approche par les ressources et le management du sport. Il y montre que cette approche *« peut permettre une interprétation alternative du succès ou de l'échec en se concentrant sur des critères internes aux organisations liées au sport ».*

Ce numéro spécial comprend trois articles spécifiques sur la RBV :

- Mauws, Mason, & Foster (2003) utilisent l'approche RBV pour examiner les facteurs clés de succès au sein des franchises de sports professionnels générateurs d'avantages concurrentiels.

- Smart & Wolfe (2003) analysent l'importance des ressources humaines et du leadership en examinant la contribution des ressources liées au jeu et au coaching dans la Major League Baseball.

- Amis (2003) mesure la performance économique de l'étude du cas Guiness en montrant comment cette marque de bière développe son image et sa réputation par le biais du sponsoring sportif.

D'autres contributions s'inscrivent également dans ce paradigme du management du sport (Maltese, 2007). Il s'agit de :

- Wright, Smart, & McMahan (1995) qui mettent en avant le rôle des ressources humaines « stratégiques » dans la recherche d'un avantage compétitif en utilisant des données issues du championnat universitaire américain de basket-ball (1 st division, 300 universités).

- Amis, Pant, & Slack (1997) qui effectuent une analyse des ressources uniques, valorisantes et faiblement imitables procurées par l'intermédiaire du sponsoring sportif et des relations qui en découlent.

- Smart & Wolfe (2000) qui eux illustrent les ressources spécifiques qui ont permis le succès du programme de Football US de Pennsylvania State University (PSU) et notamment le stade, l'équipement, les techniques d'entraînement, le coaching, les effets d'expériences ou encore les capacités organisationnelles de l'OS.

- Maltese (2004) qui utilise l'approche RBV dans le cas d'un événement de tennis international ; l'Open 13 de Marseille ; pour analyser les ressources relationnelles de l'événement. Ce même auteur propose également en 2007 une utilisation de l'approche RBV afin de comprendre la manipulation des actifs par les « managers » d'un événement sportif comme Roland Garros. En 2014, Maltese & Danglade (2014) utilisent une nouvelle fois l'approche RBV pour expliquer l'orchestration des ressources des organisations sportives en quête de performance sportive, financière et publique.

À travers ces travaux, Maltese & Danglade (2014) notent qu'il est possible de classifier 6 ressources d'une OS en tenant compte du particularisme de la mise à disposition de ces dernières par les parties prenantes de l'écosystème du sport professionnel.

2.2 Les 6 ressources co-spécialisées des organisations sportives professionnelles : la quête d'une ressource durable et contrôlable

Afin de comprendre *« les enjeux stratégiques liés au management des ressources des clubs »*, Maltese & Danglade (2014) rappellent que dans le contexte du sport spectacle, la problématique de configuration des ressources doit tenir compte du particularisme de la mise à disposition de ces dernières par les parties prenantes de l'écosystème d'affaires de l'OS. Comme souligné au sein du chapitre 1, à travers le système d'offre définit par Kœnig (2012), une partie des ressources mobilisées, comme les stades, n'appartiennent pas aux clubs, mais aux parties prenantes de l'ESA. Ainsi, en fonction de la contribution économique de ces dernières, Maltese & Danglade (2014) créent une classification des ressources et des compétences d'une organisation sportive.

Tableau 14 : Identification des ressources et compétences d'une organisation sportive

Ressources	Compétences associées	Contributions des parties prenantes	Principaux centres de profit associés
Réputation	Communication	Athlètes, Staff, Ville, Actionnaires, Médias	Droits Médias
Partenariale	Management de la relation client, Négociation, Activation	Partenaires privés, publics et institutionnels	Partenariat sponsoring
Relationnelle	Management de la relation client, relations publiques	Partenaires privés, publics, Institutions sportives	Prestations de Relations publiques
Physique (Stades, infrastructures, territoire)	Management de l'hospitalité, Marketing des services	Collectivités territoriales Prestataires de services	Billetterie
Marque commerciale	Management des marques et co-branding	Partenaires équipementiers, fournisseurs	Produits dérivés et Merchandising
Sportive	Management des sportifs Négociations de contrats Formation	Athlètes et agents Staff	Revenus issus de la vente ou revente d'athlètes

Source : Maltese et Danglade, (2014).

Ainsi, au sein de la sphère sportive 6 différentes ressources sont définies. Elles sont présentées ci-aprés.

2.2.1 La ressource de réputation

Cette ressource est définie par Fombrun (1996) comme *« la réaction nette, affective ou émotionnelle – bonne ou mauvaise, faible ou fort – des clients, investisseurs, employés et du grand public vis-à-vis du nom d'une organisation »* (Fombrun, 1996). Elle est engendrée par les sportifs, les entraineurs, les dirigeants, le stade, la ville, les médias. Ces ressentis sont la résultante d'expériences de chacun et des messages entendus se rapportant à l'organisation. La réputation se construit à travers sa marque et les promesses faites aux parties prenantes. Ainsi, si une entreprise possède sa marque, ce sont les parties prenantes qui font sa réputation. Maltese et Danglade notent que la réputation est une ressource délicate à manager étant donné que le réseau de parties prenantes est essentiel à son existence et son développement. Il se peut parfois que la réputation du club soit dépassée par celle de ces parties prenantes comme un sportif par exemple. C'est en grande partie les médias qui participent à la définition de la réputation de l'OS.

Les compétences de communication doivent être très développées pour pouvoir générer un impact médiatique positif. Le centre de profit de la ressource de réputation est de manière directe les droits médias *via* la forte exposition médiatique du spectacle et de manière indirecte, les investisseurs publics ou privés recherchant une forte exposition médiatique à travers le club et son image de marque.

2.2.2 La ressource de partenariat

Elle englobe l'ensemble des contrats de parrainages avec les partenaires publics et privés. L'enjeu pour le club est de pouvoir optimiser et contrôler l'ensemble des relations avec ces acteurs de façon à créer un besoin récurrent dans l'implication de ces derniers au projet du club *via* notamment du sponsoring ou du mécénat qui constituent les principaux centres de profit. L'une des principales difficultés de cette ressource est la diversification des contrats entre les acteurs de la sphère publique et privée et des contreparties qui en découlent.

En effet, les objectifs de communication et les intérêts divergent souvent entre une approche économique pour les entreprises et une approche territoriale, politique ou sociale pour les collectivités. Le management de la relation client ou la négociation sont autant de compétences nécessaires pour développer les relations et éviter notamment une dépendance économique qui peut être cruciale pour la pérennité d'un club suite au retrait d'un sponsor majeur.

2.2.3 La ressource relationnelle

Elle représente les réseaux relationnels des dirigeants de la sphère sportive tels que les acteurs privés, publics, les institutions, les agents ou autres sportifs. Là aussi, ce type de ressource est difficile à contrôler du fait qu'elle est associée à des relations interpersonnelles souvent fragiles, longues à construire et à pérenniser. Une relation privilégiée avec un actionnaire ou mécène est à inclure dans ce type de ressources stratégiques. Ici, les prestations de relations publiques sont les principaux centres de profit et la valorisation de ces derniers constitue un véritable enjeu pour les OS. Comme le mentionnent Maltese et Danglade, la majorité des clubs ou des événements s'appuient sur leurs ressources relationnelles pour construire et parfois faire perdurer leur modèle économique.

2.2.4 La ressource physique

Elle se caractérise par les équipements sportifs comme un stade et/ou un centre de formation et englobe les parties économiques, démographiques, sociales et politiques du territoire du club. En France, comme vu précédemment, les OS disposent très rarement de leur propre équipement sportif. Ces derniers louent le plus souvent leur structure aux collectivités territoriales grâce à différents schémas de mise à disposition. Dans le cas où le club est propriétaire ou exploitant du stade cette ressource est la seule spécifique qualifiée de durable et contrôlable. Le principal centre de profit associé à la ressource physique est constituée par les recettes de match : la billetterie, les hospitalités et l'exploitation de services associés comme la restauration, les musées ou encore les boutiques.

Cette ressource physique est également exploitée hors jours de match *via* des locations d'espaces, l'organisation d'évènements ou encore des prestations d'hôtelleries. Les nombreux projets de nouveaux stades multifonctionnels en Europe ont pour objectif de proposer une ressource physique adaptée à une optimisation commerciale.

2.2.5 La ressource de marque

La marque d'un club peut devenir un centre de profit pour les plus grands clubs du monde. Elle est liée à la partie commerciale et co-marquée qui regroupe notamment les produits dérivés du club. La marque est une notion complexe qui ne peut faire l'objet d'une définition unique. Selon Kotler, Filiatrault, & Turner (2000), une marque est un nom, un mot, un symbole, un dessin, ou une combinaison de ceux-ci, dont le but est d'identifier les produits et les services d'une organisation et de les différencier de la concurrence. Selon Aaker (1994) le capital-marque est constitué de tous les éléments d'actif et de passif liés à une marque, à son nom qui apportent quelque chose à l'entreprise et à ses clients en ajoutant une plus-value ou une moins-value aux produits et aux services.

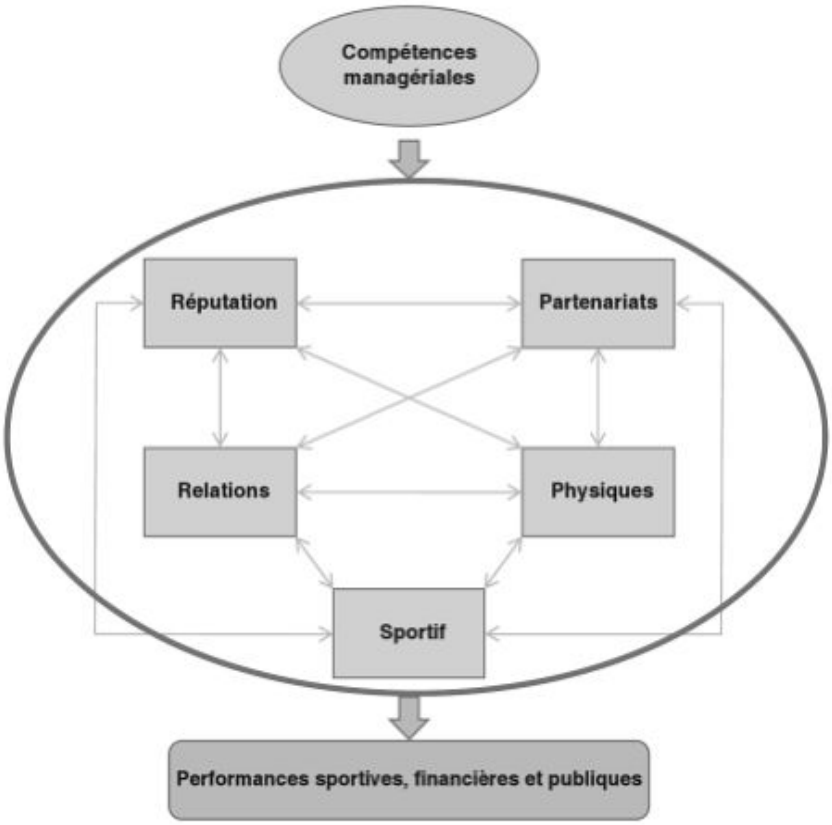
Selon le magazine *Forbes* qui communique régulièrement son Top 10 des marques sportives les mieux valorisées dans le monde (équipementiers, médias, distributeurs, clubs, ligues, fédérations, événements, célébrités), cinq sont des clubs européens en 2013 (Real de Madrid, Manchester United, FC Barcelone, Bayern de Munich, Arsenal) et cinq autres des franchises américaines de baseball et de football. Pour Bouchet & Hilairet, (2008) les clubs sont le plus souvent représentés car *« ils possèdent une richesse symbolique et imaginaire, produit du sens, défendent des valeurs et reposent sur des références culturelles ».* Ancrée dans une ville ou une région, la marque-club bénéficie d'un fort attachement de la part des fans.

2.2.6 La ressource sportive

Cette dernière ressource regroupe les athlètes, le centre de formation et le staff technique. Le centre de profit est constitué par les plus-values réalisées lors du transfert de joueurs formés au club et/ou salariés au club. Pour cela des compétences sportives sur la formation des joueurs et sur la négociation des contrats sont indispensables. Comme nous l'avons vu en amont, la ressource sportive est une part importante pour les OS qui est rythmée par le prix des transferts records et du nombre croissant de transactions de joueurs dans le monde.

L'ensemble des 6 ressources présentées ci-dessus associées aux compétences d'une organisation sportive influent sur la réussite économique, sportive et publique de cette dernière en fonction de la capacité des managers à combiner ces actifs *via* leur degré de *« co-spécialisation »* (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). La figure 18 ci-après présentée par Maltese & Danglade (2014) illustre bien ce fondement du principe RBV : *« Ce n'est pas la ressource elle-même qui est la plus importante, mais les services qu'elle rend aux autres ressources »* (Penrose, 1959).

Figure 18 : Le réseau de ressources co-spécialisées d'une organisation sportive



Source : Maltese & Danglade, (2014).

Ainsi en suivant le principe de co-spécialisation définit par Teece, un stade de nouvelle génération (ressource physique) enrichit l'image de marque du club. Grâce à de meilleures prestations d'hospitalité, il renforce également les ressources de partenariat et relationnelles de ce dernier en attirant de nouveaux partenaires. La présence de services associés comme un musée, des boutiques, un cinéma, la mise en place de concerts ou de séminaires permet de générer des revenus supplémentaires. Cet afflux économique généré peut alors être affecté à la ressource sportive qui permet l'achat de joueur(s) plus prestigieux censé(s) apporter une meilleure compétitivité. Une hausse des résultats sportifs enclenche de meilleurs résultats billetteries, et des droits TV plus importants qui réalimenteront alors la ressource physique.

Un cercle vertueux et une co-spécialisation des ressources qui doivent être selon Ferrand, McCarthy, & Zintz (2009) l'enjeu managérial permanent des dirigeants des clubs professionnels. Ces derniers doivent en effet recenser la quantité, la qualité et le type d'actifs à leur disposition pour optimiser leur configuration et leur déploiement (Hamel, 2002). La difficulté est alors d'acquérir et d'exploiter des ressources non possédées, comme les stades. À ce sujet, Lansiti et Levien (2004) rappellent que *« la stratégie devient de plus en plus l'art de manager des actifs que l'on ne possède pas ».*

Au sein de cette section, nous avons montré l'intérêt de l'utilisation de l'approche RBV pour mesurer les performances économiques des OS. Nous avons également mis en exergue la nature des six ressources co-spécialisées du sport spectacle. Nous soulignerons maintenant au sein de la section suivante les 3 orchestrations possibles de ces ressources pour créer une performance économique à travers la notion de BM. Nous verrons notamment comment les nouveaux stades ont fait émerger au sein de l'ESA du sport spectacle un BM appelé *BM Fan Relashionship Management (FRM)* où la ressource physique est au centre de la performance économique des clubs.

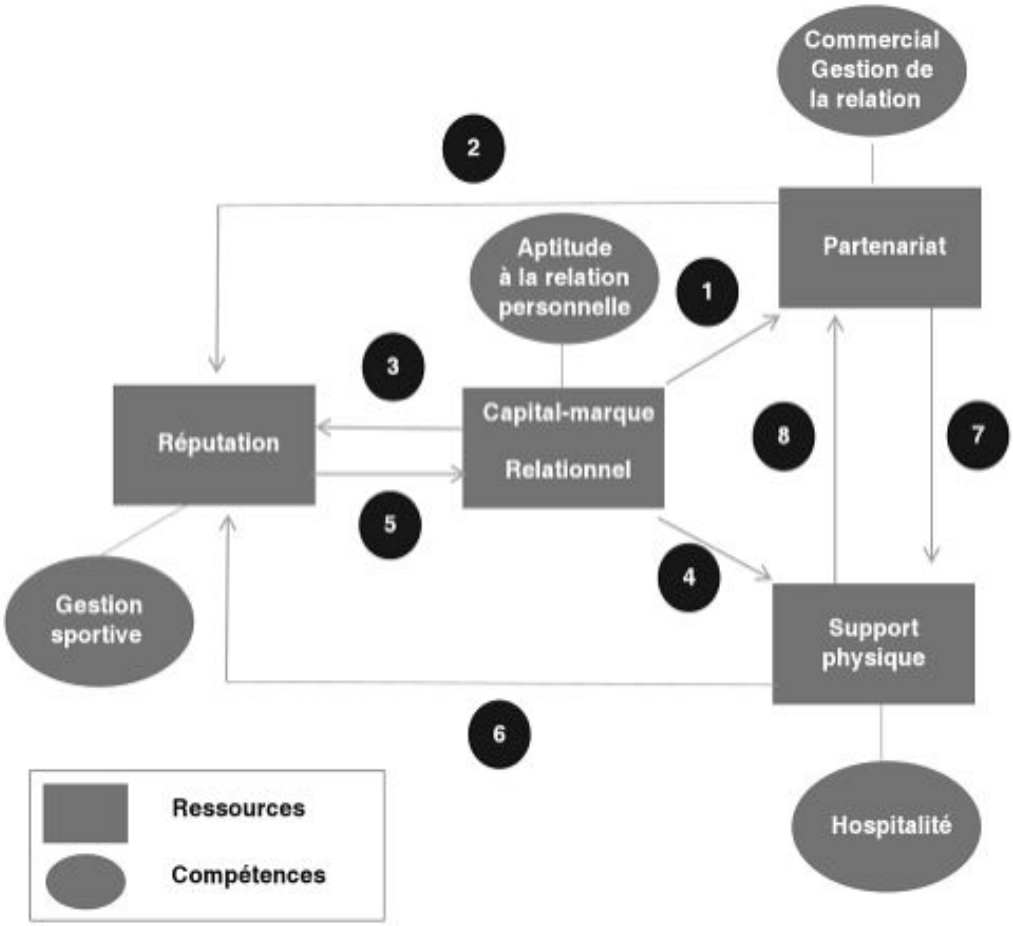
3. Les *business models* du sport spectacle

Au sein de l'ESA du football professionnel, les organisations sportives ont la possibilité de s'appuyer sur 6 ressources spécifiques en fonction de la contribution tacite ou contractuelle des parties prenantes dans la mise à disposition de ces dernières. Leurs différentes orchestrations et leur hiérarchisation font alors émerger 3 BM spécifiques au football professionnel : le modèle relationnel (3.1), le modèle de réputation (3.2) et le modèle FRM (3.3).

3.1 Le modèle relationnel du sport spectacle : le dirigeant comme moteur du développement

Le BM relationnel est l'un des plus courants dans le monde sportif notamment au sein du monde amateur ou semi-professionnel. La ressource relationnelle est ici la base stratégique du modèle. Elle est alimentée en premier lieu par le centre de profit des partenariats publics/privés. C'est le réseau personnel du dirigeant qui est ici utilisé en grande partie pour attirer des collectivités ou des entreprises privées à investir dans le club *via* du sponsoring, du mécénat ou encore l'achat de prestations d'hospitalité. Les opérations de relations publiques avec les partenaires, les politiques, les dirigeants et les joueurs sont des événements phares de ce modèle. Ce sont généralement les clubs ne disposant pas de droits TV qui utilisent ce type de BM qui repose en grande partie sur les compétences du dirigeant, son réseau, son investissement. Comme le montre la figure 19 de Maltese & Danglade (2014) la proposition de valeur est ici claire : le dirigeant articule son BM autour de ses aptitudes à la relation personnelle pour alimenter sa ressource relationnelle primaire et impacter par la suite ses autres ressources.

Figure 19 : Le *Business model* "relationnel" du sport spectacle



Source : Maltese et Danglade, (2014).

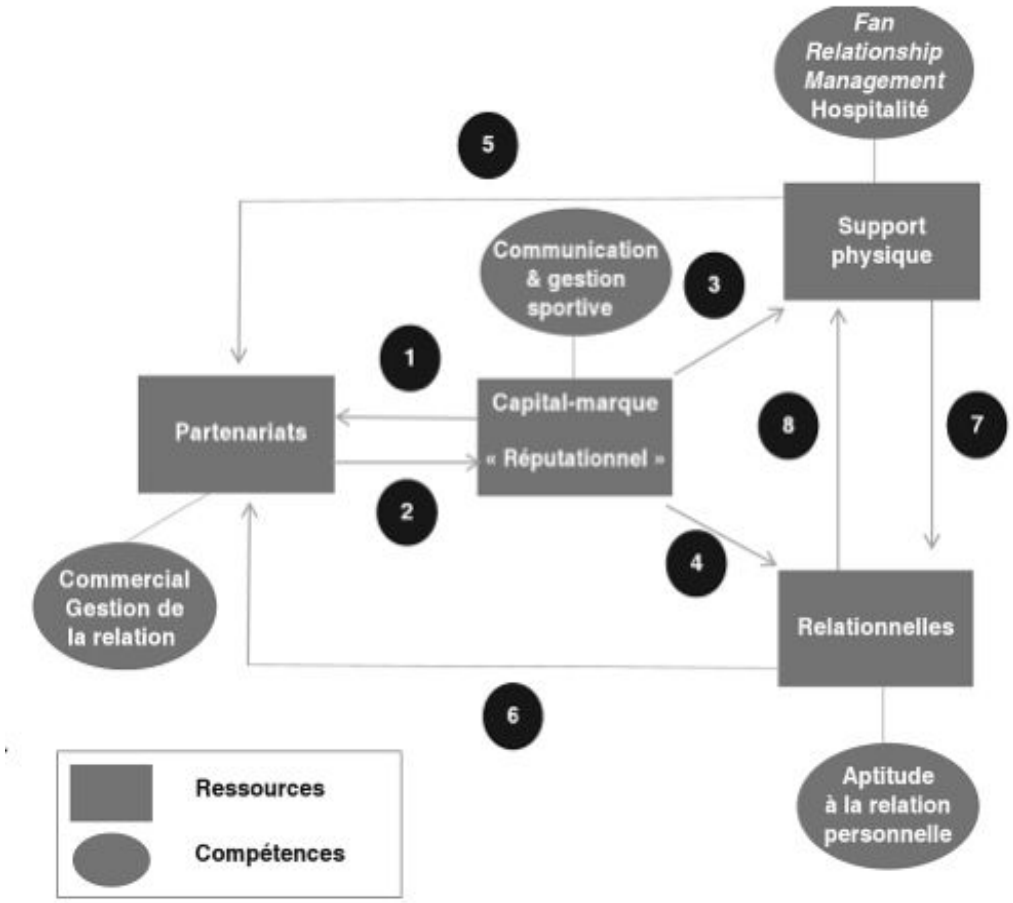
Ainsi, le capital marque de l'organisation qui génère du sponsoring et des ventes de prestations d'hospitalité est la source des financements primaires du club avec laquelle ce dernier finance son activité sportive. L'investissement qui est réalisé dans la sphère sportive et sur les prestations d'hospitalité renforce alors la réputation du club qui entraîne un flux nouveau de partenaires soucieux d'entretenir et d'agrandir leurs réseaux de relations. Le dirigeant use également de son réseau pour attirer les joueurs, les agents et accroître la compétitivité de son équipe *via* la ressource sportive.

La difficulté de ce modèle est la dépendance au partenariat et à l'apport de numéraire extérieur et le manque de diversification des ressources financières. La baisse croissante des dotations publiques est une faiblesse. La disparition du président ou d'un partenaire phare, une crise économique en sont également. Ces dépendances peuvent fragiliser considérablement les revenus du club sur le long terme.

3.2 Le modèle de réputation du sport spectacle : les médias comme levier économique central

Le BM de réputation a comme ressource centrale la ressource « réputationnelle » qui tire profit des droits audiovisuels offrant aux clubs de football professionnels des revenus financiers extrêmement conséquents et une notoriété forte permettant d'attirer partenaires privés, partenaires publics et supporters (Bromberger, 1995).

Figure 20 : Le *Business model* "de réputation" du sport spectacle



Source : Maltese et Danglade, (2014).

En France, les partenaires médias sont les premiers financeurs des clubs et influent sur la réputation de ces derniers. Les acteurs privés en quête de notoriété deviennent alors partenaires du club pour profiter de la visibilité médiatique de ces derniers. Les spectateurs participent à l'engouement populaire et à un spectacle national voire international.

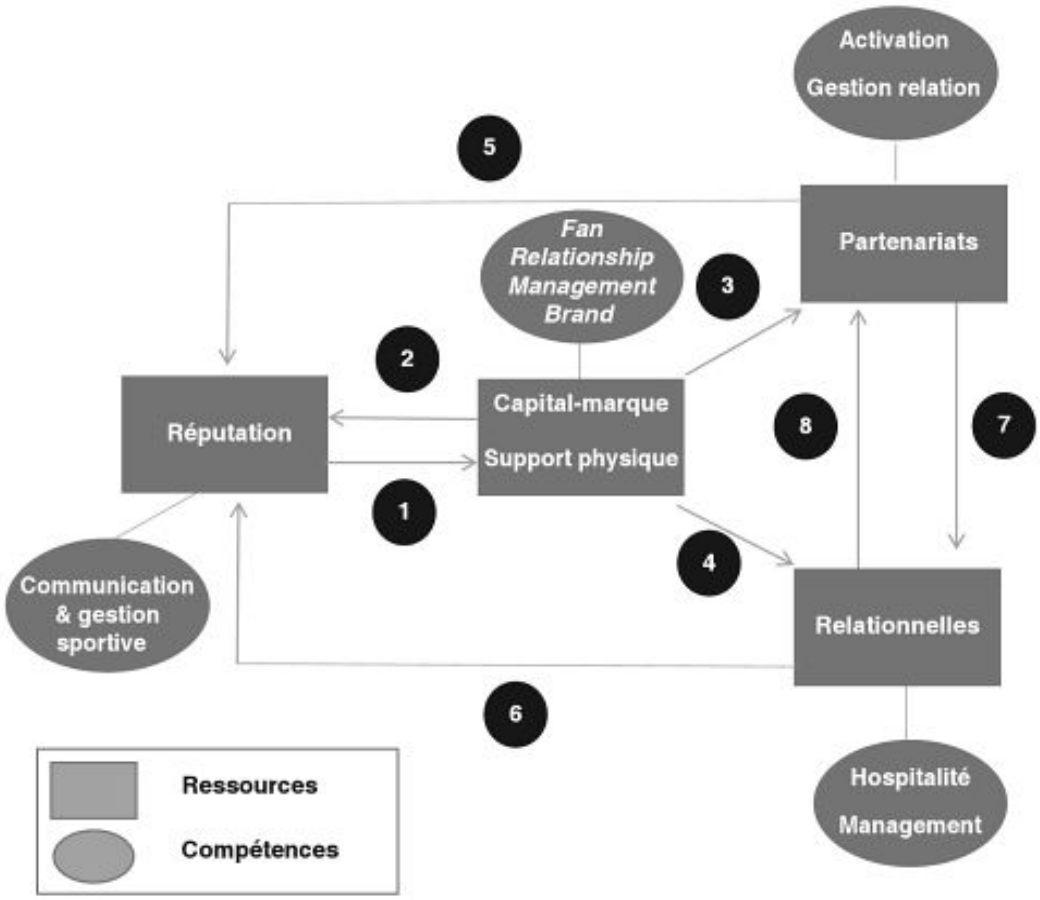
Via ces sources de financement, le club investit dans sa ressource sportive pour constituer la meilleure équipe possible et renforcer ainsi sa réputation et son capital marque. Pour animer un tel type de BM, les clubs doivent axer leurs compétences sur la communication et le marketing afin d'optimiser la réputation du club et recruter et fidéliser ses clients.

Parfois très rentable dans le cadre de très grands clubs, ce modèle peut s'avérer risqué du fait de la forte dépendance aux droits TV et au risque de voir la réputation du club chuter à cause d'une relégation, ou de la médiatisation de dysfonctionnements (comportements non éthiques des joueurs, supporters, violence, corruption dopage…).

3.3 Le modèle basé sur le *Fan Relashionship Management* : les nouveaux stades comme outil de production

Ce dernier modèle est le plus récent créé à partir des composantes de l'écosystème du sport spectacle. Soucieux de mieux contrôler leurs recettes, certains clubs s'appuient en grande partie sur la ressource physique, qu'est le stade, *« considérée comme une ressource durable »* (Maltese & Danglade, 2014). Le stade est ici l'épicentre des principales sources de revenus du club et peut servir d'effet *« multiplicateur »* (Maltese & Danglade, 2014). La qualité et la multifonctionnalité de ce dernier doivent être optimales pour pouvoir proposer un nombre important de services associés. Billetterie, fan store, musée, restaurant, bars, séminaire d'entreprise, visite de stade sont autant de sources de financement possibles. Il permet également de développer l'offre d'hospitalité à destination des partenaires.

Figure 21: Le Business model fan relationship management



Source : Maltese et Danglade, (2014).

Maltese & Danglade (2014) schématisent ce BM en plaçant la ressource physique au centre du capital marque et du BM de l'OS. Son exploitation repose sur les fans et les entreprises privées qui deviennent alors la cible prioritaire des clubs *via* des stratégies marketing et d'activation ciblée et personnalisée appelée *Fan Relationship Management.* Ces stratégies sont basées sur la collecte et le traitement de bases de données, de data. À travers elles, l'enjeu est d'améliorer l'expérience des fans grâce à des campagnes marketing ciblées « one-to-one » dynamisées par des contenus pertinents. Ainsi un dispositif FRM associé à un stade nouvelle génération doit entraîner une hausse des recettes « jour de match » et « hors jours de match », une hausse des affluences, du taux d'occupation, de la consommation sur site et, plus globalement, des performances économiques des clubs.

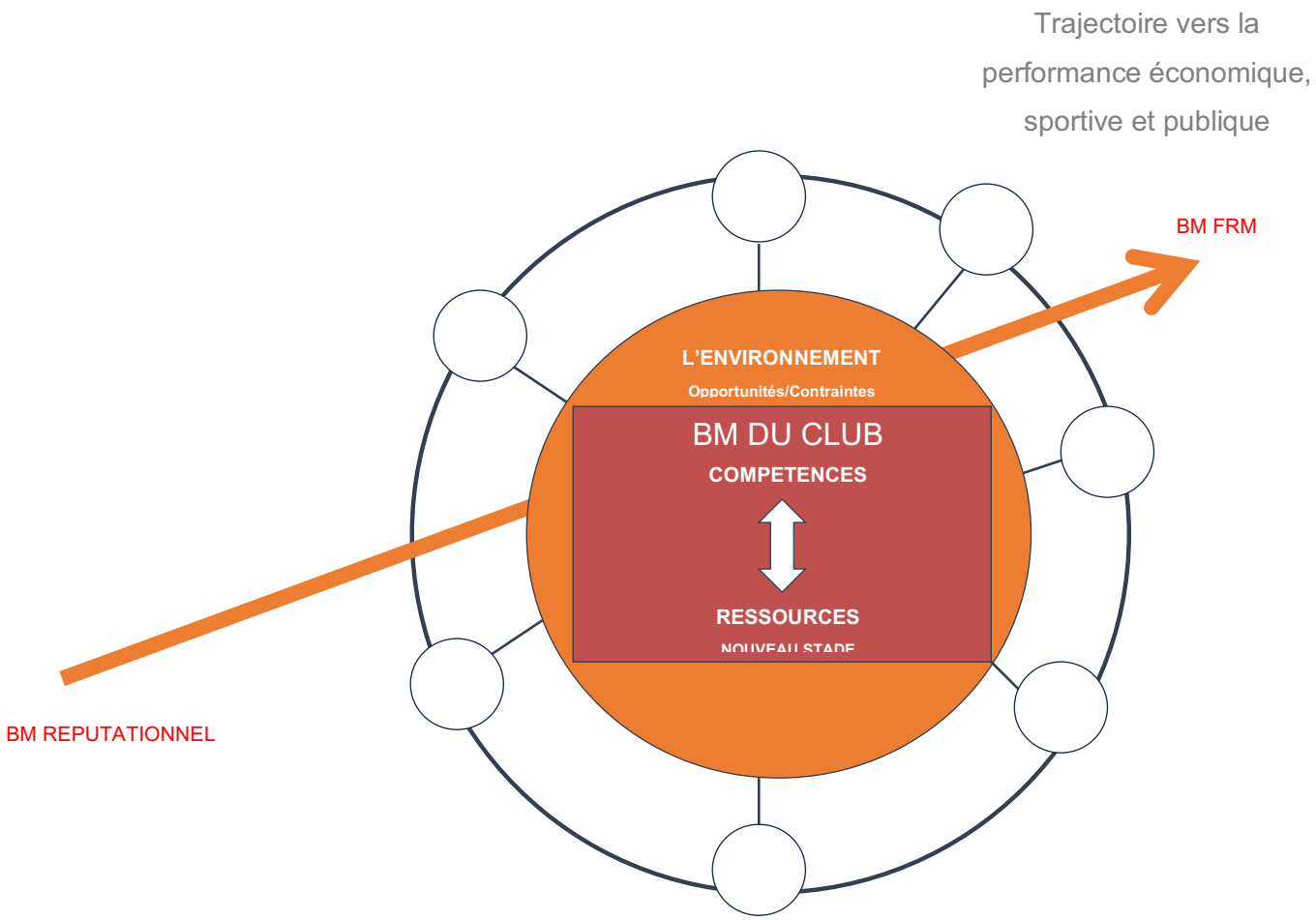
Le premier club à avoir mis en place ce type de modèle en Europe est le Bayern de Munich. L'ouverture de son nouveau stade, l'Allianz Aréna, lui a permis de faire croître ses recettes de 37 millions d'euros de revenus « jour de match » en 2004/2005 à 87 millions d'euros en 2012/2013.

Pour réussir une telle évolution de son BM, Maltese & Danglade (2014) rappellent que 3 conditions doivent être réunies :

- La marque sportive du club doit être assez puissante pour attirer les clients tout au long de l'année.
- La zone de chalandise locale doit être assez importante pour créer une économie directement associée à l'enceinte sportive.
- Le club doit avoir les compétences marketing pour exploiter l'enceinte et être propriétaire ou exploitant de cette dernière.

En résumé, nous avons pu au sein de ce chapitre 2 adapter nos 3 concepts au secteur du football professionnel français. Nous avons montré les particularités de l'ESA en présentant l'objectif de maximisation des performances des ligues européennes ouvertes, le profil et les intérêts des parties prenantes qui les composes ainsi que leur contribution dans la mise à disposition de ressource pour les clubs. Nous avons dans un deuxième temps présenté l'étendue des travaux sur la théorie RBV au sein de notre champ d'analyse avant de détailler les 6 ressources spécifiques aux OS catégorisées par Maltese et Danglade (2014). L'orchestration de ces dernières permet la mise en évidence de 3 BM distinctifs. Parmi eux, le BM FRM nous intéresse particulièrement au vu de l'importance que la ressource physique peut jouer au sein de ce modèle. Une importance schématisée au sein de la figure 22 ci-aprés.

Figure 22 : Le BM d'une organisation sportive au sein de l'écosystème d'affaires du sport spectacle



En effet, comme nous l'avons vu, le BM de l'OS est au cœur de l'écosystème du sport spectacle et en interaction constante avec les opportunités et les contraintes de l'environnement. Le BM se compose en grande partie des ressources possédées et contrôlées par l'OS et des compétences que cette dernière a pour les exploiter. Parmi ces ressources, la ressource physique caractérisée par le stade doit devenir un élément central pour consolider, équilibrer et faire évoluer les BM des clubs professionnels vers une approche FRM dans le but d'assurer une performance économique, publique et sportive plus importante. A partir de ces éléments, nous présenterons dans un chapitre 3 la problématique de cette recherche et la méthodologie utilisée pour y répondre.

Chapitre 3 : Problématique et méthodologie d'une recherche inductive

Il s'agit au sein de ce chapitre 3 d'opérationnaliser les grandes orientations de la recherche à travers la présentation de la problématique (1), de la méthodologie (2) et du terrain de recherche (3).

1. Les nouveaux stades : d'une prescription à une problématique

La littérature académique présentée nous a permis de définir l'écosystème d'affaires du football professionnel français et d'identifier les différentes parties prenantes jouant un rôle dans la performance économique des clubs. Afin de mesurer cette performance, nous avons montré la pertinence d'utiliser la théorie RBV et à travers elle, les différentes ressources permettant aux clubs de créer de la valeur. Enfin, à travers la notion de BM, nous avons vu comment ces ressources co-spécialisées étaient orchestrées grâce aux compétences des OS pour composer l'un des 3 BM possibles au sein de l'ESA du football professionnel.

Étant donné la télé-dépendance accrue des clubs de *Ligue 1*, le BM de réputation est historiquement le plus courant, mais repose sur une ressource incontrôlable qui fait des clubs des organes dépendants des revenus médias. En Allemagne, en réponse à cette dépendance, une reconfiguration de la ressource physique, grâce à l'arrivée des nouveaux stades a entraîné à partir de 2001 une évolution des BM des clubs vers une approche FRM permettant une diversification et une consolidation des performances économiques de ces derniers. Comme nous l'avons vu en préambule, ce succès germanique a servi de base aux rapports ministériels Besson et Seguin de 2008 qui sont les pierres angulaires du programme de réhabilitation du parc de stades français.

Un programme qui avait pour rappel 2 objectifs majeurs :

- L'accueil de l'Euro 2016, qui permettra de faire rayonner le territoire pour les collectivités ayant fait le choix d'un stade répondant au cahier des charges UEFA.

- Le développement économique des clubs de football professionnels qui vont occuper ces nouvelles enceintes les jours de match (« *match-day* ») et en-dehors (hors *match-day*).

Si en 2018 le premier objectif est aujourd'hui atteint, le second objectif doit lui être mesuré. Ainsi à la lecture de certains auteurs, ces nouveaux stades « *clé du modèle économique du sport professionnel de* demain » (Fourneyron, 2014) constituent l'épicentre d'un « *effet multiplicateur* » (Maltese, 2014) qui engendre un cercle vertueux pour l'ensemble des parties prenantes de l'ESA. Dans la même ligne d'analyse, Depierre et Jouanno notent durant la présentation à l'Assemblée Nationale de la Loi relative à l'organisation du championnat d'Europe de football en 2016 que « *les clubs professionnels ne peuvent que se féliciter de l'accroissement de la capacité de leurs installations » et que « les recettes que les clubs des onze villes concernées tireront de ces nouveaux équipements seront donc accrues, ce qui permettra de diminuer les subventions publiques* » (Depierre, 2011). Ainsi, à en croire les prédictions de ces auteurs, la mise en place d'un nouveau stade semble une condition suffisante à l'évolution des BM des clubs professionnels.

Or en France, les échecs des stades du Mans ou de Grenoble, et la faillite des clubs résidents qui en découle incitent certains auteurs à rester prudents sur cette prometteuse évolution (Maudet & Vailleau, 2009). Maltese expose notamment 3 conditions minimum pour assurer un succès d'exploitation : une marque sportive puissante, une zone de chalandise locale importante, des compétences marketing poussées des clubs qui doivent être propriétaire ou exploitant du stade.

De plus, dans d'autres écosystèmes d'affaires, notamment américains, certains auteurs comme l'économiste Rob Baade (1987) vont encore plus loin en prédisant un *« effet d'éviction »* se traduisant par une baisse de l'investissement et de la consommation privée, provoquée par la hausse des dépenses publiques. Ce dernier soutient ainsi que le financement d'un stade représente un mauvais investissement pour un club, pour les collectivités et les contribuables américains.

À partir de ces constats antagonistes au sein d'ESA différents et des concepts théoriques que les données ont fait émerger, l'intérêt de ce travail de recherche est alors de répondre à la problématique suivante :

Au sein de l'écosystème d'affaires du football français, la ressource stade permet-elle l'évolution du business model du club professionnel utilisateur ?

Cette problématique sous-tend différentes questions :

- Les résultats obtenus dans le cadre du programme de rénovation des stades allemands, sont-ils comparables à ceux des nouveaux stades français ?
- La ressource stade est-elle adaptée aux besoins des clubs résidents en termes de programmation et de modalité de mise à disposition ?
- Les clubs utilisateurs ont-ils mobilisé les compétences nécessaires à l'exploitation de cette nouvelle ressource ?
- Le programme de rénovation des stades permet-il le désengagement financier des collectivités impliquées tel qu'anticipé par la Loi relative à l'organisation de l'Euro 2016 ?

Nous chercherons à analyser notamment à travers ces interrogations l'adéquation entre la ressource stade et les compétences des parties prenantes de l'ESA et, en particulier, du club utilisateur. Notre montrerons que malgré l'effet des nouveaux stades en Allemagne et les prédictions de nombreux auteurs, la ressource stade au sein de l'ESA du sport spectacle français n'est pas suffisante à l'évolution des BM des clubs. Notre objectif sera alors d'identifier les causes de cet échec. Afin de traiter ces questions, il est nécessaire de présenter la méthodologie utilisée pour ce travail.

---

2. Méthodologie : une approche ancrée et à l'écoute des données

Une méthode de recherche, correspond à *« la procédure logique d'une science, c'est-à-dire, l'ensemble des pratiques particulières qu'elle met en œuvre pour que le cheminement de ses démonstrations et de ses théorisations soit clair, évident et irréfutable »* (Aktouf, 1987). Au sein de cette recherche, deux étapes seront présentées. Dans un premier temps, une comparaison des résultats d'exploitation des stades Français et Allemand sera effectuée au sein du chapitre 4. Elle fera émerger des résultats divergents entre les deux nations. Dans le but d'identifier les causes de ces écarts, nous adopterons une démarche compréhensive (Weber, 1959) qui appelle une méthodologie qualitative (chapitre 5 à 8).

Nombre d'auteurs (Berger et Luckmann, 1966 ; Deslauriers, 1991 ; Miles & Huberman, 2003 ; Lessard-Hébert, Goyette, & Boutin, 1995 ; Schütz, 1996) s'accordent à dire que la recherche qualitative est particulièrement appropriée pour comprendre le sens attribué, par un individu ou un groupe, à un phénomène ou à une réalité sociale. *« L'analyse qualitative est une activité fascinante. À l'entrée, une masse imposante de données brutes — notes de terrain, transcriptions d'entrevues, documents divers — à la sortie, une description et une analyse minutieuse d'un phénomène savamment questionné. Entre les deux, une activité longue et patiente d'interprétation passant par une série de procédés précis, une suite de réflexions, de remises en question, de découvertes et de constructions toujours plus éclairantes, toujours mieux intégrées »* (Paillé, 1994).

Si l'on veut théoriser ou si l'on veut que la compréhension d'un phénomène émerge du terrain, on ne peut pas partir d'une théorie existante et s'en servir pour vérifier son potentiel explicatif sur telle ou telle situation (Guillemette & Luckerhoff, 2009). L'approche préconisée vise à ce que le cadre théorique soit généré à partir des données plutôt qu'à partir des recherches antérieures — même si ces recherches antérieures ont une certaine influence sur le résultat final du cadre théorique (Stern, 1980). Pour cela, la théorie ancrée invite le chercheur à prendre appui sur le terrain pour construire la théorie. Dès lors, l'entrée de la recherche se situe au niveau du terrain en laissant le plus possible de côté les présupposés du chercheur.

2.1 La *grounded theory* : une méthode de référence en recherche qualitative

La *grounded theory* ou encore théorie ancrée, est une approche de théorisation empirique et inductive développée en 1967 par Glaser et Strauss qui est considérée comme une méthode de référence en recherche qualitative (Paillé & Mucchielli, 2003 ; Becker, 2002 ; Hugues, 1996 ; Garfinkel, 1967). Cette dernière vise à « *générer inductivement une théorisation au sujet d'un phénomène culturel, social ou psychologique, en procédant à la conceptualisation et la mise en relation progressive et valide de données empiriques qualitatives »* (Paillé, 1996). Elle permet une *« formulation provisoire pour comprendre la complexité des phénomènes tant au niveau conceptuel qu'au niveau empirique de ses mises en situation »* (Meliani, 2013). L'immersion dans les données empiriques sert de point de départ au développement d'une théorie sur *« un phénomène et par laquelle le chercheur conserve toujours le lien d'évidence avec les données de terrain »*. Ainsi, au lieu de *« forcer »* des théories *« sur »* les données empiriques pour les interpréter, le chercheur *« s'ouvre à l'émergence d'éléments de théorisation ou de concepts qui sont suggérés par les données de terrain et ce, tout au long de la démarche analytique »* (Guillemette, 2006).

Les procédures méthodologiques de la *grounded theory* reposent sur 4 segments : la suspension temporaire du recours à des cadres théoriques existants, la façon particulière de préciser l'objet de recherche, l'interaction circulaire entre la collecte et l'analyse des données, les procédures d'analyse favorisant l'ouverture à l'émergence. Nous les présentons successivement.

2.1.1 La suspension temporaire du recours à des cadres théoriques existants

Dans la perspective de la *grounded theory*, le chercheur suspend temporairement le recours à des cadres théoriques existants au profit d'une ouverture à ce qui émerge des données de terrain. Guillemette (2006) note qu'« *il s'agit d'un refus systématique d'imposer d'emblée aux données un cadre explicatif* ». Cela nécessite de faire abstraction *« le plus possible »* des précompréhensions fournies par les théories existantes.

Cela ne signifie cependant pas que le chercheur peut procéder de manière *« a-théorique »* (Glaser, 1995). Comme le rappelle Dey (1999), il y a une différence entre une tête vide et un esprit ouvert. Le principe est néanmoins d'entrer sur le terrain à explorer avec le moins possible de suppositions préalables, le moins possible de précompréhensions à appliquer, le moins possible d'hypothèses à vérifier. Comme le mentionne Dey (1999), au minimum, ce dernier doit laisser de côté ses préférences théoriques pour s'ouvrir à l'évidence empirique. Ainsi, il y a davantage de possibilités de se diriger dans des voies d'innovation scientifique.

Ce premier principe se retrouve dès le début de cette thèse. La comparaison des effets des nouveaux stades français et allemands puis les entretiens semi-directifs au sein des clubs correspondent à notre volonté de nous intéresser à ce qui émerge du terrain et qui ne peut être anticipé au sein de la littérature académique.

2.1.2 Une façon particulière de préciser l'objet de recherche

Dans un premier temps dans la ligne de cette analyse Guillemette (2006) note que *« l'on ne problématise pas vraiment et on ne formule pas vraiment de question de recherche »,* mais on identifie plutôt les paramètres du phénomène ou des situations sociales que l'on veut étudier (Strauss & Corbin, 1998). Dans un second temps la définition de l'objet de recherche conserve tout du long un caractère provisoire et modifiable. En effet, l'attention portée à l'émergence fait que les paramètres de l'objet de recherche peuvent changer selon ce que l'on découvre (Glaser, 2001). Ainsi la question évoluera au fil du temps pour laisser place à une problématisation qui génère une théorisation. C'est la raison pour laquelle dans la théorie ancrée telle que nous l'utilisons, la phase exploratoire dure tout le long de la recherche.

Enfin, la délimitation de l'objet de recherche doit répondre à des critères qui sont *« davantage de l'ordre de la pertinence sociale et scientifique que de l'ordre de la cohérence théorique de la problématique de départ »* (Guillemette, 2006). Ainsi la pertinence peut se manifester progressivement au fur et à mesure que la démarche de recherche s'ouvre à de nouveaux champs d'exploration. Dans cette perspective, l'objet de recherche est défini davantage comme un *« territoire à explorer ou un phénomène à comprendre progressivement que comme une question de recherche »* (Guillemette, 2006).

Plus concrètement dans notre thèse, la précision de l'objet de recherche prend dans un premier temps la forme d'une double délimitation : de l'objet (les nouveaux stades), et du terrain du point de vue spatial (l'écosystème d'affaires du football professionnel français). Nous verrons un peu plus loin les éléments relatifs à la définition de notre champ d'études, en essayant de justifier notre choix. Dans un second temps, les éléments récoltés sur le terrain et les premières analyses ont généré la création de variables qui ont précisé toujours un peu plus notre objet de recherche et le prisme par lequel nous allons l'observer (écosystèmes d'affaires, ressources et compétences, *business model*).

2.1.3 L'interaction circulaire

Dans l'objectif initial d'ouverture à l'émergence et donc à l'innovation, l'ensemble des auteurs sur la *grounded theory* propose de réaliser en alternance et en interaction les épisodes de collecte des données et les épisodes d'analyse des données. Glaser & Strauss (1967), expliquent que ces opérations doivent être faites « *ensemble »,* qu'il faut estomper les frontières habituelles entre la collecte et l'analyse des données en *« fusionnant »* ces opérations et ce, du début à la fin de la réalisation de la recherche. Cette dernière étant inductive, l'analyse des données doit forcément débuter dès que les premières données sont collectées. C'est le point de départ de la démarche qui vise à *« faire ressortir »* des données de terrain, la théorie relative au phénomène à l'étude (Guillemette, 2006). Glaser & Strauss, (1967) soulignent le fait que le chercheur doit retourner plusieurs fois sur le terrain pour *« ajuster sa théorie émergente et pour, élargir la compréhension du phénomène ».*

Pour notre cas, ce principe de circularité de la démarche s'applique à toutes les parties de la recherche, de la construction de la problématique jusqu'à la rédaction finale de cette thèse. *« Une confrontation continue des données à la littérature pour nourrir une analyse devant aboutir à la théorisation de l'objet de recherche »* (Guillemette, 2006).

2.1.4 Des procédures d'analyse favorisant une ouverture à l'émergence

À partir d'un premier épisode de collecte de données, l'analyse consiste à s'ouvrir à l'émergence des données, à ce sujet, Strauss et Corbin (1998) parlent d'une *« écoute »* des données. Cette ouverture implique une remise en question des savoirs du chercheur même si ce dernier peut *« ramener »* ses savoirs antérieurs dans son travail d'analyse pour qu'elle soit la plus précise possible (Glaser & Strauss, 1967 ; Strauss & Corbin, 1998). Guillemette (2006) note qu'avant ce *« retour »* aux savoirs antérieurs du chercheur, l'analyse se fait principalement par un codage systématique à travers la conceptualisation de données.

2.1.4.1 La conceptualisation des données

Ces différents codes (appelées également catégories/thèmes) sont créés par le chercheur en référence à ce qu'il perçoit comme émergeant des données empiriques plutôt que ceux créés à partir de concepts qui appartiennent à des théories préexistantes (Strauss & Corbin, 1998). D'après Glaser et Strauss (1967), il faut plutôt *« écouter »* les données pour générer des codes qui s'ajustent aux données. En d'autres mots, ce sont les concepts qui doivent s'ajuster aux données empiriques et non l'inverse (Guillemette, 2006). C'est en ce sens que Glaser et Strauss proposent de remplacer la démarche de découverte des données qui confirment les théories par une démarche de découverte de théories qui correspondent à ce qui émerge des données (Guillemette, 2006). Ils expliquent ainsi : *« il ne faut pas essayer de forcer des données rondes à entrer dans des catégories carrées ; il faut plutôt essayer constamment de trouver et d'ajuster les catégories pour qu'elles nomment le plus adéquatement possible ce que suggèrent les données »* (Glaser, 2005 ; Strauss, Corbin, 1998).

Après cette première démarche de conceptualisation des données, les autres niveaux de conceptualisation sont de plus en plus théoriques. Toutefois, la *« montée théorisante »* se fait toujours en conservant le lien d'évidence avec les données brutes. Ce lien constitue un critère de qualité de l'analyse qui est opérationnalisé par la prise en compte de ce qui est suggéré par les données ainsi qu'une validation constante des analyses dans une confrontation aux données empiriques collectées, ou dans de nouveaux épisodes de collecte (Guillemette, 2006). C'est la raison pour laquelle nous ferons très régulièrement apparaître des éléments de données brutes tels que des *verbatim* au sein de cette recherche.

L'analyse des premières données déjà collectées permet d'identifier des manques et de poursuivre la recherche dans un mouvement qu'on appelle l'échantillonnage théorique (Guillemette, 2006). C'est-à-dire que les personnes, les lieux et les situations dans lesquelles le chercheur collecte des données empiriques sont sélectionnés en fonction de leur capacité à favoriser l'émergence et le développement de la théorie (Glaser & Strauss, 1967 ; Charmaz, 1983).

Les situations étudiées et les répondants sont sélectionnés dans l'optique de permettre des comparaisons afin de découvrir de nouvelles catégories, de nouvelles propriétés et de nouvelles relations entre les catégories. L'objectif étant de toujours récolter des données *« théorisables »,* c'est-à-dire des données qui permettent de toujours mieux comprendre le phénomène plutôt que de simplement le documenter (Guillemette, 2006). C'est le cas dans notre thèse puisque nous choisirons d'utiliser un échantillonnage théorique (Gagnon, 2012) afin de sélectionner le nombre de clubs étudiés pour nos monographies.

2.1.4.2 La saturation des données

La conceptualisation de données se poursuit jusqu'à la *« saturation »* de l'analyse théorisante. Elle correspond à un jugement par lequel le chercheur considère que la collecte de nouvelles données n'apporterait plus rien à la conceptualisation et à la théorisation du phénomène à l'étude (Laperrière, 1997 ; Strauss & Corbin, 1998).

Glaser et Strauss (1967) expliquent que *« le point de saturation théorique est atteint lorsque, de la collecte des données, n'émerge plus rien de vraiment nouveau ni de vraiment consistant »*. Néanmoins, la saturation restera nécessairement relative en ce sens qu'une analyse est toujours plus ou moins saturée et qu'elle pourrait toujours l'être davantage (Charmaz, 2004 ; Guillemette, 2006).

Le potentiel d'innovation permis par la *grounded theory* fait que celle-ci peut être utilisée pour des questions de recherche qui n'ont jamais fait l'objet d'une étude scientifique (Laperrière, 1997) autant que pour celle qui propose de poser un regard neuf sur des phénomènes qui ont déjà été étudiés (Guillemette, 2006). Pour Guillemette (2006), dont la revue de littérature a largement contribué à la constitution de cette méthodologie, « *les chercheurs qui choisissent l'approche de la théorie ancrée comme méthodologie générale le font parce qu'elle leur permet de créer de nouvelles idées et des conceptions innovantes ; ils y voient une approche qui leur permet de contribuer vraiment au développement des connaissances ».* Toutefois, la prudence et la réflexivité s'imposent dans la démarche tout au long des opérations d'analyse. C'est la condition pour ne pas tomber dans l'écueil principal que la méthode cherche à éviter, à savoir la vérification de théories existantes.

Cette démarche qualitative et inductive est parfaitement adaptée à notre terrain, le football professionnel. Les dirigeants de ces organisations cultivent en effet un sens aigu du secret et les données parfois sensibles doivent être recueillies au plus près des acteurs de l'écosystème. De plus, notre recherche est en pleine actualité. En effet, l'arrivée des nouveaux stades en France et leur exploitation a coïncidé avec les 4 ans de recherche de cette thèse entre 2014 et 2018. Le recueil de données récentes et nouvelles, sur un sujet non traité aussi bien empiriquement qu'académiquement, a contribué à souligner encore un peu plus la pertinence d'utilisation de cette démarche inductive. Une démarche qui sera accompagnée par l'utilisation d'études de cas multiples, une méthode d'analyse que nous présentons dans la sous-section suivante.

2.2 L'étude de cas : l'éloge de la pluralité

Au sein de notre recherche, nous utiliserons l'étude de cas multiples (Yin, 2003) pour étudier plus spécifiquement la place, le rôle et l'impact des nouveaux stades sur le BM des clubs utilisateurs français. Cette méthode d'analyse permet de comprendre les points d'intérêts des acteurs, de découvrir la complexité des relations dans un contexte donné et enfin de présenter une interprétation holistique des événements. Elle permet également une compréhension profonde des phénomènes, des processus, des composants et des personnes y prenant part (Gagnon, 2012). Ainsi, elle permet de fournir une analyse du contexte qui convient à l'étude de notre objet de recherche. Elle offre aussi la possibilité de développer des paramètres historiques, tout en assurant une forte validité interne puisque les phénomènes relevés sont des représentations authentiques de la réalité étudiée (Gagnon, 2012).

Bien sûr, l'étude de cas comporte aussi des limites. Elle est particulièrement chronophage, et n'est pas réplicable. Elle ne peut donc pas être utilisée pour être reproduite par un autre chercheur. Des lacunes se trouvent aussi dans la généralisation des résultats puisqu'il y a *« peu de chances d'avoir suffisamment d'études d'autres cas exactement comparables pour rendre des conclusions applicables à toute une population* » (Gagnon, 2012). Mais cette dernière faiblesse n'en est pas une si l'on cherche à comprendre un phénomène à travers ses spécificités (Flyvbjerg, 2011). Le fait de chercher cette généralisation pourrait distraire le chercheur des éléments particuliers nécessaires pour comprendre le cas lui-même.

De plus, l'utilisation *« trop intensive de données empiriques dans le but de généraliser conduirait presque inévitablement à une théorie trop complexe où il serait difficile de distinguer les relations générales de celles qui sont particulières à chaque cas »* (Gagnon, 2012). Globalement, l'étude de cas multiple est adaptée à tous domaines caractérisés par la complexité et la contextualisation (Merriam, 1998). Adoptée avec la rigueur scientifique du dispositif méthodologique, ce peut même être l'opportunité d'identifier différents paliers de complexité, différentes dimensions inhérentes à la situation étudiée. Chacune des études de cas identifiées s'appuie sur la mobilisation d'un corpus de données présentées dans la sous-section suivante.

2.3 Les données qualitatives et quantitatives : l'éloge de la diversité

Pour répondre aux objectifs de notre recherche, il convient de définir des critères observables qui soient pertinents au regard des objectifs visés. Pour ce faire, deux types de données sont identifiés : des données quantitatives et qualitatives. À chacune d'elles correspondent des méthodes spécifiques de recueil et d'exploitation. De plus, certains critères font appel à la fois à une exploitation documentaire et à un recueil d'informations lors d'entretiens.

2.3.1 L'analyse documentaire : une source de donnée secondaire

L'analyse documentaire et le recueil de données existantes doivent être appréhendés comme une véritable méthode de recherche (Van Campenhoudt, Quivy, 2011). Toutefois, ils sont souvent considérés comme des outils producteurs de *« données secondaires »* venant renforcer l'analyse du chercheur. En effet, Yin (2009) explique à ce sujet que leur « *utilité ne réside pas nécessairement dans leur précision ou l'absence de biais mais plutôt dans leur capacité à corroborer les renseignements provenant d'autres sources ».*

Ces méthodes sont pertinentes pour l'analyse des idéologies, de systèmes de valeurs, de phénomènes macro-sociaux, démographiques, socio-économiques ou de changements sociaux à propos desquels il n'est pas possible de recueillir de témoignages directs ou pour l'étude desquels les témoignages directs sont insuffisants (Van Campenhoudt, Quivy, 2011). Elles offrent une économie de temps et d'argent qui permet au chercheur de se consacrer à l'analyse, tout en limitant le recours aux sondages et enquêtes par questionnaire.

En ce qui concerne les données statistiques, la validité des données nécessitera de porter attention à la fiabilité globale de l'organisme émetteur. Pour les documents littéraires, il faudra logiquement s'intéresser à l'authenticité des documents, l'exactitude des informations qu'ils contiennent ou encore la correspondance entre le champ que couvrent les documents et celui de la recherche (Van Campenhoudt, Quivy, 2011). Paquette (2005) retient trois grandes catégories d'informations à collecter dans chaque étude de cas : des informations sur l'historique du projet ; des informations sur le cadre institutionnel et organisationnel du projet ainsi que sur les rôles, les responsabilités et les activités de chaque partie prenante engagée dans le projet ; des informations sur le vécu et les pratiques des acteurs engagés dans le processus ainsi que sur leurs rapports avec les autres acteurs au projet et avec les structures en place. Dans nos études de cas, nous souhaitons accorder une large part au contexte. Notre position épistémologique compréhensive nous invite à nous intéresser aux sens que les acteurs donnent à leurs actions et pas seulement aux conséquences (Weber, 1959). Dès lors, cela nécessite d'obtenir « *le plus d'informations possible sur la situation étudiée, sur son historique, sur les acteurs, sur leurs contextes d'action, sur les conditions de cette action et sur les processus en œuvre »* (Paquette, 2005). Ensuite, par *« un processus de centration progressive il s'agit de distinguer les informations fondamentales ou essentielles qui conduisent à la rédaction de l'analyse du cas et aux analyses plus poussées de certains événements pouvant conduire à la formulation d'énoncés ou de propositions théoriques »* (Paquette, 2005). Cette posture ouverte à l'interprétativisme se prête à l'étude des échanges, la documentation écrite vise alors à enregistrer et interpréter les activités sociales dans leurs formes objectivées.

Cette analyse documentaire peut être l'outil à partir duquel il est possible de définir les périodes d'observation participative ou d'identifier les acteurs ressources de chaque cas. Néanmoins, et en concordance avec la théorie ancrée qui propose d'établir un processus circulaire analyse/empirie, nous l'utilisons plutôt comme une source de données secondaires (Van Campenhoudt, Quivy, 2011) venant nourrir les *verbatim* récoltés au sein des entretiens exploratoires.

2.3.2 Les entretiens exploratoires : une source de données primaire

C'est généralement la plus importante source d'information (Gagnon, 2012). Cette méthode établie un contact direct entre le chercheur et son interlocuteur qui exprime ses perceptions d'un événement ou d'une situation, ses interprétations ou ses expériences secondaires (Van Campenhoudt, Quivy, 2011).

Selon le degré de liberté laissé au répondant, on dénombre trois types d'entretien : libre, semi-structuré et directif. Pour ce qui est de l'entretien libre, seul un thème central, simplement décomposé en quelques sous-thèmes est déterminé à l'avance. Cette méthode permet de faire ressortir de manière spontanée le fond de la pensée de l'interviewé. Toutefois, dans cette méthode il est encore plus nécessaire de corroborer avec d'autres sources tant les propos ne sont pas soumis à la contradiction. A l'opposé, l'entretien directif est constitué d'une série de questions structurées. Cela correspond à faire répondre à haute voix l'interviewé à un questionnaire composé de questions fermées (Gagnon, 2012). C'est la raison pour laquelle on peut utiliser l'échantillonnage et les outils statistiques pour traiter les données recueillies (Aktouf, 1987 ; Grawitz, 2000 ; Yin, 2009).

L'entretien semi-directif que nous utilisons pour notre thèse est certainement le plus utilisé dans les recherches en sciences sociales (Van Campenhoudt, Quivy, 2011). Le degré de liberté laissé au répondant est réduit par des questions thématiques. Elles visent à circonscrire la discussion à un thème bien précis sans pour autant en formaliser la formulation. Elles ont aussi un rôle de régulateur temporel qui permet de structurer l'entretien. On parle de « questions-guides », généralement ouvertes.

Les questions ne se posent pas forcément dans l'ordre défini au préalable puisqu'on laisse l'interviewé s'exprimer. Le chercheur devra simplement recentrer régulièrement la conversation sur les objectifs/thèmes tirés du protocole de recherche à aborder si ce dernier n'y vient pas de lui-même.

Nous utilisons ce type d'entretien car il permet de structurer une conversation tout en comportant la flexibilité nécessaire à la posture inductive et compréhensive qu'exigent la théorie ancrée et notre position épistémologique. L'entretien devient alors un outil intégré sans distinction nette entre les étapes de conception, basée sur un projet de construire une explication sociologique à partir de la compréhension intime de la pensée et de l'action des sujets (Kauffman, 1996).

Ainsi, l'entretien permet d'acquérir un certain degré de profondeur dans les éléments d'analyse. Il est particulièrement adapté pour l'analyse du sens que les acteurs donnent à leur pratique et aux événements auxquels ils sont confrontés (Van Campenhoudt, Quivy, 2011) : les représentations sociales, les systèmes de valeurs, les repères normatifs, les lectures des expériences vécues, les interprétations de situations conflictuelles ou non. Cela permet aussi d'analyser un problème précis à travers ses différents points de vue, ses enjeux et ses jeux de pouvoir ou encore de reconstruire des processus d'action et d'événements passés.

Cette méthode comporte bien sûr un certain nombre d'écueils en corollaire qu'il est nécessaire de mentionner afin d'en comprendre les limites. Ainsi, contrairement aux enquêtes par questionnaire, les éléments d'information et de réflexion recueillis durant l'entretien ne se présentent pas d'emblée sous une forme qui appelle un mode d'analyse particulier (Van Campenhoudt, Quivy, 2011). C'est la raison pour laquelle il est impératif de concevoir conjointement les méthodes de recueil et d'analyse ce qui est bien sûr encouragé par la théorie ancrée.

Autre élément important, le cadre de référence dans lequel les propos et interprétations des événements sont effectués est relatif à la relation spécifique liant le chercheur à l'interviewé. Autrement dit, « *l'analyse d'un entretien doit donc comprendre une élucidation de ce que les questions du chercheur, la relation d'échange et le cadre de l'entretien induisent dans les propos de son interlocuteur »* (Van Campenhoudt, Quivy, 2011).

Il ne faut donc pas les considérer comme des éléments indépendants du contexte dans lequel ils sont énoncés/perçus. C'est ce que Gothier et Anadon (2007) appellent l'intersubjectivité. Toutefois, bien qu'il faille être conscient de cela, il ne faut pas y voir de limites puisque Anadon et Guillemette en 2007 expliquent que la *« subjectivité et l'intersubjectivité doivent être considérées comme des moyens incontournables de construction des savoirs et non comme des obstacles à la production de connaissances »* (Anadon, Guillemette, 2007).

Enfin, pour Gagnon (2012), plus le degré de liberté accordé à l'interviewé est grand, plus il est nécessaire de corroborer avec d'autres sources. L'enregistrement audio de l'entretien est un moyen de fiabiliser la récolte même s'il peut aussi se révéler être source d'inconfort pour l'interviewé, moins prompt à livrer sa vision des choses (Yin, 2009). Dans tous les cas, l'entretien est toujours soumis au caractère aléatoire de l'instant, à l'intersubjectivité de l'interviewé. C'est au chercheur de trouver le juste équilibre entre structuration et flexibilité pour animer un échange qui ambitionne de nourrir une analyse du phénomène social à l'étude.

Après avoir défini la problématique et la méthodologie de recherche nous présenterons dans un dernier temps le terrain utilisé.

3. Le choix du terrain et des données de recherche : au plus près de l'écosystème d'affaires du football professionnel français

Au sein de cette section 3 nous présenterons le terrain utilisé dans le cadre de notre recherche (3.1) avant de présenter dans un second temps le corpus documentaire et les entretiens réalisés (3.2). Dans un troisième temps, nous exposerons les différents indicateurs utilisés dans la présentation de nos résultats (3.3).

3.1 Le terrain de recherche : un échantillon hétérogène

Au-delà des nombreuses phases de rénovation de stades dans le monde à travers notamment l'organisation des Jeux Olympiques, des Coupes du Monde ou d'Europe, nous centrerons nos recherches sur les exemples cités au sein des rapports Besson et Seguin de 2008 qui constituent la base de notre réflexion. Le terrain sera sectorisé en deux temps. Dans le cadre d'une comparaison de l'effet nouveau stade entre la France et l'Allemagne, nous étudierons les 12 stades allemands[15] (Tableau 1) créés ou rénovés durant la Coupe du Monde 2006 et les 13 stades français (Tableau 2) créés ou rénovés de 2008 à 2016. À la suite de cette première analyse de données présentée notamment dans le chapitre 4, nous recentrerons notre recherche sur l'étude des nouveaux stades français. L'objectif étant de comprendre les modalités de programmation (chapitre 5), de construction/rénovation (chapitre 6 et 7) et d'exploitation de ces nouvelles enceintes (chapitre 8).

Selon les indications de Godfrey & Hill (1995), nous nous sommes intéressés à un échantillon d'organisation hétérogène d'une même industrie pour contrer notamment les critiques sur le caractère tautologique de l'approche RBV (Porter, 1985). Devant le nombre important d'études de cas (13 stades) et le temps limité de la recherche, nous avons réduit notre analyse à 7 stades considérés comme représentatif de l'ensemble.

[15] Pour l'Allemagne, le stade de Leipzig qui ne disposait pas d'équipe résidente à sa construction sera exclu des investigations.

Dans un premier temps, nous avons exclu des investigations les stades du Mans FC et du Grenoble F38 à la suite du dépôt de bilan des clubs, 2 ans seulement après leur entrée dans le nouveau stade. Le manque de données économiques sur ces clubs et la difficulté de retrouver les parties prenantes du projet de nouveau stade au sein des deux organisations étaient des obstacles majeurs.

Dans un second temps, les légères rénovations de stade à Toulouse et à Lens ne nous apparaissaient pas être assez significatives pour tirer un impact réel sur une éventuelle diversification des revenus des clubs. Nous avons donc exclu également ces deux cas de notre échantillon.

Par rapport à notre volonté d'étudier des stades et des clubs hétérogènes aux modèles d'exploitation diversifiés, les 9 études de cas restantes nous semblaient être un échantillonnage optimal pour notre étude. Malheureusement, l'impossibilité de bénéficier d'entretiens avec les parties prenantes des clubs de l'Olympique de Marseille et de Valenciennes FC n'a pas permis une investigation approfondie de ces deux cas spécifiques.

En conséquence, notre terrain se réduit aux 7 stades présentés au sein du tableau 15 ci-après. Cet échantillon hétérogène regroupe différent(e)s : marque de clubs, palmarès, niveau sportif, zone géographique, bassin de population, date de construction et de rénovation, constructeurs, coûts de construction, financements, schémas d'exploitations (Public, Privé ou PPP).

Tableau 15 : Présentation des 7 stades français visités dans le cadre des entretiens semi-directifs

Stade	Ville	Population OCDE 2014[16]	Club	Loyer par an en M€	Type de travaux	Année N de mise en service	Capacité avant travaux	Capacité après travaux	Coût total du projet en M€	Public M€	Privé M€	Propriétaire	Gestionnaire	Mode juridique
Stade Océane	Le Havre	312 113	Le Havre AC	0	Construction	2012	16 382	25 278	154	150	4	Agglomération Havraise	Océane Stadium	Convention d'occupation
Pierre-Mauroy	Lille	1 263 465	Lille OSC	4,7	Construction	2012	18 185	49 834	585	585	0	Métropole de Lille	Élisa	PPP
Allianz Riviera	Nice	865 195	OGC Nice	1,87	Construction	2013	16 382	35 624	211	211	0	Ville de Nice	Nice Eco stadium	PPP
Parc des Princes	Paris	12 037 889	Paris SG	1,9	Rénovation	2014	47 229	47 929	75	0	75	Ville de Paris	SESE	Convention d'occupation
Geoffroy Guichard	Saint-Etienne	525 488	AS Saint Étienne	2,3	Rénovation	2015	35 565	42 000	69	69,4	0	St Etienne Métropole	St Etienne Métropole	Concession domaniale
Matmut Atlantique	Bordeaux	1 175 699	Girondins Bordeaux	3,85	Construction	2015	34 694	43 500	221	201,4	20	Ville de Bordeaux	Stade Bordeaux Atlantique	PPP
Groupama Stadium	Lyon	1 960 847	Olympique Lyonnais	0	Construction	2016	41 069	58 000	632	202	430	OL	OL	Privé
		Moyenne					Moyenne	Moyenne	Total	Total	Total			
		2 591 528					29 220	38 182	2 Mds	1,5 Mds	529			

[16] https://measuringurban.oecd.org/# consulté le 29 juin 2016.

Nous présentons distinctement les 7 monographies de club utilisées dans le cadre de cette recherche dans le volume 2 de cette thèse. Cette présentation expose les grandes phases historiques et sportives des clubs depuis leur création, les succès, les échecs ainsi que les parties prenantes passées et actuelles impliquées dans ces projets. Elle permet d'appréhender au mieux la vision et l'impact de chacun des 7 clubs et de leur stade dans leur ville, et plus largement sur leur territoire régional, national et international.

3.2 Le corpus documentaire et les entretiens : des données d'actualités

Nous exposerons dans un premier temps le corpus documentaire utilisé avant de présenter les entretiens réalisés.

3.2.1 Un corpus documentaire international

L'utilisation d'un corpus documentaire est indispensable pour la validation de certains critères et constitue une source de savoir considérable. Pour autant, l'utilisation d'une documentation pose plusieurs difficultés. La première est liée à la non-disponibilité de certains documents pour un travail de recherche, généralement pour des raisons de confidentialité. Par exemple dans notre cas, la DNCG dispose des dossiers financiers sur chacun des clubs professionnels de notre échantillon dont l'exploitation pourrait mettre en lumière l'apport des stades sur les revenus billetteries, merchandising et sponsoring, mais également sur les coûts des loyers et des charges de fonctionnement des stades. Mais, ces données financières personnalisées sont strictement confidentielles et il n'est pas possible d'en disposer. En conséquence, seul un travail sur des données publiées annuellement par la DNCG est envisageable. Néanmoins, il est à souligner que ces données d'origine documentaire publiées une fois par an sont des données de seconde main agrégées et retraitées en termes de présentation. Cependant les éléments d'origine ont fait l'objet à la fois d'une certification, par un commissaire aux comptes, puis d'un contrôle d'opportunité par les experts financiers de la DNCG. Ils sont présentés sous une forme codifiée qui garantit l'homogénéité de leur présentation.

Ces données présentent donc le plus haut niveau de fiabilité et d'exhaustivité possible à défaut de pouvoir travailler directement sur les dossiers de la DNCG. De plus, cette dernière publie annuellement les comptes individuels des clubs depuis 2008. En complément, nous utiliserons au sein de notre recherche :

- Le rapport de la Cour des comptes publié en 2017 sur l'analyse des nouveaux stades Euro 2016 intitulé : Les soutiens publics à l'Euro 2016 en France.

- Les rapports annuels Deloitte 2014, 2015 et 2016 qui compilent et comparent les résultats financiers des clubs professionnels les plus riches du monde.

- La base de données de *l'European Stadium & Safety Management Association* (ESSMA) qui collecte et partage les compétences et connaissances sur le développement des stades européens. Dans le cadre de cette recherche un partenariat a été créé pour avoir un accès le plus large possible aux données pertinentes de l'ESSMA.

- Les données de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) sur les aspects démographiques des territoires européens. L'OCDE a élaboré une définition harmonisée des zones urbaines européennes considérées en tant qu'unités économiques fonctionnelles. Il s'agit de municipalités très densément peuplées (centres urbains) auxquelles s'ajoutent les municipalités adjacentes qui présentent une intégration économique forte, mesurée par l'importance des trajets domicile-travail avec le centre urbain. Ces bassins de vie et d'emplois organisés autour d'une ou plusieurs villes centres sont appelés des *« aires urbaines fonctionnelles ».* Ces données présentent l'avantage d'être produites de manière homogène sur l'ensemble des pays européens permettant ainsi une comparaison entre la France et l'Allemagne.

Les documents utilisés sont présentés de façon synthétique dans le tableau suivant. Les sources sont datées de 2006 à 2018.

Tableau 16 : Définition du corpus documentaire de la thèse

Nature des documents	**Définition du corpus**
Travaux universitaires	Mémoires, thèses, actes de colloques
Documents légaux	Lois, décrets, rapports parlementaires, rapports de la Cour des comptes
Documents émanant de la DNCG	Compte individuel des clubs de L1/L2 de 2008 à 2017 Compte collectif des clubs de L1/L2 de 2008 à 2017
Documents émanant des institutions sportives	Cahier des Charges des compétitions Règlements des institutions Conventions UEFA—FFF-LFP—*BUNDESLIGA*
Rapports officiels sur le football de haut niveau	Rapport Seguin 2008 Rapport Besson 2008 Rapport Braillard 2016 Rapport annuel Deloitte 2014 à 2016
Presse spécialisée et générique	L'Équipe, France Football, Eco-Foot, So-Foot, Libération, Le Parisien, Le Monde, Monde du Foot
Organisme spécialisé	OCDE ESPON ESSMA INSEE

3.2.2 17 entretiens au plus proche des parties prenantes de l'ESA du football professionnel français

Nous l'avons vu, l'entretien est une méthode privilégiée d'observation en sciences sociales. Cette méthode est particulièrement adaptée pour analyser le système de valeur des acteurs et la reconstitution de processus d'actions, d'expériences ou d'événements passés. Ces objectifs sont précisément ceux auxquels correspondent les critères définis pour cette recherche. De plus, la difficulté d'accès à certaines données et leurs spécificités nécessitent un recueil à la source même. En conséquence, le choix de cette méthodologie est apparu pertinent. Cette démarche qualitative sera notamment utilisée au sein des chapitres 5 à 8 qui ont pour objectif d'appréhender les différentes phases de programmation et d'exploitation des nouveaux stades français.

Étudiant l'évolution du BM des clubs, nous avons concentré l'ensemble de nos entretiens au sein de ces derniers. Par rapport aux objectifs nous avons listé les profils de stadium manager, directeur billetterie, directeur événementiel stade et directeur marketing comme les plus intéressants pour répondre aux questionnements soulevés par notre recherche. Dès lors, au vu des différents interlocuteurs et des sujets parfois sensibles abordés, il a semblé judicieux de mener des entretiens semi-directifs qui laissent à l'interlocuteur la plus grande possibilité d'expression, de réactions et de perceptions. Cette liberté d'expression est cependant encadrée par des guides d'entretien adaptés aux postes des interviewés qui sont structurés en différentes parties (annexe 4). Ces guides d'entretiens ont été optimisés à la suite d'un premier travail de récolte de données et d'analyse comme le prévois la *grounded theory.*

Nous avons également inclus des entretiens d'experts spécialisés sur la problématique des stades et deux entretiens au sein des services stades et financier de la LFP. Le tableau synthétique ci-après nous informe sur la qualité des 17 interviewés et sur la période où se sont déroulés les entretiens au sein des différentes institutions. Pour accéder au terrain, nous avons utilisé nos contacts professionnels permis par la structure d'accueil de la thèse CIFRE et les recommandations données lors des rencontres.

Tableau 17 : Présentation des entretiens effectués dans le cadre de la recherche

Type	Entretiens	Interviewé	Dates
AS St-Étienne	3	Stadium Manager/Directeur marketing/Directeur Billetterie	Février 2016
Paris St-Germain	2	Directeur Hospitalité/Directeur Billetterie	Mars 2016
OGC Nice	1	Directeur Billetterie	Mars 2016
Lille OSC	1	Directeur Billetterie	Septembre 2016
Girondins de Bordeaux	2	Stadium Manager/Directeur Billetterie	Septembre 2016
Olympique Lyonnais	1	Stadium Manager	Septembre 2016
Le Havre AC	2	Stadium Manager / Directeur marketing	Octobre 2016
LFP	2	Directeur du Service Stade/Commissaire aux comptes	Mai 2016
Experts	3	Lionel Maltese/Boris Helleu/Franck Pons	Janvier 2018
TOTAL	**17**		

Tous les entretiens ont été enregistrés. D'une durée de 40 minutes en moyenne, ils sont retranscrits dans le volume 3 de cette thèse. Plusieurs interviewés ont souhaité que leurs propos restent confidentiels. Cette demande s'explique par la pression médiatique existante dans ce secteur d'activité, notamment sur les données financières. Ce caractère confidentiel a constitué une condition de la participation d'un certain nombre d'interviewés, elle a permis également de recueillir un contenu plus riche. En conséquence, ce volume d'entretiens ne sera pas diffusé en dehors des membres du jury. Nous présentons individuellement ci-après les différentes personnes interviewées dans le cadre de cette recherche.

L'AS St-Etienne :

C'est Lionel Potillon, directeur de la Fondation ASSE Cœur vert qui a programmé les 3 entretiens réalisés entre le 28 février et le 01 mars 2016. Le tableau ci-dessous synthétise le détail de ces derniers.

Nom	Initiale	Fonction	Date d'entretien	Ancienneté au club à la date d'entretien	Durée d'entretien
Mathieu Malkani	MM	Directeur du marketing et du développement	28 février 2016	4 mois	35 minutes
Béatrice Salen	BS	Directrice billetterie grand public	1er mars 2016	3 ans	45 minutes
Samuel Rusten	SR	Stadium manager	1er mars 2016	3 ans	40 minutes

- **Mathieu Malkani : Directeur marketing**

Ce premier entretien s'est déroulé au sein du Stade Geoffroy Guichard, dans les salons le Coq Sportif, juste avant le match de L1 ASSE-SM Caen. Il a duré 35 minutes. Mathieu Malkani (MM) était à cette date en poste depuis 4 mois. Il est chargé *« globalement de toutes les activations qui génèrent des revenus — donc toute la billetterie, le sponsoring, les partenaires au sens large du terme, mais également les revenus liés aux ventes de droit — aux droits dérivés — aux éventuelles tournées — tout ce qui concerne la rentrée d'argent dans un club hormis la vente des joueurs ».* Ce dirigeant fait également partie du comité de direction du club. Âgé de 51 ans, Matthieu Malkani-Giraud a débuté sa carrière professionnelle chez Jet Services. Après un passage à la Fédération française de Basket, comme directeur de la communication et du marketing, il a œuvré durant presque dix ans à l'Olympique Lyonnais comme directeur marketing puis chargé du développement à l'international. Depuis quatre ans, il occupait le poste de Directeur du Développement, Fidélisation et Relation Client chez Toupargel. Il est diplômé de sciences politique et titulaire d'une maîtrise de marketing et communication.

- **Béatrice Salen : Directrice Billetterie grand public**

Ce second entretien s'est déroulé au sein du Stade Geoffroy Guichard, au sein du service billetterie. Il a duré 45 minutes. Béatrice Salen (BS) était à cette date au club depuis 3 ans. Elle a toujours exercé dans l'événementiel sportif. Pendant 20 ans à Paris chez *TicketMaster*, BS a créé un service billetterie sport, afin de permettre au public d'avoir accès à tous les matchs de *Ligue 1*, de *Ligue 2*, du *Top 14*, et de *Pro D2* quelle que soit leur localisation. Stéphanoise d'origine, elle a *« eu l'opportunité, la chance, la joie de revenir dans la région et d'avoir cette opportunité-là de travailler ici ».* Son rôle *« c'est fatalement d'avoir le plus de gens satisfaits, heureux et contents de venir dans un stade de foot »*.

- **Samuel Rustem : Stadium manager**

Ce troisième et dernier entretien à l'ASSE s'est déroulé au siège du club situé au Centre d'Entraînement de l'Etrat. Il a duré 40 minutes. Samuel Rustem (SR) est au club à cette date depuis 3 ans. Cet ancien directeur général du club de Valence (Drôme) a signé à l'ASSE en tant que Stadium Manager sur une problématique stade — organisation – sécurité ; *« l'idée c'était de recréer un dialogue entre les différents acteurs, c'est-à-dire les supporters, le club, et puis remettre en place une structure crédible vis-à-vis des instances ».* Le jour de match, il a notamment la responsabilité du fonctionnement du stade — *« c'est un dispositif où il y a entre 400 et 500 personnes engagées avec la sécurité incluse »*. Parallèlement à cette mission, il prépare le diplôme de Stadium Manager au CDES de Limoges et a des responsabilités auprès du groupe professionnel de l'ASSE sur des problématiques de logistique et de sécurité.

Le Paris-St Germain :

C'est Julien Lepron, Stadium guest services manager au PSG qui a permis la réalisation de ces entretiens qui se sont déroulés au siège du PSG le 2 mai 2016. Le tableau ci-dessous synthétise le détail de ces derniers.

Nom	Initiale	Fonction	Date d'entretien	Ancienneté au club à la date d'entretien	Durée d'entretien
Julien Lepron	JL	Stadium guest services manager	2 mai 2016	2 ans et demi	45 minutes
Nicolas Arndt	NA	Directeur billetterie	2 mai 2016	4 ans	37 minutes

- **Julien Lepron : Stadium guest services manager**

Ce premier entretien s'est déroulé au sein d'une salle de réunion du siège du PSG. Il a duré 45 minutes. Julien Lepron est Stadium Guest Services Manager au sein du PSG depuis 2 ans et demi à cette date. Auparavant il était responsable marketing du PSG Handball durant 1 an et de l'ASVEL basket. Au rachat du club par les Qataris, il a rejoint le service marketing de la section football : *« Dès l'arrivée de QSI, le club s'est réorganisé en mutualisant les différents services et en parallèle a été créée une division au sein du service marketing qui m'a été confiée "Accueil et services au public — Expérience Client". C'est un poste unique dans un club de foot français. Mon principal objectif est d'opérer une rupture culturelle sur la manière d'organiser et d'accueillir les gens dans le stade avec un travail sur les problématiques de satisfactions de fidélisation clients suite notamment aux évolutions des hausses de prix ».*

- **Nicolas Arndt : Directeur billetterie**

Ce second entretien s'est déroulé au sein du bureau de M. Arndt au siège du PSG. Il a duré 37 minutes. Au club depuis novembre 2012, Nicolas Arndt a pris, 1 an après l'arrivée des investisseurs qataris, la direction du service billetterie du club. Il a en charge la billetterie grand public et les hospitalités — la commercialisation — la production et le service client. Pour cela, il manage deux différents pôles, hospitalité et grand public, qui réunissent plus de cinquante personnes. Auparavant, il a été responsable billetterie à la Fédération française de Tennis et a travaillé comme responsable commercial grand public au sein du Mans FC.

L'OGC Nice :

Après de nombreuses relances téléphoniques et différents échanges par mail, Olivier Renaudo a accepté de nous recevoir au siège de l'OGC Nice le 24 Mai 2016.

Nom	Initiale	Fonction	Date d'entretien	Ancienneté au club à la date d'entretien	Durée d'entretien
Olivier Renaudo	OR	Directeur billetterie grand public	24 mai 2016	13 ans	45 minutes

- **Olivier Renaudo : Directeur billetterie grand public**

Cet unique entretien au sein du club niçois s'est déroulé au sein du siège du club, dans le bureau d'Olivier Renaudo. Il a duré 45 minutes.

Olivier Renaudo (OR) est le directeur billetterie du club. Il gère les abonnements grand public et hospitalité. Il est en poste au club depuis 15 ans au moment de l'entretien. Arrivé en novembre 2002 il a tour à tour été responsable du merchandising durant 3 ans avant de prendre la direction de la cellule billetterie du club niçois depuis 12 ans. Il a donc suivi toutes les étapes du club, du stade du Ray au nouveau stade de l'Allianz Riviera. Il a rejoint le club après un DESS en Management du Sport au sein de l'Université Nice Sophia Antipolis.

Le Lille Olympique Sporting Club :

Cet unique entretien au sein du club lillois s'est déroulé au siège social. C'est un ancien étudiant de l'Université de Rouen, en poste au LOSC, qui a permis la mise en relation avec M. Mugner.

Nom	Initiale	Fonction	Date d'entretien	Ancienneté au club à la date d'entretien	Durée d'entretien
Alban Mugner	AM	Directeur billetterie	21 septembre 2016	14 ans	54 minutes

- **Alban Mugner — Responsable billetterie**

Alban Mugner est le responsable billetterie du LOSC. Au club depuis 14 ans, il est arrivé en stage au sein du service marketing. Il a par la suite évolué au fil des années, pour arriver en 2010 au service billetterie. Après une expérience en tant que responsable des ventes aux particuliers et aux CE, il a pris la responsabilité de l'ensemble du service billetterie en 2012. *« On a une équipe de 5 personnes à l'heure d'aujourd'hui : je m'occupe de la partie stratégie billetterie – mise en place développement – management — reporting — relation avec le service commercial et marketing ».* Il est titulaire d'un Master en Marketing direct et opérationnel.

Les Girondins de Bordeaux :

Deux entretiens au sein du club girondin se sont déroulés au siège social. C'est l'ex entraîneur principal du club, Jocelyn Gourvennec qui a permis cette mise en relation avec Florence Labeyrie, responsable événement stade et Maïa Laberrondo la Directrice billetterie du club Girondin.

Nom	Initiale	Fonction	Date d'entretien	Ancienneté au club à la date d'entretien	Durée d'entretien
Florence Labeyrie	FL	Responsable événement stade	26 septembre 2016	7 ans	37 minutes
Maïa Lamberrondo	ML	Directrice billetterie	26 septembre 2016	6 mois	43 minutes

- **Florence Labeyrie — Responsable événement stade**

Florence Labeyrie est la responsable événement stade du club. Elle est chargée de l'activation hors billetterie et sécurité du stade Matmut Atlantique depuis sa mise en service. Au club depuis 2009, cette ancienne chef de projet au sein du consortium Stade de France était chef de projet marketing au sein du club bordelais avant ce nouveau poste.

- **Maïa Lamberrondo — Directrice billetterie**

Maïa Lamberrondo, est la directrice billetterie des Girondins de Bordeaux. En poste depuis 6 mois au moment de l'entretien, elle possède un vécu important au sein de ce secteur. Titulaire d'un Master en Management du Sport de l'université de Caen, elle a travaillé tour à tour comme chef de projet billetterie durant la Coupe du Monde de rugby en France en 2007, puis durant 8 ans elle a intégré la direction billetterie du consortium Stade de France, avant de diriger pour Vinci l'exploitation de ses stades en concession à Nice et Le Mans.

L'Olympique Lyonnais :

L'entretien au sein du club lyonnais s'est déroulé au siège de l'OL, dans le nouveau stade. C'est Benjamin Viard, directeur stade de la LFP qui a permis la mise en relation avec Xavier Pierrot, le stadium manager du Groupama Stadium.

Nom	Initiale	Fonction	Date d'entretien	Ancienneté au club à la date d'entretien	Durée d'entretien
Xavier Pierrot	XP	Stadium manager	10 octobre 2016	20 ans	38 minutes

- **Xavier Pierrot — Stadium manager**

Xavier Pierrot est arrivé au club en 1997 dans le cadre de ses études. Il était d'abord dédié à la sécurité et à la billetterie du club. En 2006, à la suite d'une réorganisation interne, le poste de Stadium manager a été créé, il en a pris la responsabilité. Un poste de stadium manager qu'il exerce donc depuis 10 ans au moment de l'entretien qui a beaucoup évolué avec l'arrivée du nouveau stade. Il gère ainsi *« le management de la billetterie, la sécurité, les relations avec les supporters — tous les achats — puisqu'il y a de nombreux achats à effectuer — le service pour les hospitalités avec l'accueil du public ».*

Le Havre AC :

Deux entretiens au sein du club havrais se sont déroulés au siège social. C'est un ancien étudiant de l'Université de Rouen en fonction au sein du club qui a permis la mise en relation avec les deux interviewés.

Nom	Initiale	Fonction	Date d'entretien	Ancienneté au club à la date d'entretien	Durée d'entretien
Alain Caldarella	AC	Directeur général Océane Stadium	02 octobre 2016	5 ans	37 minutes
Gautier Malandain	GM	Responsable marketing & communication	02 octobre 2016	10 ans	27 minutes

- **Alain Caldarella — Directeur général Océane Stadium**

Alain Caldarella est en poste au moment de l'entretien depuis 5 ans. Il est arrivé juste avant la construction du nouveau stade. Ancien directeur du stade du FC Metz, il est titulaire du Master de Stadium Manager de l'Université de Limoges. Il est à l'origine de la création de la société d'Océane Stadium. Il a préparé et suivi la construction du nouveau stade, puis s'est attaché à le commercialiser et à produire un ensemble d'événements sportifs et culturels très large.

- **Gauthier Malandain — Directeur marketing et communication**

Gauthier Malandain est le directeur marketing et communication du HAC football. Au club depuis 10 ans, il a toujours été en lien avec le service marketing du club. Diplômé du Master MMSSP de l'Univesrité de Rouen, il a également travaillé au service sponsoring d'*Accor* et pour la Fédération sportive internationale en Suisse.

La LFP :

Deux entretiens au sein de la LFP se sont déroulés au siège social à Paris. C'est en contactant directement les sondés par mail que ces entretiens ont pu être planifiés.

Nom	Initiale	Fonction	Date d'entretien	Ancienneté au club à la date d'entretien	Durée d'entretien
Benjamin Viard	BV	Directeur service stade LFP	03 mai 2016	3 ans	59 minutes
Fabien Puaux	FP	Contrôleur de gestion - DNCG	03 mai 2016	11 ans	37 minutes

- **Benjamin Viard – Directeur du service stade de la LFP**

En poste depuis 3 ans au moment de l'entretien, Benjamin Viard a remplacé Xavier Daniel qui a créé en 2004 le service stade de la LFP. Juriste de profession, BV a une expérience importante dans le secteur du sport français au sein de la FFF, de l'UCPF ou de l'UEFA. Actionnaire de Sponsorise-me, il est également titulaire de la formation du CDES de Limoges. Son service, composé de 4 personnes, a un rôle de *« contrôleur-régulateur »* mais surtout, et de plus en plus, de conseil pour les clubs sur l'ensemble des problématiques stades : normes sportives, surfaces de jeux, sûreté/sécurité et exploitation des stades. *« On considère que finalement la part la plus importante de notre travail si l'on veut que les clubs progressent, c'est de les informer et de les former – on est finalement un pourvoyeur de séminaires, de formations. »* conclu BV pour sa présentation.

- **Fabien Puaux – Contrôleur de gestion à la DNCG**

FP est en poste depuis 11 ans au moment de notre entretien. Il fait partie du service financier de la DNCG qui regroupe 4 salariés. C'est ce service qui établit notamment les rapports DNCG des clubs, collectifs et individuels, qui nous serviront au sein de cette recherche.

Les experts :

Afin d'approfondir l'analyse de la thèse, nous introduirons régulièrement des *verbatim* d'experts en management du sport provenant de 3 entretiens réalisés en janvier 2018 à la suite de l'analyse des cas étudiés. Il s'agissait d'enrichir notre recherche en recueillant le point de vue d'experts sur les résultats obtenus. Ont ainsi été interviewés :

Nom	Initiale	Date d'entretien	Durée d'entretien
Lionel Maltese	LM	8 janvier 2018	50 minutes
Boris Helleu	BH	18 janvier 2018	45 minutes
Frank Pons	FP	19 janvier 2018	35 minutes

- **Lionel Maltese**

Maître de Conférences au sein d'Aix Marseille Université depuis 2005 ses réflexions et activités actuelles concernent notamment le « Fan Relationship Management » et l'attractivité des marques d'organisations sportives professionnelles. Cette recherche s'inscrit dans la lignée de ses travaux. Il a de plus un regard d'expert sur le nouveau stade du Vélodrome à Marseille : *« je connais très très bien le club pour avoir réalisé une étude de compétences du club au moment du changement de propriétaire ».*

- **Boris Helleu**

Maître de Conférences à l'Université de Caen Basse-Normandie, il est spécialiste de la digitalisation du sport-spectacle (autrement dit, le sport et les médias sociaux) et de l'expérience spectateurs. Animateur du jury de blogueurs de Sportnumericus, il anime la table ronde consacrée au stade 2.0.

- **Franck Pons**

Il est professeur de Marketing à l'Université Laval (Québec, Canada). Il et directeur de l'Observatoire international en Management du Sport à l'Université de Laval. Il est spécialisé dans le marketing du sport américain et plus particulièrement des questions de marques dans la NHL, la MLS ou la NBA. Il s'intéresse également aux marques et au sponsoring concernant des entités sportives françaises.

L'ensemble de ces acteurs et la variété de leur poste nous permettront de récolter une diversité de données sur le terrain. Le recours à de multiples sources de données constitue un élément de validation de la recherche (Alexandre, 2013). C'est aussi un moyen de générer des mesures diversifiées d'un même phénomène (Yin, 2003). Alexandre et Yin, invitent le chercheur à combiner méthodes reconstructives (entretiens) et interprétatives (analyse de documentaires) pour enrichir l'analyse et valider le cas. Enfin, Yin (2003) explique que la combinaison de plusieurs sources de données favorise l'émergence de différentes facettes du cas qui permettent de corroborer, d'infirmer ou même d'aborder différentes questions. Dans certains cas, si l'utilisation de critères directs comme les *verbatim* sera possible, dans d'autres cas nous créerons des indicateurs spécifiques.

3.3 Présentation des indicateurs clés

Ainsi, au sein du chapitre 4 nous utiliserons, grâce aux sources présentées au sein du corpus documentaire, les données suivantes pour comparer les résultats d'exploitation des stades allemands et français :

- Un historique de l'évolution moyenne des affluences du championnat de première division allemand et français avant et après la phase de rénovations des nouveaux stades dans chaque pays.

- Le taux d'évolution moyen de l'affluence : calcul de l'évolution du niveau d'affluence moyen en championnat entre la saison N-1 (dernière saison entière avant les travaux de rénovation ou avant la livraison du nouveau stade) et la saison N (première saison entière après la fin des travaux de rénovation ou la livraison du nouveau stade).

- Le calcul de la durée de la « lune de miel » : nombre de saisons consécutives durant lesquelles le niveau d'affluence enregistré en championnat est supérieur au niveau de référence de la saison N (première année pleine dans le nouveau stade).

- Le taux de remplissage : pourcentage de sièges occupés durant une saison de championnat comparé à la jauge de l'enceinte.

- Les revenus billetteries : comparaison des montants bruts des recettes « jour de match » des différents clubs avant et après les nouveaux stades.

- Le nombre de *naming* stade : comparaison du nombre de contrats de *naming* signés par les clubs pour doter le stade d'un nom commercial.

Il est à noter que compte tenu des dates de mise en service de certains stades français, le manque de recul sur certaines données (critères 5) ne permet pas d'étudier dans son ensemble le cas de Lyon. Pour l'Allemagne, le stade de Leipzig qui ne disposait pas d'équipe résidente à sa construction sera également exclu des investigations. Les différentes données quantitatives exposées seront croisées avec des données qualitatives qui proviennent des 17 entretiens réalisés dans le cadre de la thèse.

Au sein du chapitre 8, pour mettre en exergue les résultats d'exploitation des nouveaux stades français, nous procéderons à une présentation des bilans d'activité des clubs avant le nouveau stade (saison N-) et après le nouveau stade (saison N+). Dans la mesure du possible, il sera effectué une comparaison des moyennes sur le nombre de saisons N+ disponibles avec en parallèle un nombre équivalent de saisons N- retenues. Par exemple dans le cas du HAC, N+ correspond à une moyenne sur 4 saisons (2012/2013 à 2015/2016). Ainsi, N- correspond à un nombre équivalent (2008/2009 à 2011/2012). Ce choix, permet de lisser les charges et les produits exceptionnels (différence du nombre de match, coût lié à la météo) ainsi que les résultats sportifs exceptionnel. Cela permet également une comparaison qui nous semble plus durable. Par ailleurs le fait que ces moyennes ne soient pas faites sur un nombre d'année homogène sur chacun des cas est sans incidence car aucune comparaison en valeur absolue n'est effectuée.

Nous distinguerons notamment pour les 7 études de cas :

Les produits, les charges et le résultat liés à l'exploitation du stade en lien avec les comptes de résultat des clubs publiés par la DNCG chaque saison :

- *Produits d'exploitation liés au stade :* sponsors et publicité, recettes matches, autres produits (qui englobe notamment le merchandising, co-branding, et les subventions publiques).

- *Charges d'exploitation liées au stade :* rémunération du personnel administratif (15 % de la rémunération totale du personnel chargée selon la DNCG), autres charges (qui englobe notamment les frais structurels du club comme le loyer du stade, les fluides, la sécurité et la maintenance du stade). Sera inclus également le résultat financier qui comprend les intérêts des emprunts souscrits pour financer l'investissement stade immobilier et/ou son aménagement.

- *Le résultat d'exploitation stade :* différence entre les produits d'exploitation liés au stade et les charges d'exploitations liées au stade.

Les produits, les charges et le résultat liés à l'exploitation hors stade en lien avec les comptes de résultat des clubs publiés par la DNCG chaque saison :

- *Produits d'exploitation hors stade :* droits audiovisuels et opérations de mutation.

- *Charges d'exploitation hors stade :* rémunération des joueurs et du staff (85 % de la rémunération totale du personnel chargée selon la DNCG), coûts des mutations, résultat exceptionnel, impôt société.

- *Le résultat d'exploitation hors stade :* différence entre les produits d'exploitation hors stade et les charges d'exploitations hors stade.

L'addition du résultat d'exploitation lié au stade et du résultat d'exploitation hors stade correspondra au résultat net du club publié par la DNCG. Ainsi, à partir de ces résultats, on parlera de changement de BM si le pourcentage des produits d'exploitation stade devient supérieur à celui des produits d'exploitation hors stade en N+. Un résultat qui permettrait au club de ne plus être dépendant des revenus de mutations et des droits audiovisuels. Une évolution d'un BM reputationnel à un BM FRM que nous allons vérifier.

Ainsi, nous avons présenté notre méthodologie et les différentes méthodes de collecte (ou de production) des données. La partie sur l'étude de cas multiples que nous avons aussi détaillée en amont présente le processus par lequel les résultats et analyses de la thèse sont produits. Une écoute empirique à travers les entretiens et des recueils de données qui permettront une conceptualisation et une catégorisation de ces dernières. La validité de la recherche sera assurée par la saturation des données qui correspond à l'atteinte du moment où plus rien de significatif ne s'ajoute pour accroître la compréhension du phénomène observé. Enfin, l'exhaustivité et la consistance de l'interprétation permettront une analyse en profondeur des données et, le cas échéant, leur mise en relation avec le cadre théorique présenté (Yin, 2009).

PARTIE 2 : LA COMPRÉHENSION D'UNE LOGIQUE D'ACTION : MODALITÉS DE PROGRAMMATION ET D'EXPLOITATION DE LA RESSOURCE STADE

À la suite de la présentation de la partie 1 qui a permis de définir les concepts, la problématique, la méthodologie et le terrain de recherche, nous allons successivement présenter les données collectées sur le terrain. Au sein de la partie 2, le chapitre 4 nous permettra de mettre en parallèle l'impact des nouveaux stades sur la santé économique des clubs résidents allemands et français. Une présentation qui mettra en exergue la différence de performance entre ces deux pays et l'illustration d'un manque important au sein de l'écosystème français qu'il nous incombera d'identifier. Pour cela, à travers la méthodologie inductive choisie pour la recherche, nous nous immergerons au sein des chapitres 5, 6, 7 et 8 dans l'ESA du football professionnel français. Les 7 monographies de clubs détaillées du volume 2, ainsi que les nombreux entretiens réalisés seront une source de données importante pour cela. Nous reviendrons sur les phases de programmation des stades (chapitre 5), sur les caractéristiques structurelles (chapitre 6) et financières de ces derniers (chapitre 7) avant de présenter les constats d'exploitation qui en découlent (chapitre 8).

Cette analyse détaillée devrait nous permettre de distinguer de manière générale les causes des conséquences des phénomènes observés. L'analyse des résultats, au sein de la partie 3, en sera ainsi facilitée.

Chapitre 4 : Le comparatif d'exploitation des nouveaux stades allemands et français : des résultats divergents

Au sein de ce chapitre 4, nous allons mesurer la différence de performance économique de clubs résidents d'un nouveau stade, au sein de deux écosystèmes différents : le football professionnel français et allemand. L'objectif est notamment de savoir si les prévisions des rapports Besson et Seguin (2008), exposés en préambule, ont eu raison de s'inspirer de la réussite germanique en ce domaine et de prédire une réussite économique similaire pour les clubs français.

Nous présenterons pour cela les résultats de cette comparaison (2) avant d'en effectuer une synthèse (3). Toutefois en préalable, il convient de revenir sur un rappel historique entre ces deux nations du football (1).

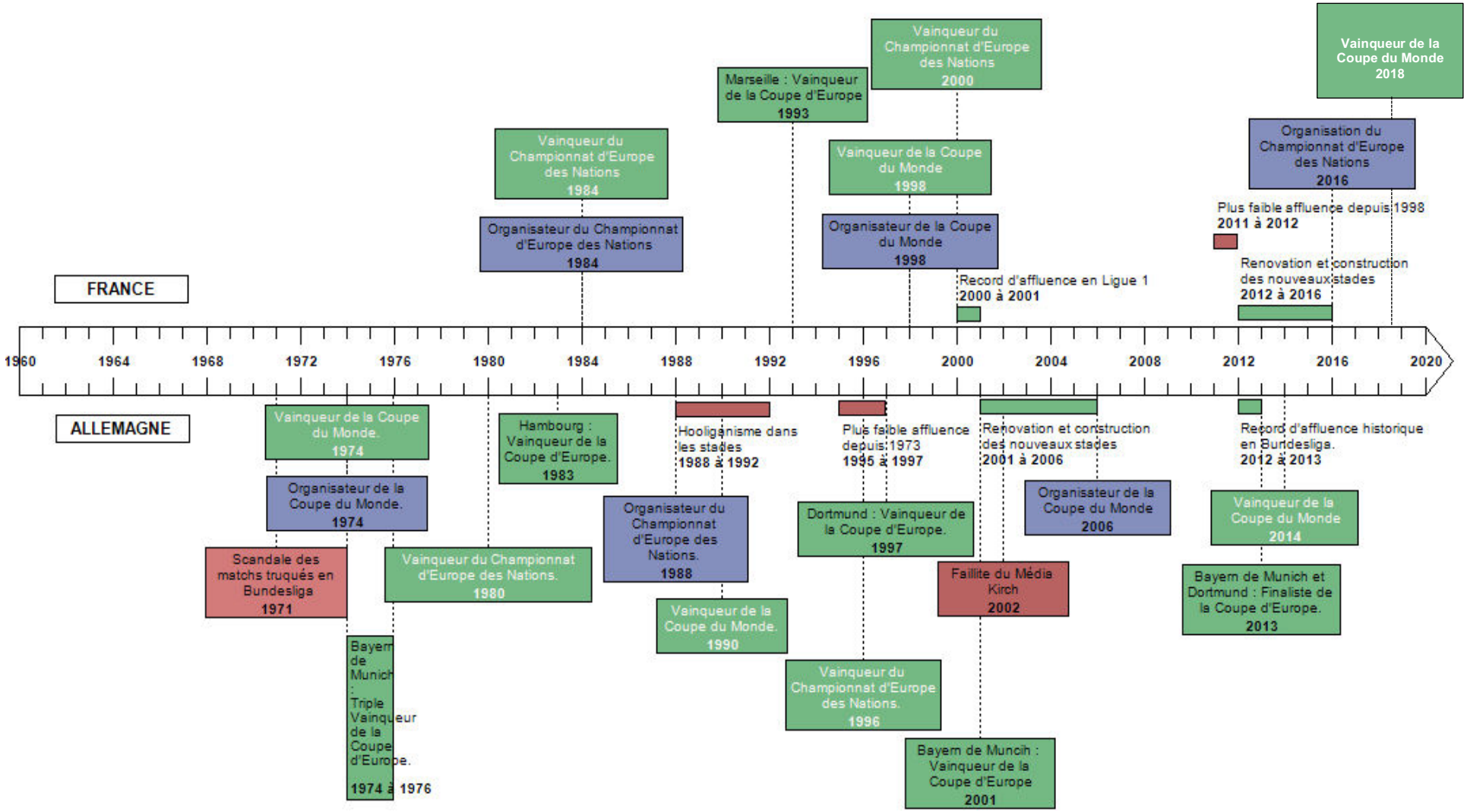
1. L'Allemagne, depuis toujours devant !

La France et l'Allemagne sont deux grandes nations du football mondial, dans leurs compétences d'organisation de grands évènements mais également dans leur palmarès avec à leur actif des titres nationaux et internationaux majeurs (Figure 23). Ce sont également deux des pays les plus riches et peuplés d'Europe : 80 millions d'habitants en Allemagne contre 65 millions en France[17]. Des éléments qui font de ces deux nations des marchés de consommation à fort potentiel, le pouvoir d'achat allemand étant de 21 979 € par habitant (Top 8 européen) et 19 254 € par habitant (Top 12 européen) pour la France bien au-dessus de la moyenne européenne (13 672 € par habitant)[18].

[17] Espon donnée 2014 Population on 1 January by age groups and sex - cities and greater cities consulté le 12 février 2017.

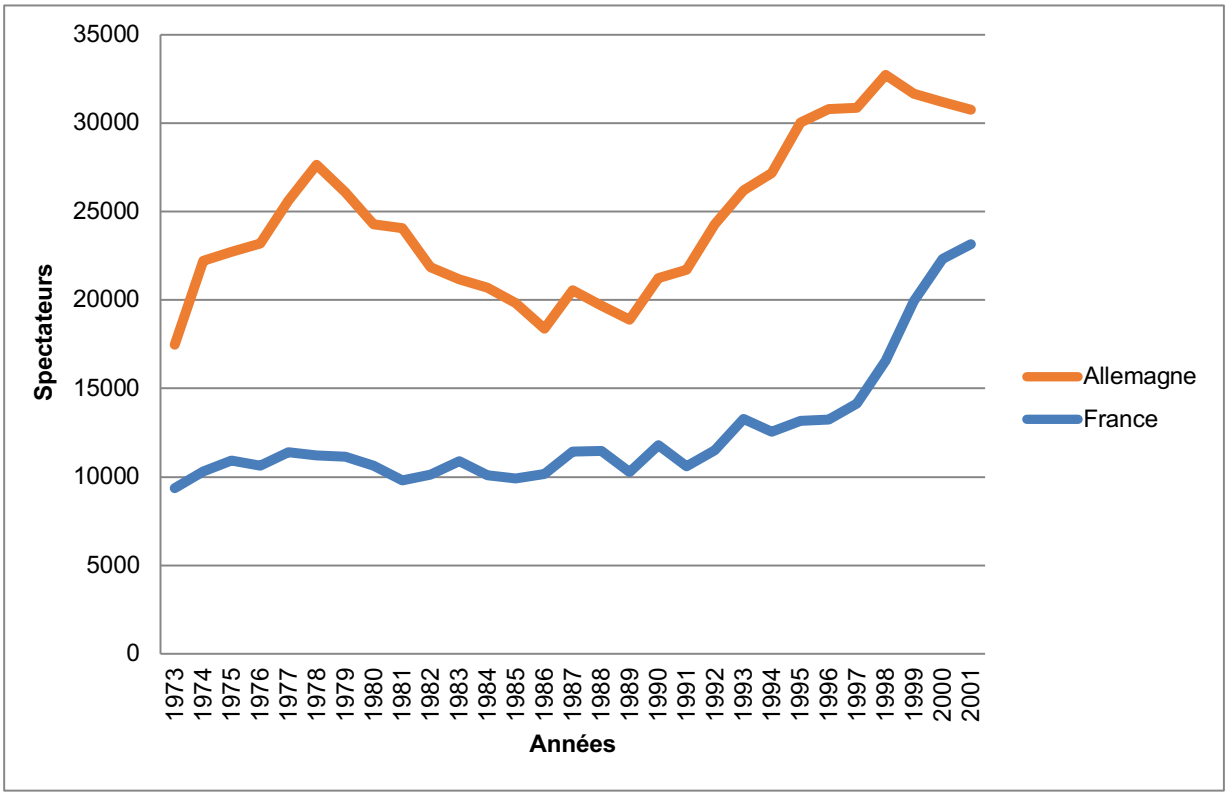
[18] https://www.challenges.fr/economie/pouvoir-d-achat-les-pays-d-europe-qui-s-en-sortent-le-mieux_438369 consulté le 12 février 2017.

Figure 23 : Frise chronologique et historique du football français et allemand de 1970 à 2018.



Historiquement, la *Bundesliga* et ses 306 matchs de première division par saison ont toujours attiré plus de spectateurs que les 378 matchs de *Ligue 1* française. Le graphique ci-dessous, qui recense les affluences moyennes au sein des deux championnats de D1 entre 1973 et 2001 souligne ces éléments.

Figure 24 : Évolution des affluences moyennes des championnats de D1 français et allemand avant les nouveaux stades — 1973 à 2001



Source : LFP et *Bundesliga*.

Sur cette période de 28 ans, avant la mise en place des nouveaux stades, l'écart moyen d'affluence entre ces deux championnats est de 12 104 spectateurs. On remarque cependant que sur la fin des années 1990 l'écart se réduit d'année en année. La victoire de la France à la Coupe du Monde 1998 et son titre de Champion d'Europe en 2000 peuvent expliquer la hausse des affluences au sein du championnat français qui permet sur la saison 2000/2001 de réduire l'écart à 7 500 spectateurs en moyenne par match (23 160 spectateurs en France contre 30 750 en Allemagne).

Sur cette même année, les revenus « jour de match » des championnats sont de 177 millions d'euros pour la *Bundesliga* (18 clubs) contre 96 millions d'euros pour la *Ligue 1* (20 clubs). Des chiffres qui montrent bien que le championnat Allemand est plus performant économiquement que le championnat Français avant l'arrivée des nouveaux stades dans ces deux pays. Un écart de performance qui s'est réduit ou agrandit avec l'arrivée des nouveaux stades ? La section suivante donne un élément de réponse.

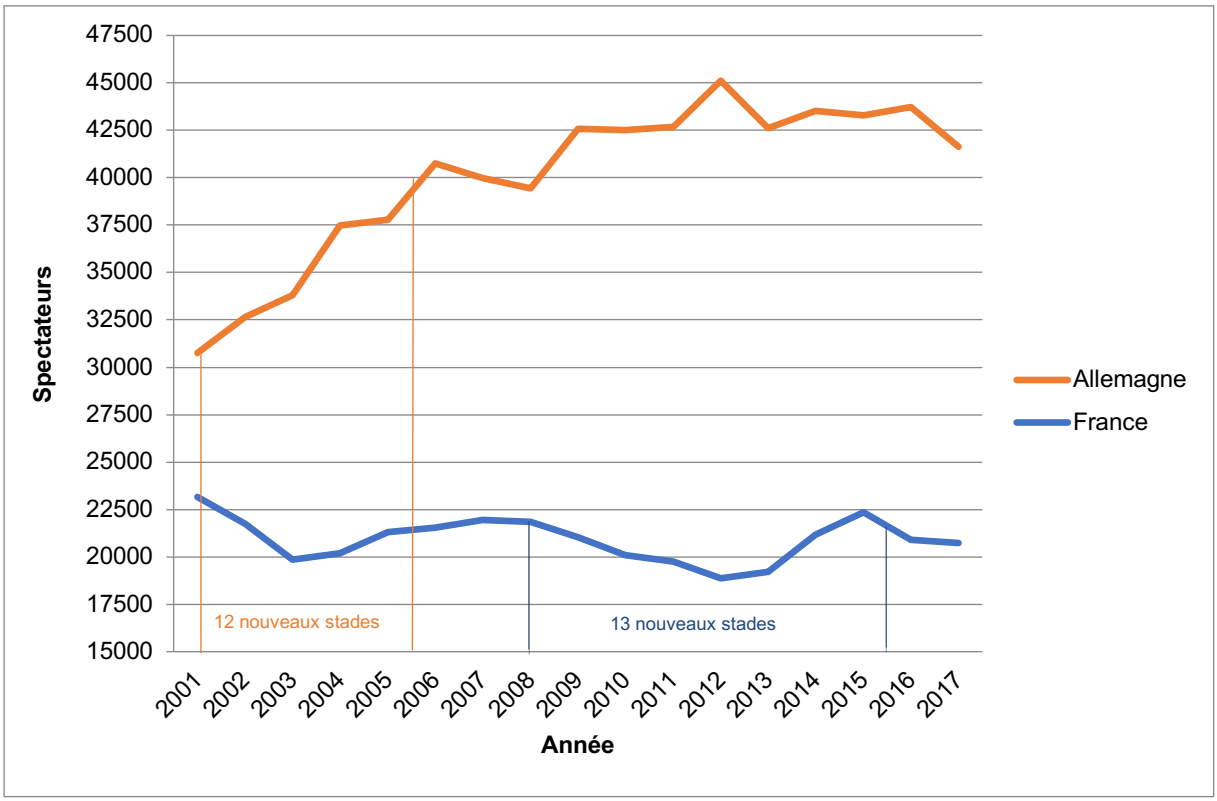
2. L'Allemagne toujours devant ?

Grâce aux données et à la méthodologie quantitative exposée au sein de la Partie 1 nous comparerons les affluences des matchs (2.1), les taux d'évolution moyens des affluences (2.2), la durée de la lune de miel (2.3), les taux de remplissage (2.4), les revenus billetterie (2.5) et le nombre et montants des contrats de *naming* des stades (2.6) entre les deux pays. Une présentation de données qui nous permettra ultérieurement de synthétiser l'effet nouveaux stades en France. Les résultats obtenus pour chacun des critères définis sont présentés simultanément dans le cas du football allemand et français pour les stades des tableaux 1 et 2 précédemment identifiés.

2.1 Historique de l'évolution des affluences des stades

Comme le montre la figure 24 ci-après, l'arrivée des 12 nouveaux stades en Allemagne entre 2001 et 2006 coïncide avec une évolution constante des hausses d'affluences de la *Bundesliga* sur la même période (+33 %). Le championnat atteint sur la saison 2012/2013 un record d'affluence européen avec plus de 45 000 spectateurs de moyenne dans les stades (+45 % par rapport à 2001). À l'inverse en France, la période 2008/2013 qui correspond à l'arrivée de 6 nouveaux stades est la plus basse affluence depuis plus de 20 ans. Si une hausse est constatée sur la période 2014/2015 (22 362 spectateurs de moyenne), les saisons 2015/2016 et 2016/2017 enregistrent une diminution de cette moyenne alors que 8 nouveaux stades français sont en activité en L1. En 2007 et avant les nouveaux stades, la moyenne d'affluence en L1 était de 21 940 spectateurs, en 2017, 10 ans et 13 stades plus tard, elle est de 21 208 spectateurs (-3,3 %).

Figure 25 : Évolution des affluences moyennes des championnats de D1 français et allemand depuis les nouveaux stades — 2001 à 2017



Source : LFP et *Bundesliga*.

Ainsi, l'écart d'affluence entre la France et l'Allemagne a augmenté sur cette période d'analyse. De 7 500 spectateurs d'écart en 2001 on enregistre sur la saison 2016/2017 une moyenne de plus de 20 000 spectateurs de différence entre les deux championnats. Une statistique qui montre que l'arrivée des nouveaux stades en France ne permet pas une évolution instantanée des affluences des matchs de championnat. Une évolution quantifiée au sein du point suivant.

2.2 Le taux d'évolution moyen de l'affluence entre les anciens et les nouveaux stades

La figure 26 ci-après donne un aperçu général de l'effet nouveaux stades allemands entre la saison N-1 (ancien stade) et la saison N (nouveau stade). Ainsi, en moyenne, l'affluence des stades a augmenté de 31 % entre la dernière saison entière dans l'ancien stade et la première saison entière dans le nouveau stade. Cet effet volume est général et est calculé sur une moyenne d'affluence de 48 785 spectateurs en saison N.

Pour l'Eintracht Francfort comme pour Hanovre 96, le taux d'évolution de l'affluence très élevé (201 % et 87 %) s'explique par le fait que ces deux clubs se trouvaient en seconde division la saison de la référence N-1 alors qu'il s'est produit l'inverse pour le club de Cologne (11 %) et Kaiserslautern (-12 %).

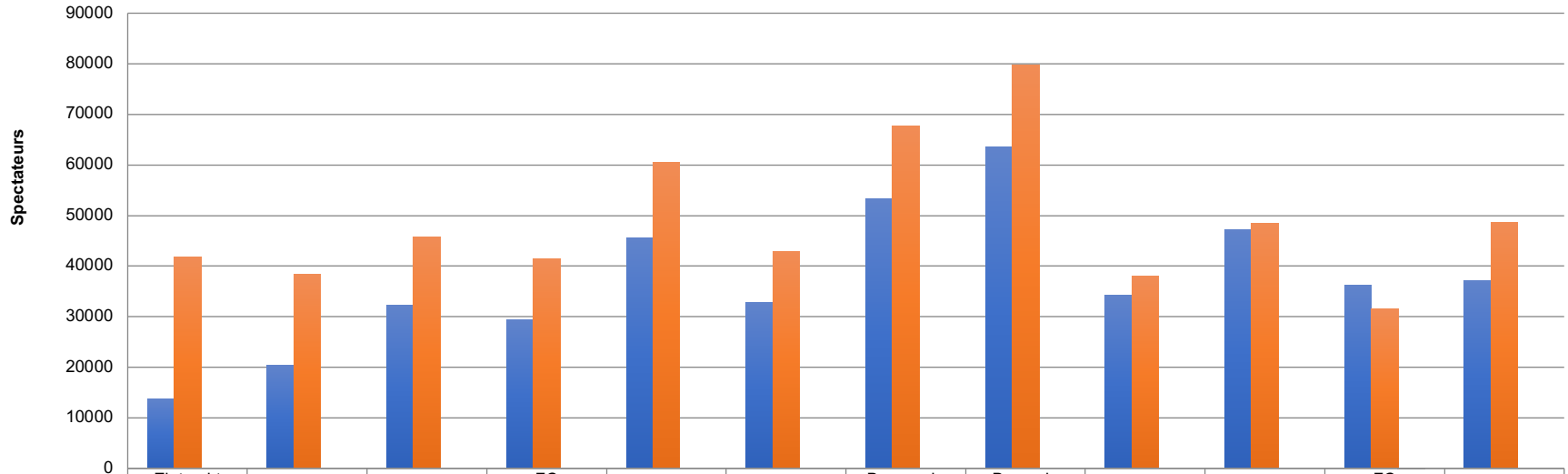
En France, le taux d'évolution moyen du niveau d'affluence entre l'ancien stade (N-1) et le nouveau stade (N) est de 18 % comme le montre la figure 27.

Un pourcentage presque deux fois plus faible qu'en Allemagne qui repose de plus sur une moyenne de 27 031 spectateurs en saison N (soit 21 754 spectateurs de différence avec l'Allemagne). Un effet nouveau stade comparable à l'Allemagne (+ de 31 % de moyenne) est néanmoins visible sur les stades de Lille, de Nice, de Grenoble et de Valenciennes.

- Pour l'OGC Nice, la moyenne d'affluence dans son ancien stade du Ray était de 8 523 spectateurs entre 1996 et 2013. L'arrivée du nouveau stade d'une capacité de 35 524 places en 2013/2014 permet au club d'enregistrer un record d'affluence moyen de 24 186 spectateurs sur la saison N soit une évolution d'affluence de 136 %.

- Le club du GF38 se dote d'un nouveau stade de 20 060 places alors même que l'affluence moyenne de ses matchs depuis 1996 était de 4 016 spectateurs. Le club rhônalpin connaît durant la première saison un record d'affluence historique de 17 217 spectateurs.

Figure 26 : Le taux d'évolution moyen des affluences des stades allemands entre les saisons N-1 et N



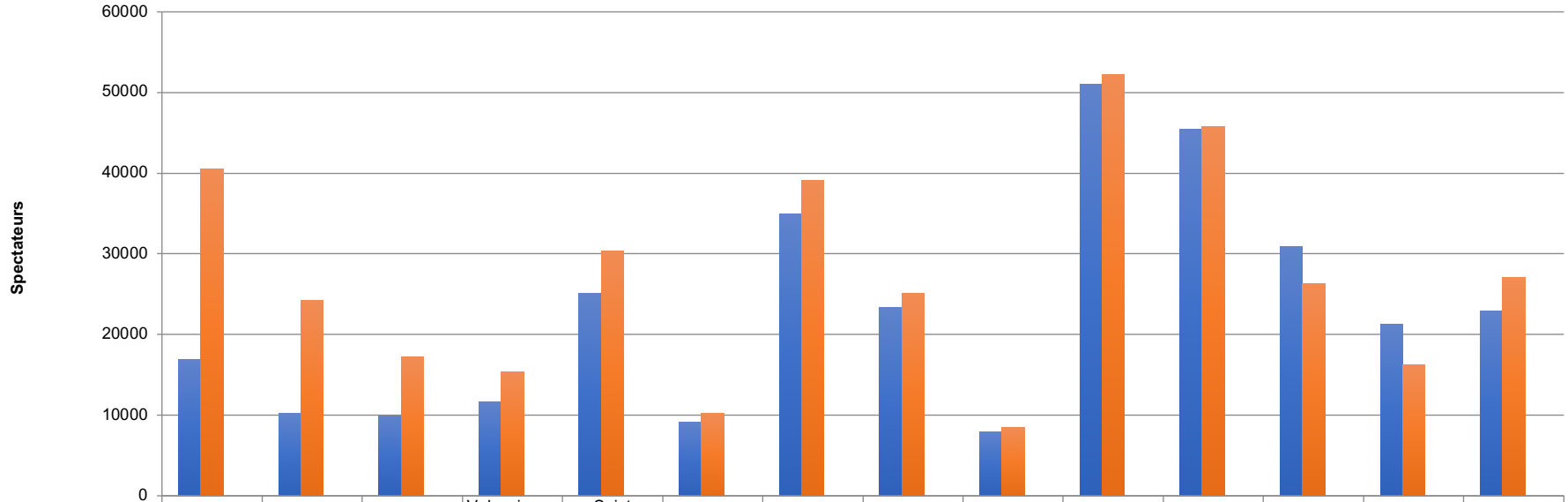
	Eintracht Francfort	Hanovre 96	VFB Stuttgart	FC Nuremberg	Schalke 04	Hambourg SV	Bayern de Munich	Borussia Dortmund	FC Cologne	Hertha BSC	FC Kaiserslauten	Moyenne
Affluence N-1	13912	20560	32276	29418	45623	32786	53294	63729	34251	47401	36170	37220
Affluence N	41863	38430	45765	41621	60429	42893	67641	79647	38188	48486	31674	48785
Taux d'évolution de l'affluence	201%	87%	42%	41%	32%	31%	27%	25%	11%	2%	-12%	31%

Affluence N-1 Affluence N

Source : European Football Statistiques.

.

Figure 27 : Le taux d'évolution moyen des affluences des stades français entre les saisons N-1 et N



	Lille	Nice	Grenoble	Valenciennes	Saint Etienne	Le Mans	Lyon	Bordeaux	Le Havre	Marseille	Paris	Lens	Toulouse	Moyenne
Affluence N-1	16971	10246	10000	11664	25096	9215	34949	23463	8042	51081	45420	31016	21446	22970
Affluence N	40593	24186	17217	15373	30328	10322	39171	25088	8518	52204	45706	26393	16303	27031
Taux d'évolution de l'affluence	139%	136%	72%	32%	21%	12%	12%	7%	6%	2%	1%	-15%	-24%	18%

Affluence N-1 Affluence N

Source : LFP.

- Le club de Lille a connu entre 1996 et 2012, une affluence moyenne de 14 885 spectateurs dans son ancien stade. Remplir le nouveau stade d'une capacité toute juste inférieure à 50 000 places est alors un enjeu permanent. Avec 40 593 spectateurs de moyenne et une évolution de 139 % dès la première année de mise en service les chiffres sont positifs.

- À Valenciennes l'arrivée du nouveau stade de 25 172 places en 2011/2012 permet au club d'enregistrer des affluences record atteignant 15 373 spectateurs de moyenne en saison N.

Un effet nouveau stade visible sur 4 nouvelles constructions qui ne se retrouve pas sur l'ensemble des stades français. En effet, si St-Etienne et son stade rénové connaissent une hausse moyenne de 5 000 spectateurs (+ 25 %) par match ce n'est pas le cas des 8 autres stades. Les clubs de Le Mans (12 %), Lens (-15 %) et le Havre (6 %) sont en *Ligue 2* en saison N ce qui peut expliquer la faible hausse (ou diminution) du niveau d'affluence. Marseille (2 %), Paris (1 %), et Toulouse (-24 %) sont des stades rénovés, si le stade Vélodrome a connu une augmentation de la capacité de son stade de plus de 7000 places, la faible augmentation à Paris (+ 500 places) et la diminution à Toulouse (– 2775 places) peuvent expliquer le manque d'effet positif. Enfin pour les nouvelles constructions à Lyon (12 %) et Bordeaux (7 %) l'évolution semble faible au regard de l'investissement et des attentes des clubs.

De manière générale, il existe sur cette variable d'évolution N-1/N une grande disparité entre les résultats allemands et français. Les clubs de *Bundesliga* ont connu une augmentation de 11 565 spectateurs de moyenne dans leurs nouveaux stades entre ces 2 saisons alors qu'en France ce nombre est de 4 005 spectateurs. De plus, en France les quelques clubs qui ont profité de l'effet nouveau stade sur la saison N enregistrent presque tous des baisses d'affluences sur les saisons N+1. Ceci est récurrent en France et est analysé dans le point suivant.

2.3 Le calcul de la durée de la « lune de miel »

Comme le montre le tableau 18 ci-après, les évolutions des affluences enregistrées grâce aux nouveaux stades ne s'inscrivent pas dans le temps en France. Sur 13 clubs français observés, seuls quatre voient leur affluence en saison N+1 égale ou supérieure à l'année N. Ainsi, dès la seconde saison d'utilisation des nouveaux stades une chute d'affluence est constatée dans tous les stades français à l'exception de Valenciennes et Paris (1 an d'évolution constaté en N+1 et baisse en N+2) et Lens et Toulouse (1 an d'évolution constaté en N+1, pas d'information en N+2). De ce fait, le délai moyen de l'effet « lune de miel » sur les 13 stades français est de 0,31 an. À noter que pour combler le manque de recul sur le stade de Lyon, nous avons mesuré le niveau d'affluence du nouveau stade de janvier à juin 2016 (20ème à la 37ème journée soit 10 matchs à domicile – moyenne de 48 017 spectateurs) par rapport aux affluences de la saison 2016/2017 (moyenne de 39 171 spectateurs).

Tableau 18 : Durée de l'effet « lune de miel » des nouveaux stades français

Clubs	Durée de la « lune de miel »	Affluence saison N	Affluence saison N+1	Taux d'évolution N/N+1
GF Grenoble 38	0	17 217	13 910	-19 %
Le Mans FC	0	10 322	8190	-21 %
Valenciennes FC	1	15 373	15 468	1 %
Le Havre AC	0	8518	7519	-12 %
Lille OSC	0	40 593	38 662	-5 %
OGC Nice	0	24 186	19 192	-21 %
O. Marseille	0	52 204	42 015	-20 %
Paris SG	1	45 706	46 160	1 %
AS Saint Étienne	0	30 328	27 227	-10 %
G. Bordeaux	0	25 088	23 270	-7 %
Toulouse FC	1	16 303	17 067	5 %
RC Lens	1	26 393	28 996	10 %
O. Lyonnais	0	48 017	39 171	-18 %
Moyenne	**0,31**	**27 711**	**25 142**	**-9 %**

Source : LFP.

D'une manière générale les affluences chutent de 9 % en moyenne sur la seconde année (N+1) d'utilisation du stade. Un diminution qui atteint plus de 18 % à Grenoble, Le Mans, Nice, Marseille et Lyon.

Au contraire, les clubs allemands ont vu leur affluence moyenne évoluer au-dessus de la saison de référence N pendant près de 6 saisons consécutives en moyenne. Une « lune de miel » qui est d'ailleurs toujours d'actualité plus de 10 ans après la construction des stades dans des clubs comme Hambourg (16 ans), Schalke 04 (15 ans) ou Munich (12 ans). De plus, la moyenne d'évolution de l'affluence entre la saison N et N+1 est de 5 % en moyenne. Pour Havovre 96 qui a connu des travaux sur la saison N+1, c'est l'année N+2 qui est prise en compte.

Tableau 19 : Durée de l'effet « lune de miel » des nouveaux stades allemands

Clubs	Durée de la Lune de Miel	Affluence saison N	Affluence saison N+1	Taux d'évolution N/N+1
Hambourg SV	16	42 893	43 853	2 %
Schalke 04	15	60 429	60 600	0 %
Borussia Dortmund	0	79 647	77 294	-3 %
FC Cologne	12	38 188	48 941	28 %
Hertha BSC	0	48486	46703	-4%
Eintracht Francfort	5	41863	47625	14%
Hanovre 96	0	36 504	35 989	-1 %
Bayern de Munich	12	67 641	68 647	1 %
VFB Stuttgart	2	45 765	50 447	10 %
FC Nuremberg	8	32 606	41 621	28 %
FC Kaiserslautern	0	33 044	31 674	-4 %
Moyenne	**6,36**	**47 915**	**50 309**	**5 %**

Source : European Football statistique.

Une nouvelle fois le résultat diffère entre la France et l'Allemagne. Un résultat qui se creuse d'année en année tant l'effet nouveau stade en France se réduit saison après saison.

Pour Le Mans et Grenoble, la saison N+2 a sonné la faillite des 2 clubs résidents des stades. Pour Nice ou Lille chaque nouvelle saison entraîne une baisse de fréquentation des stades. Pour Valenciennes et Le Havre, l'affluence moyenne du stade est de moins de 8000 spectateurs sur les saisons N+3 pour une capacité de 25 000 places. Des chiffres qui entraînent des taux de remplissage inégaux entre les deux championnats soulignés par le point suivant.

2.4 Taux de remplissage moyen des nouveaux stades

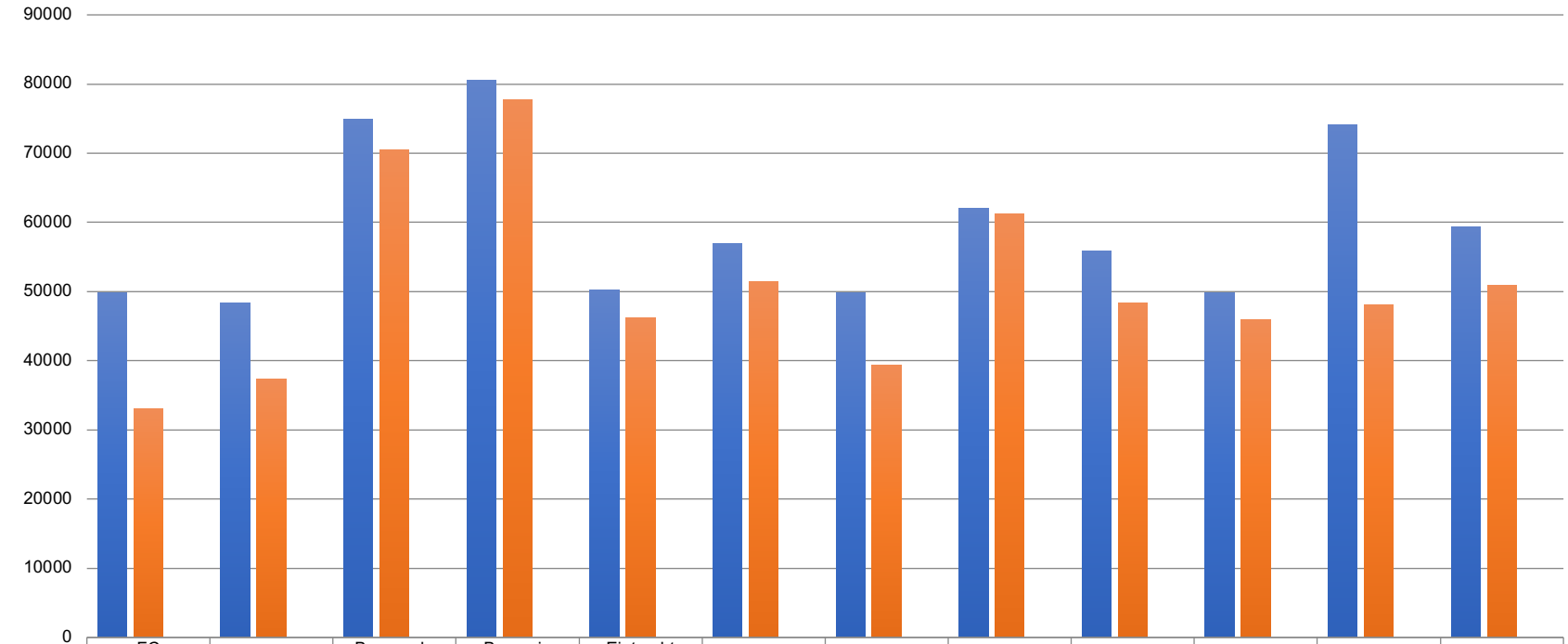
Comme le montre le graphique 28, le taux de remplissage moyen des 11 nouveaux stades allemands depuis leur mise en service (13 ans en moyenne) est de 86 %, division 1 et division 2 confondues. Le Herta Berlin, évoluant dans un stade de plus de 74 000 personnes, enclin à de nombreuses relégations ainsi que Kaiserslautern et son nouveau stade qui a joué 5 des 9 dernières années en seconde division sont les seuls clubs ayant un taux de remplissage moyen en dessous de 77.

Côté français (figure 29), sans prendre en compte les stades de Grenoble et de Le Mans qui ne possèdent plus d'équipe résidente depuis l'année N+2 (et qui sont par définition vides) et malgré les hausses d'affluences évidentes dans certains cas, la forte capacité des stades a tendance à limiter les taux de remplissage de ces derniers.

Ainsi, sur 11 nouveaux stades français étudiés sur cette variable, le taux de remplissage moyen des matchs de l'équipe résidente est plus élevé dans leur ancien stade (72 %[19]) que dans leur nouveau (65 %). Ainsi, sur ces stades français (capacité moyenne de 42 663 places), 1/11 a un taux de remplissage supérieur à 70 % (Paris) contre 9/11 en Allemagne (capacité moyenne des stades de 59 386 places). Des éléments divergents en volume qui amènent forcement des résultats différents en valeur. Nous le présentons au sein du point suivant.

[19] Moyenne sur 11 clubs de la saison 1996/1997 à la saison N-1.

Figure 28 : Taux de remplissage moyen des nouveaux stades allemands depuis leur mise en service

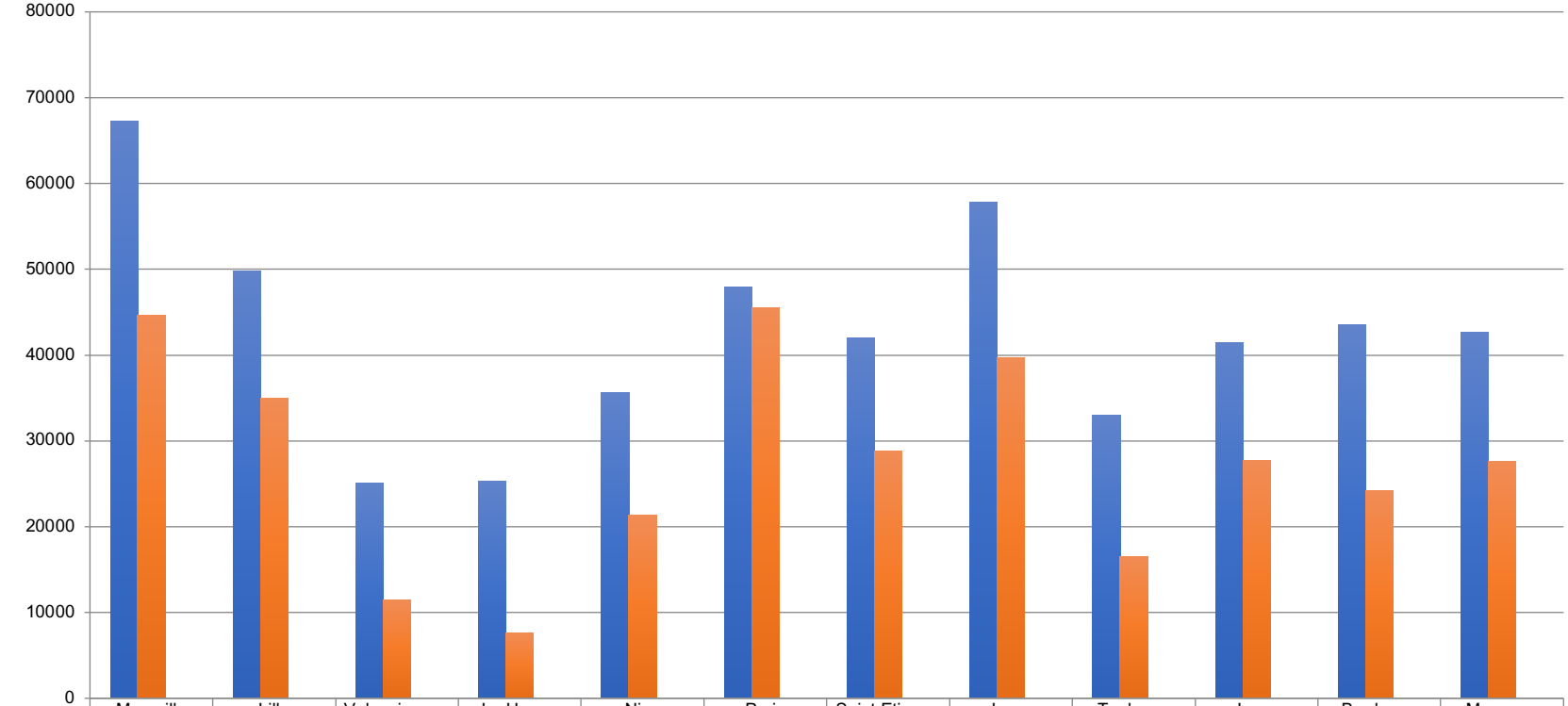


	FC Kaiserslauten	FC Nuremberg	Bayern de Munich	Borussia Dortmund	Eintracht Francfort	Hambourg SV	Hanovre 95	Schalke 03	VFB Stuttgart	FC Cologne	Hertha BSC	Moyenne
Capacité NS	49780	48548	75000	80552	50300	57000	50000	61973	55896	49968	74228	59 386
Affluence moyenne NS sur 13 ans en moyenne	33151	37459	70476	77860	46128	51455	39386	61193	48494	46074	48158	50894
Tx de remplissage	67%	77%	94%	97%	92%	90%	79%	99%	87%	92%	65%	86%

Capacité NS Affluence moyenne NS sur 13 ans en moyenne

Source : European Football Statistics.

Figure 29 : Taux de remplissage moyen des stades français depuis leurs mises en service



	Marseille	Lille	Valenciennes	Le Havre	Nice	Paris	Saint Etienne	Lyon	Toulouse	Lens	Bordeaux	Moyenne
Capacité NS	67354	49834	25172	25278	35624	47929	42000	58000	33000	41600	43500	42663
Affluence moyenne NS sur 3 ans en moyenne	44704	35026	11583	7726	21396	45675	28777	39711	16685	27695	24179	27560
Tx de remplissage	66%	70%	46%	31%	60%	95%	69%	68%	51%	67%	56%	65%

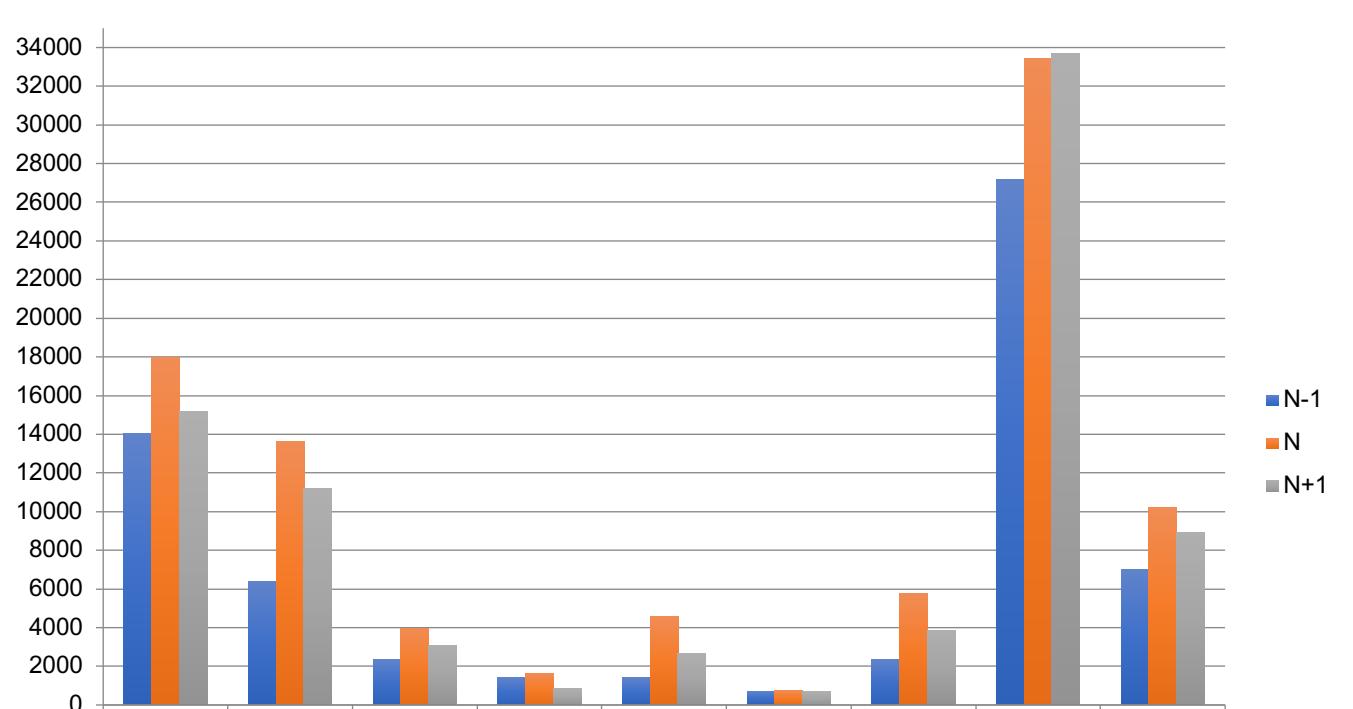
Capacité NS Affluence moyenne NS sur 3 ans en moyenne

Source : LFP.

2.5 Les revenus billetterie

Pour rappel en 2001/2002, le championnat allemand générait 84 % de recettes « jour de match » de plus que le championnat français (+ 81 millions d'euros). En 2016, 15 ans et 12 stades plus tard, l'écart entre ces deux championnats est de 221 % soit 363 millions d'euros. Ainsi la recette moyenne pour les clubs de *Bundesliga* est passée de 9,8 millions d'euros en 2001 à 29 millions d'euros en 2016. En France elle est passée de 4,8 millions d'euros à 8,2 millions en 2015/2016. Ainsi, en compilant les données « recettes matchs » des clubs français étudiés, les chiffres expriment rapidement des caractéristiques très hétérogènes.

Figure 30 : Évolution des « recettes matchs » en championnat des clubs français en milliers d'euros dans les années N-1, N et N+1



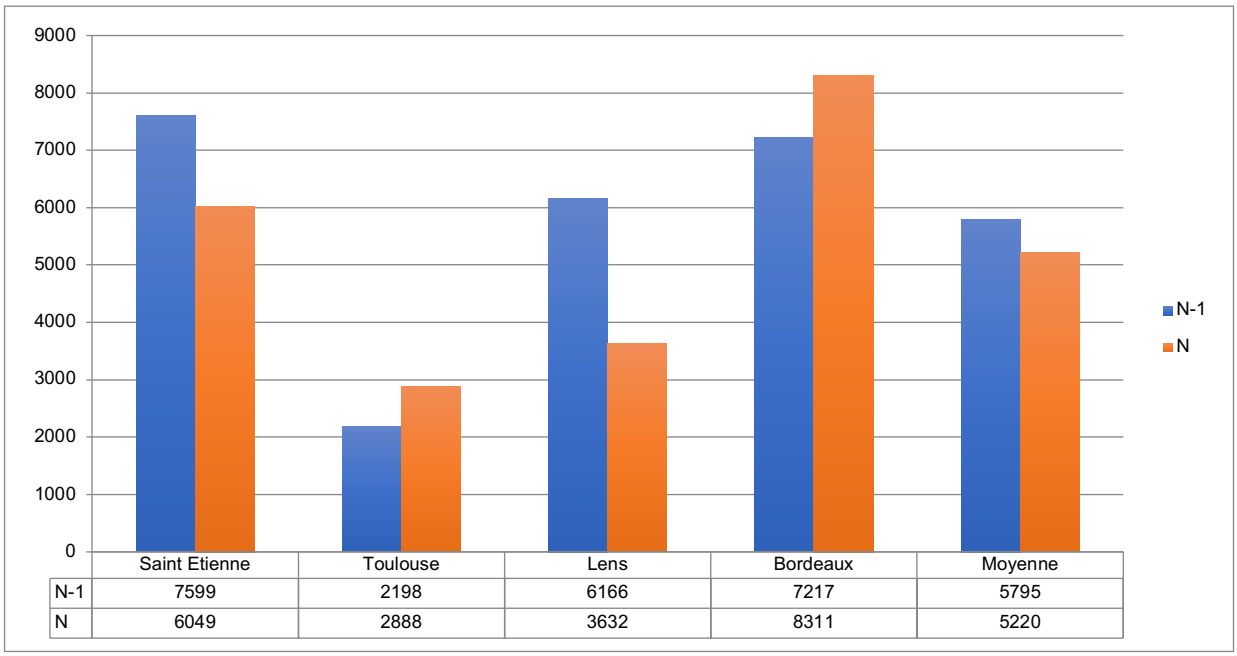
	Marseille	Lille	Valenciennes	Le Mans	Grenoble	Le Havre	Nice	Paris	Moyenne
N-1	14033	6400	2374	1458	1448	764	2384	27180	7005
N	17974	13633	4003	1690	4608	795	5808	33436	10243
N+1	15241	11215	3138	894	2690	724	3910	33675	8936

Source : DNCG.

Ainsi l'évolution des revenus « jour de match » entre N-1 et N est quasiment insignifiante pour Le Mans et Le Havre. À l'inverse des évolutions très importantes sont constatées avec Grenoble (+ 218 %), Nice (+143 %), Lille (+113 %) et Valenciennes (+68 %) en année N. Des évolutions plus mesurées sont également à souligner à Paris (+23 %) et Marseille (+28 %). Une hausse de revenus importante est mesurée dans ces 6 stades qui s'expliquent par l'agrandissement de la capacité des stades et des prestations VIP et une hausse d'affluence importante que nous avons présentée précédemment. Néanmoins, comme l'effet « lune de miel », ces hausses de revenus ne s'inscrivent pas dans la durée et une diminution de ces dernières se confirme dès la saison N+1 pour Marseille (-15 %), Lille (-18 %), Valenciennes (-21 %), Grenoble (-41 %), et Nice (-48 %). Pour les stades dont l'année N est la saison 2015/2016, on retrouve une perte de revenu pour Saint Étienne (-20 %) et Lens sur la saison N par rapport à la saison N-1 (-41 %). Toulouse (+30 %) et Bordeaux (+15 %) enregistrent eux une légère hausse de 0,8 à 1 millions d'euros. Pour ces différents clubs, les données N+1 seront disponibles en mai 2018[20].

[20] Les données publiées en mai 2018 sont les suivantes : ASSE : 7,1M€ / TFC : 3,7M€ / RCL : 5,1 M€ / GDB : 8,3 M€. Si les GDB enregistrent des résultats équivalents sur deux années, l'ASSE, le TFC et le RCL bénéficient d'une hausse des recettes/matchs en N+1. Elles restent cependant moins importantes qu'en N-1 pour l'ASSE et le RCL.

Figure 31 : Évolution des « recettes/matchs » en championnat des clubs français en milliers d'euros dans les années N-1 et N



	Saint Etienne	Toulouse	Lens	Bordeaux	Moyenne
N-1	7599	2198	6166	7217	5795
N	6049	2888	3632	8311	5220

Source : DNCG.

De manière générale, la hausse perpétuelle des revenus billetterie des clubs allemands est là encore non similaire à la France. Les évolutions sont moins importantes et plus courtes en hexagone. Néanmoins, une hausse importante en année N est visible sur les nouveaux stades français construits dont les équipes résidentes avaient un historique de fréquentation « sous exploité » et des revenus billetterie de moins de 5 millions d'euros sur la saison. Malheureusement pour ces clubs, ces résultats ne s'inscrivent pas dans la durée. En effet, comme le montre le tableau ci-après, alors qu'une belle évolution des revenus « jour de match » est constatée entre la saison 2013/2014 et 2014/2015 sur la L1, la saison 2015/2016 où 8 nouveaux stades sont en activité en L1, une baisse d'1 millions d'euros des recettes billetterie est enregistrée avec pourtant un prix moyen par place qui a augmenté de presque 10 %.

Tableau 20 : Évolution des recettes billetterie, prix moyen des places et du nombre de spectateurs de 2013 à 2016 en *Ligue 1*

Saison	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Nouveaux stades en L1	3	3	8
Recettes billetterie en milliers d'euros	143 628	165 114	164 077
Prix moyen par match	17,12 €	18,12 €	19,52 €
Nombre de spectateurs moyen par match	21 155	22 362	20 894

Source : DNCG.

Au-delà des revenus billetterie, les différentes parties prenantes ambitionnaient également de tirer profit des contrats de *naming* des différents stades. C'est le dernier point de cette présentation.

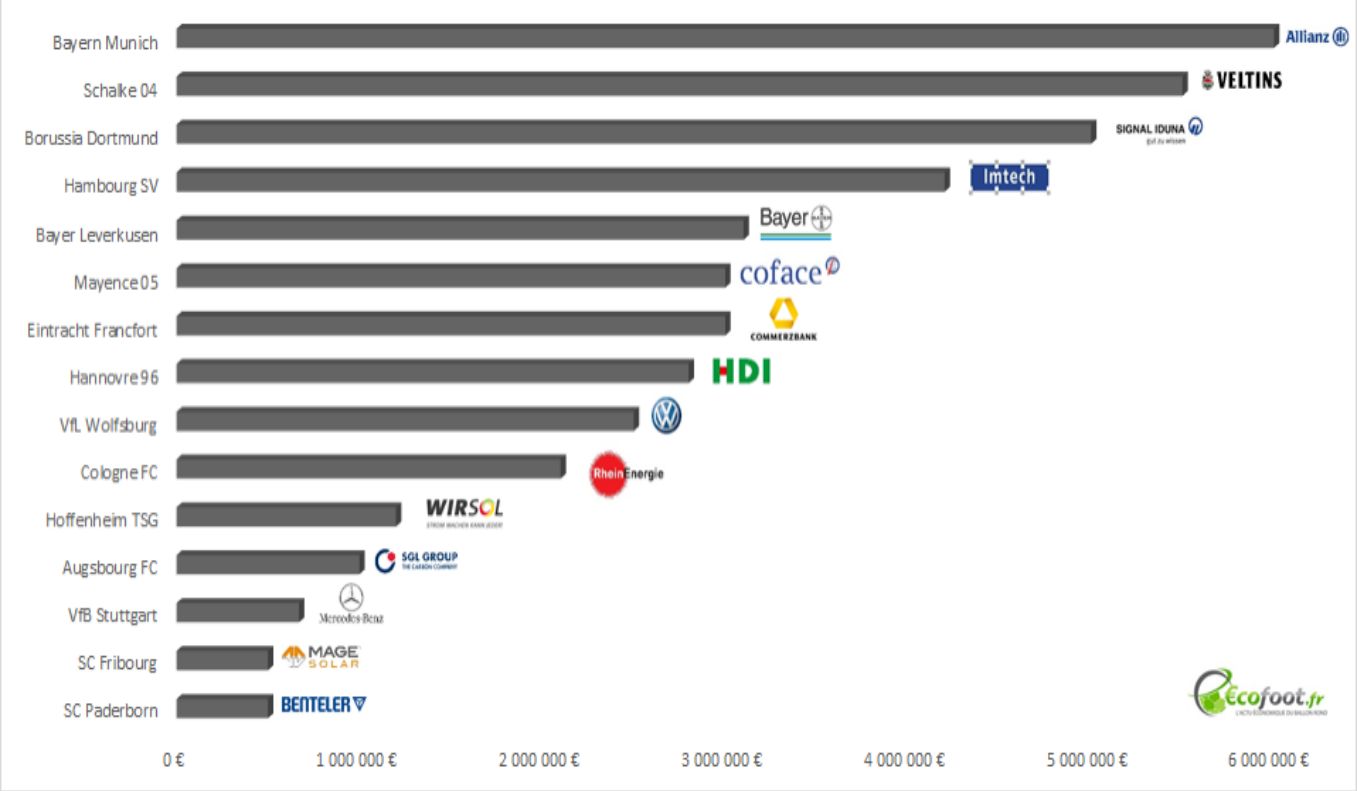
2.6 Le *naming* des stades

Le *naming* d'un stade est le partenariat d'une marque ou d'une société avec un club sportif pour que le stade où évolue l'équipe porte le nom de cette marque. En contrepartie, le propriétaire du stade reçoit une somme d'argent chaque année. Les contrats de *naming* sont en général signés pour une durée importante (une dizaine d'années en moyenne), il s'agit plus simplement d'une sorte de sponsoring. En cette matière, si le championnat anglais de *Premier League* a été un précurseur en important ce procédé en Europe, la *Bundesliga* n'est pas en reste. De nombreux clubs du championnat allemand ont en effet adopté très tôt cette technique, dès la fin des travaux de rénovation des stades de la Coupe du Monde 2006.

Aujourd'hui, cette pratique est totalement entrée dans les mœurs en Allemagne. Si bien que sur la saison de 2014/2015, 15 formations de *Bundesliga* sur 18 possèdent un contrat de *naming* de leur enceinte afin de générer un complément de revenus de sponsoring. Au total, le recours au *naming* rapporte aux clubs de *Bundesliga* plus de 41 millions d'euros par an. Le Bayern Munich possède l'accord le plus important du championnat. Son partenaire Allianz lui reverse 6 millions d'euros par saison.

Derrière le Bayern Munich, les grosses formations du championnat telles que Schalke 04 ou le Borussia Dortmund suivent avec des contrats supérieurs à 5 millions d'euros. Hambourg SV se situe au quatrième rang avec un contrat annuel de 4,2 millions d'euros avec l'entreprise néerlandaise Imtech.

Figure 32 : Montants annuels des contrats de *naming* en *Bundesliga* sur la saison 2014/2015



Source : EcoFoot.

Actuellement en *Bundesliga*, trois formations ne possèdent pas de contrat de *naming* : le Werder Brême, le Hertha Berlin et le Borussia Monchengladbach. Si le Werder Brême et le Borussia Monchengladbach ne souhaitent volontairement pas associer le nom de leur enceinte à une entreprise privée, le Hertha Berlin de son côté n'est pas le seul décisionnaire sur la question du *naming* de son enceinte. En effet, le club doit se mettre d'accord avec le propriétaire de l'enceinte pour la redistribution des revenus. Une situation qui complexifie la recherche de partenaires potentiels et qui est bien connue en France où le fossé semble pour le moment gigantesque avec l'Allemagne.

En Hexagone, le *naming* est apparu avec le stade du Mans en 2010. La société d'assurance MMA s'est offerte ce partenariat pour la somme d'1 million d'euros par an pendant 10 ans. Depuis, quatre autres stades de football ont suivi ce chemin.

- Le stade de Nice inauguré en 2013 a vendu le nom de son stade à l'Entreprise Allianz pour devenir l'Allianz Riviera pour un contrat de 1,8 million d'euros par an sur 9 ans soit près de 16 millions d'euros.

- Plus récemment la société Matmut a également imposé sa marque au stade de Bordeaux. Le montant initial du contrat fixé à 3,9 millions d'euros en décembre 2015 par SBA (Stade Bordeaux Atlantique), gestionnaire du nouveau stade, serait finalement beaucoup plus bas qu'espéré et réduit à 50 % de sa valeur [21].

- À Marseille, le *naming* du stade Orange Vélodrome a été instauré en 2016. Le contrat a été signé pour 10 ans pour un montant de 2,7 millions d'euros par an. Néanmoins, le club de l'Olympique de Marseille ne sera pas concerné financièrement par la signature de ce partenariat. D'après l'engagement contractuel conclu entre la ville de Marseille et Arema au sujet du réaménagement du Stade Vélodrome, la somme devrait être directement reversée au concessionnaire. Le montant du *naming* aidera Arema à générer les 12 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel conformément au business plan initial. Néanmoins, l'OM profitera tout de même de l'installation de 1 000 bornes Wi-Fi promises par l'opérateur Orange, permettant de transformer le Vélodrome en stade connecté.

[21] http://www.sudouest.fr/2015/09/03/stade-matmut-atlantique-de-bordeaux-un-nom-brade-de-50-2113663-2780.php consulté le 10 janvier 2017.

- Enfin, l'Olympique Lyonnais est également parvenu à trouver un nameur suite à plusieurs mois de négociation avec Groupama. Le club déclare à ce sujet : *« Avec le Parc OL, on a un champion français, un produit unique en France et en Europe sur le plan technologique qui a une visibilité mondiale. Cela a une valeur qu'il ne faut pas brader »* [22]. Ainsi, le montant du *naming* stade, mais également du centre d'entraînement et de formation du club rapporterait 5,5 millions d'euros par an au Groupe OL. Le contrat avec Groupama a été signé pour une durée de 3 ans[23].

De manière générale, les clubs allemands bénéficient plus largement des contrats de *naming,* ils sont plus nombreux, plus conséquents et l'ensemble des dotations financières vont directement aux clubs propriétaires des stades. Excepté pour Lyon, cela n'est pas le cas en France. En effet, les stades de Bordeaux, de Nice, de Marseille et du Mans construits ou rénovés en PPP sont tous gérés par des exploitants privés qui profitent directement de ces rentrées d'argent et empêchent toute diversification financière pour le club.

[22] http://sport24.lefigaro.fr/football/ligue-1/Homes-Clubs/lyon/actualites/aulas-il-est-imperatif-que-lyon-se-qualifie-pour-une-coupe-d-europe-792930 consulté le 8 janvier 2017.

[23] http://www.lyoncapitale.fr/Journal/Lyon/Sport/Football/Grand-Stade-l-OL-signe-un-accord-de-*naming*-avec-Groupama consulté le 12 février 2018.

3. L'Allemagne très très loin devant !

En synthèse les critères utilisés pour évaluer l'impact des nouveaux stades en France et en Allemagne sont présentés dans une troisième section. Ces résultats sont notamment couplés aux déclarations des clubs français concernés (3.2) grâce aux entretiens réalisés dans le cadre de cette recherche. Des résultats qui sont de plus impactés par 3 spécificités françaises (3.3).

3.1 Des résultats divergents !

Globalement s'il est évident de constater un écart entre les résultats français et allemand au regard de l'historique des différentes nations présentées dans la section 1, il est à noter que l'arrivée des nouveaux stades a considérablement creusé le fossé entre ces deux nations et n'a pas permis aux clubs français de réduire l'écart avec les clubs allemands.

Si un effet nouveau stade a été présenté pour certains clubs français, la durée de cet effet est très éloignée des résultats allemands sur l'ensemble des variables : affluences moyennes, taux d'évolution, taux de remplissage, durée de la « lune de miel », revenus billetterie et contrat de *naming*. Ces résultats sont consolidés également par la difficulté d'exploitation des stades hors « jour de match » des clubs français simples locataires de leur stade pour la grande majorité d'entre eux. Pour rappel sur la saison 2015/2016, 17 clubs sur 18 sont propriétaires de leur stade en *Bundesliga*, 1 sur 20 en *Ligue 1.* Le tableau ci-après synthétise les résultats.

Tableau 21 : Synthèse des résultats d'exploitation des nouveaux stades entre la France et l'Allemagne

Critères	France	Allemagne
Nombre de matchs de championnat par saison en Division 1	378 matchs	306 matchs
Capacité moyenne des stades des clubs étudiés	38 182 places	59 520 places
Écart d'affluence moyen entre la France et l'Allemagne en 2001	7 595 spectateurs	
Écart d'affluence moyen entre la France et l'Allemagne en 2016	22 829 spectateurs	
Affluence moyenne en année N-1 des clubs étudiés	22 970 spectateurs	37 720 spectateurs
Affluence moyenne en année N des clubs étudiés	27 031 spectateurs	48 785 spectateurs
Affluence moyenne en année N+1 des clubs étudiés	25 142 spectateurs	50 309 spectateurs
Taux d'évolution de l'affluence moyenne entre l'année N-1 et N des clubs étudiés	18 %	31 %
Taux d'évolution de l'affluence moyenne entre l'année N et N+1 des clubs étudiés	– 9 %	5 %
Durée moyenne de la « lune de miel » des clubs étudiés	0,31 an	6,6 ans
Taux de remplissage moyen depuis les mises en service des nouveaux stades sur les clubs étudiés	65 %	86 %
Moyenne des revenus billetterie en 2001 pour les clubs de Division 1	4,8 M€	9,8 M€
Moyenne des revenus billetterie en 2016 pour les clubs de Division 1	8,2 M€	29,27 M€
Nombre de *naming* de stade en division 1	4/20	15/18
Montant des contrats de *naming* stade en D1 et D2	12,95 M€	43 M€

3.2 Des résultats décevants confirmés par les clubs français résidents

Sur l'ensemble des entretiens effectués pour cette thèse, seuls le PSG et l'OL revendiquent un effet nouveau stade. Le directeur billetterie du PSG confirme que *« ses revenus billetteries ont été multipliés par 4 en 4 ans et demi ».* Le Stadium Manager de l'OL, qui ne veut pas nous communiquer de chiffre précis, nous affirme que *« ce que l'on peut dire c'est que l'on a des recettes supérieures à ce que l'on avait prévu ».* À l'inverse à Nice, selon le directeur billetterie, le club *« perd de l'argent »* sur certains matchs. L'expert de la DNCG confirme lui que *« pour l'instant, il n'y a pas eu l'effet financier tant attendu »* suite aux nouveaux stades français.

Au Havre, le directeur marketing note que *« les grandes études faites ; vous changez de stade — vous faites 30 points de plus d'audience : c'est du pipeau ».* Le directeur d'Océane Stadium rajoute à ce sujet qu'*« il faut être réaliste. On est tous partis sur l'exemple allemand en disant que l'effet nouveau stade c'est 30 % de billetterie en plus. Déjà en France ce n'est pas 30 % mais 10 à 12 % ».* À Bordeaux la directrice de la billetterie reconnaît que les affluences d'aujourd'hui, *« sont un peu décevantes — les dirigeants auraient pensés faire des taux de remplissage meilleurs »*, même si elle se déclare très satisfaite des résultats de remplissage des prestations VIP : *« à l'ouest, on est quasi à 100 % — l'autre partie est à 80 % ».*

À Saint-Étienne où la directrice billetterie indique que *« les résultats ne sont pas bons »,* la billetterie de certains matchs *« en toute honnêteté, sert juste à payer une partie de la sécurité ».* MM reconnaît que « *tous les grands stades Lille — Bordeaux — à part Paris qui ont fait des efforts importants — Saint-Étienne — Lyon — pour l'instant rien. C'est rentable nulle part* ». Comme à Bordeaux, ce dernier souligne néanmoins que les revenus VIP *« évoluent bien ».*

À Lille, le club a connu des évolutions significatives d'affluences (+139 %) et de revenus en hausse (113 %) sur la saison N, pourtant le directeur billetterie tire un constat global négatif : *« les chiffres montrent 32 000 abonnés la première année – 28 000 la 2e année – 23 000 l'année dernière et 22 000 cette année. Donc voilà cela se complique. Quels sont les clubs qui affichent complet dans leur stade ? Aucun — On devait prendre de l'avance et profiter comme l'Allemagne l'a fait de la coupe du monde, etc. À Bordeaux 1 siège occupé pour 3 sièges vides — À Lyon la première couronne est vide — la dernière qui est vide — À Nice le dernier étage n'est pas ouvert — À Lille il y a des trous partout dans la tribune… ».* Des objectifs non atteints *« qui leur coûtent un peu plus cher — Sur le long terme, la tendance devrait s'inverser mais aujourd'hui on n'y est pas du tout ».* Des propos confirmés par le président lillois qui assure en janvier 2016 que les résultats ne correspondent en aucun cas aux attentes du club : *« Le Stadium nous rapportait 6 millions d'euros par an, le stade Pierre-Mauroy 7, souligne Seydoux. On en attendait pourtant 20 »*[24].

[24] Le Parisien, 7 janvier 2016 consulté le 12 janvier 2016.

3.3 Des résultats renforcés par trois particularités françaises

Des résultats décevants qui sont de plus renforcés par trois spécificités françaises. Le nombre d'invitations, le taux de « no show » et l'absence d'effet Euro 2016.

3.3.1 Le nombre d'invitations dans les clubs

La première particularité française est le nombre d'invitations des différents clubs qui est selon la DNCG de 30 % en moyenne en 2013. Un chiffre qui exprime le fait qu'une bonne partie des affluences annoncées comprend en réalité des places gratuites. Une situation soulignée par la directrice billetterie de l'ASSE : *« on a un président qui est très fidèle à son public et qui aime son stade — il est hors de question que son stade soit vide — mais il y a une très très mauvaise habitude qu'il a prise d'inviter le monde entier pour ça je m'acharne à lui faire comprendre qu'il faut que ça s'arrête ».*

3.3.2 Le taux important de « no show » dans les stades

La seconde spécificité est le pourcentage de « no show » dans les stades. En effet, il est à noter que les chiffres d'affluences utilisés pour cette étude et communiqués par la LFP comprennent le nombre de billets édités (abonnés payants, abonnés gratuits, billets secs, invitations) et non le nombre de spectateurs entrés dans le stade. On constate en effet un écart permanent entre les billets édités et le nombre d'entrées enregistrées au sein des stades. Un « no show » qui est en moyenne de 20 % par match en *Ligue 1*. Pour l'un des clubs du Top 8 français que nous avons étudié et qui souhaite rester anonyme, la moyenne de « no show » est de 22 % sur l'année. Ce pourcentage varie entre 6 % (match contre Marseille) et 39 % (match contre Ajaccio). *« On voit bien que lors de certaines rencontres, le chiffre annoncé ne correspond pas à la réalité »,* concède un dirigeant *« mais aucun club n'a intérêt à le dire pour son image »*[25]*.* À Lille, le directeur billetterie confirme ces chiffres, *« par exemple — hier on avait 23 000 billets édités — je crois que l'on avait 17 000 personnes dans le stade on était quasiment à 30 % d'absentéisme ».*

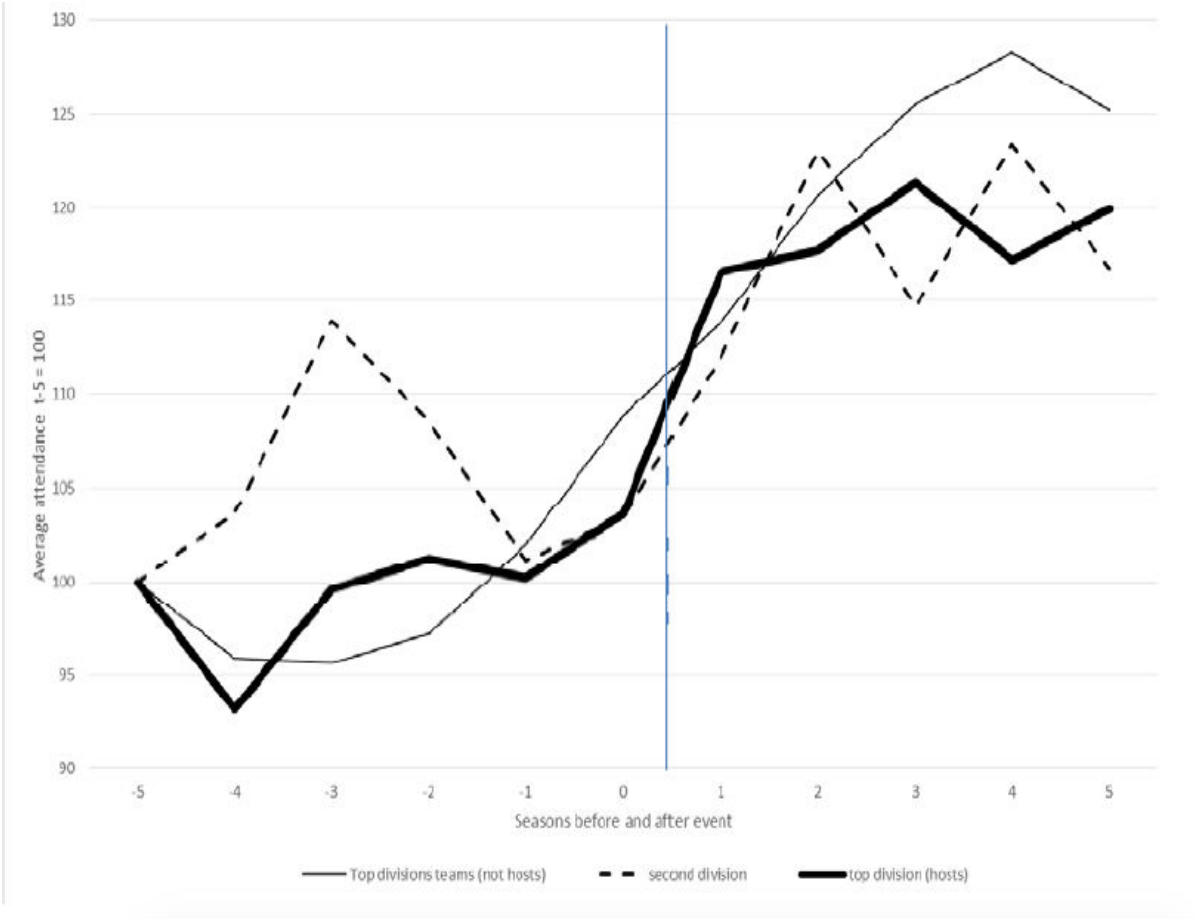
---

[25] http://www.leparisien.fr/sports/ligue-1-nos-solutions-pour-13-10-2016-6200160.php consulté le 12 mars 2017.

3.3.3 L'absence d'effet Euro 2016 en France

La troisième caractéristique identifiée est l'absence d'effet « Euro 2016 » sur les affluences des stades. Les 15 à 20 % d'évolution des affluences[26] ambitionnée par Szymanski et Drut (2014) suite à l'Euro 2016 ne sont pas visibles en France.

Figure 33 : Affluence des championnats nationaux avant et après l'accueil d'un Championnat d'Europe ou d'une Coupe du Monde de Football

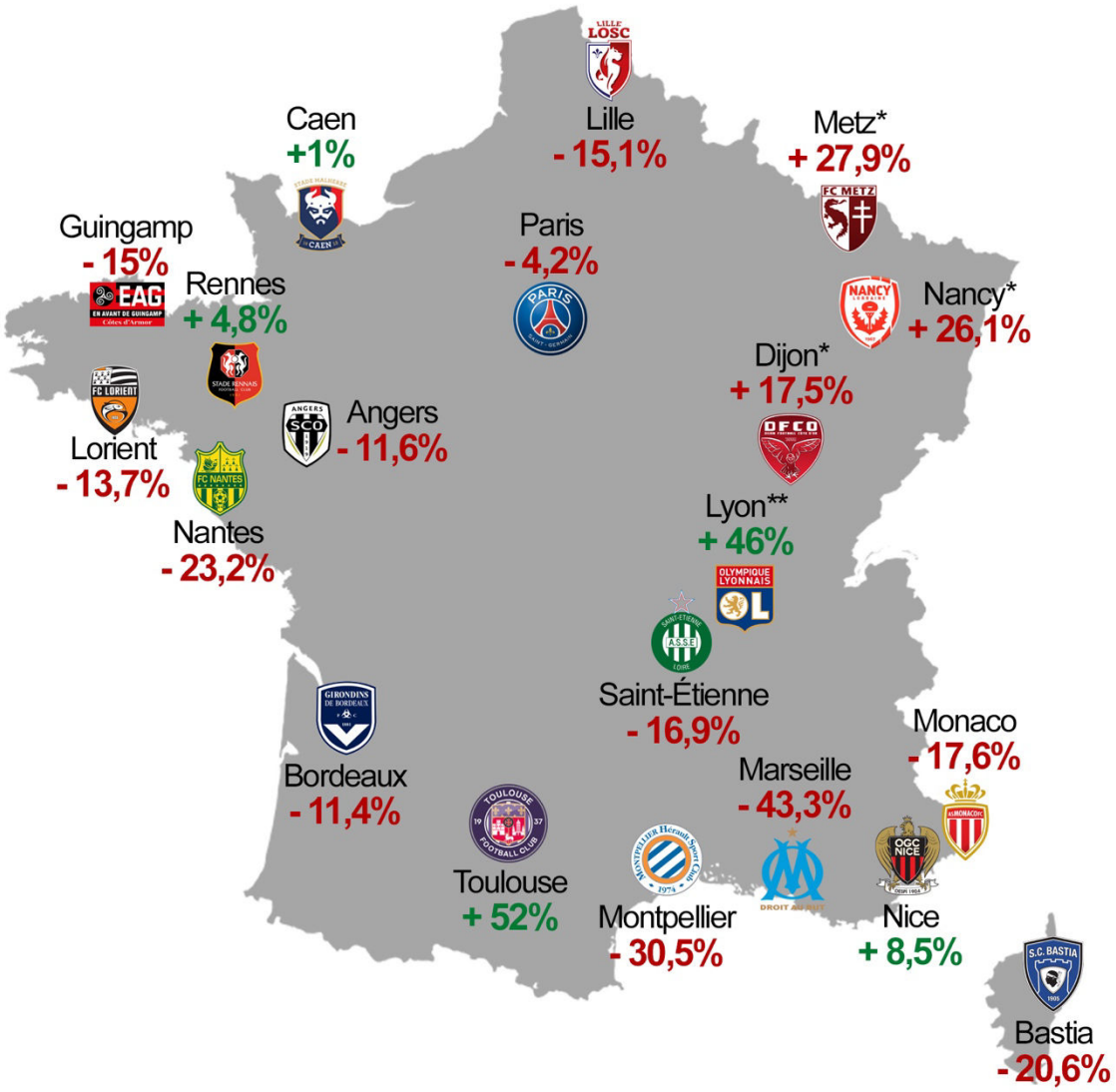


Source : Szymanski et Drut (2014).

[26] http://www.soccernomics-agency.com/wordpress/wp-content/uploads/2014/04/The-private-benefit-of-public-funding.pdf consulté le 17 avril 2018.

Pire, comme le montre le graphique ci-dessous, la LFP a annoncé une chute de la fréquentation des stades sur la saison 2016/2017 en L1.

Figure 34 : Évolution du nombre de spectateurs par stade de L1 sur les premiers matchs de la saison 2016/2017 par rapport à 2015/2016



*Clubs promus de Ligue 2 en Ligue 1

**Club dont la capacité du stade a changé

Source : LFP (2016).

Synthèse du chapitre 4 : Des résultats éloignés des espérances et des prévisions entre la France et l'Allemagne

La présentation des différentes données de ce chapitre 4 nous permet de conclure à un résultat différent entre la France et l'Allemagne sur l'ensemble des 6 variables d'exploitation présentées. Une présentation qui nous permet de dresser le constat suivant :

- Le succès économique qu'ont pu connaître les clubs allemands résidents de nouveaux stades ne s'est pas produit en France.

Des résultats qui pointent l'incapacité seule des nouveaux stades à générer une diversification économique des clubs résidents français comme envisagé. Conditions peut-être nécessaires, ces nouveaux stades ne sont, en tous cas, pas suffisants et l'accroissement des recettes issues de leur exploitation ne se décrète pas au prétexte de leur modernité ou de leur agrandissement. Une situation qui permet de conclure également sur le point suivant :

- Les résultats de l'effet nouveaux stades en France sont très éloignés des espérances et des prévisions des rapports Seguin et Besson.

Deux constats qui mettent en exergue l'impossible copier/coller d'une politique entre deux pays aux écosystèmes différents et qui interroge sur les raisons de ces résultats. Le stadium manager de l'ASSE déclarait à ce sujet « *soit il y a un déclic et cela m'étonnerait. Soit il y a un déclin et l'on va se rendre compte qu'il y a certains problèmes* ». Mais quels sont-ils ? Pourquoi l'effet nouveau stade est-il si faible en France par rapport à l'Allemagne ? Pourquoi avec 13 nouveaux stades, le championnat professionnel français n'arrive pas à diversifier et accroître son économie ? En somme, quelles sont les variables qui limitent l'effet des nouveaux stades français ?

Autant de questions auxquelles nous allons tenter d'apporter des réponses à travers les 17 entretiens réalisés auprès des acteurs de ces OS. Ainsi, nous reviendrons au sein du chapitre 5 suivant sur les phases de programmation de ces nouvelles structures.

Chapitre 5 : La phase de programmation des nouveaux stades : des logiques d'acteurs hétérogènes

Dans ce chapitre 5 nous allons présenter les phases de programmation des 7 nouveaux stades de notre échantillon. Grâce aux monographies et entretiens réalisés, nous verrons quels acteurs ont joué un rôle central au sein des projets de construction ou de rénovation. L'objectif est de pouvoir appréhender les étapes et les relations qui ont permis une prise de décision finale des parties prenantes dans chacune des villes de notre étude. Pour cela nous présenterons dans un premier temps *« la primum movens*[27] *»* (Callon, 1986) des acteurs au sein des 7 études de cas (1) avant de présenter dans un second temps les schémas de programmation choisis (2). Des éléments qui nous permettront dans un troisième temps de comprendre l'implication et le rôle joué par les dirigeants des clubs dans la phase de programmation des équipements (3).

[27] Première impulsion.

1. La *primum movens* des parties prenantes : les villes ou les clubs ?

Cette première section, va nous permettre de présenter l'acteur à l'initiative des projets de rénovation/construction des nouveaux stades français. Sur les 7 stades concernés par notre étude, 4 projets sont portés par les acteurs publics (1.1) et 3 par des acteurs privés (1.2).

1.1 La *movens* publique : les politiques en première ligne

Au sein de notre échantillon, ce sont les villes de Bordeaux, de Nice, de Lille (puis la Communauté Urbaine Lille Métropole), et de Saint-Étienne qui ont été à l'initiative des premières discussions concernant les projets de nouveaux stades. Pour ces villes, deux options se sont présentées : soit la rénovation de l'enceinte existante, soit la construction d'une nouvelle.

1.1.1 À Saint-Étienne, Maurice Vincent et l'âme mythique du Chaudron

En 2009, les coprésidents de l'ASSE, Roland Romeyer et Bernard Caïazzo, évoquent la possibilité de construire un nouveau stade arguant notamment de la capacité parfois insuffisante de Geoffroy-Guichard. Cette nouvelle enceinte prendrait alors place sur un terrain vierge d'une quinzaine d'hectares, situé au nord du musée d'art moderne ; l'étude est faite par le cabinet Barué-Boutet, proposant un stade dont la capacité évoluerait entre 45 000 et 50 000 places, sur deux niveaux. Le rendu final est présenté par les deux présidents, ainsi que le coût de cette nouvelle infrastructure : 200 millions d'euros[28]. Ce nouveau stade permettrait alors à l'AS Saint-Étienne de bénéficier directement des retombées économiques, en étant alors le propriétaire.

[28] http://www.ouest-france.fr/sport/football/saint-etienne/football-la-vente-du-chaudron-met-saint-etienne-en-ebullition-4911039 consulté le 17 février 2018.

Le projet provoque une vive opposition de la part des quatre principaux groupes de supporters stéphanois qui souhaitent conserver leur stade et organisent une manifestation le 4 juillet 2009. Elle se déroule à titre symbolique, car dès fin juin la municipalité avait tranché en faveur de la rénovation du stade.

En effet, Maurice Vincent, Maire de Saint-Étienne, opte pour la rénovation du stade. Une solution qui permet de garder selon lui l'âme du mythique « chaudron » de Saint-Étienne en centre-ville[29] : « *Sans le foot, sans les Verts dix fois champions de France, sans le stade Geoffroy Guichard, Saint-Étienne n'est pas Saint-Étienne. Sur la base de cette conviction, la rénovation de ce stade s'impose à nous. Le contexte de la candidature de notre ville pour l'Euro 2016 vient aviver notre volonté en ce sens. Car l'Euro, c'est pour nous une occasion d'accueillir à nouveau un évènement sportif de grande envergure ; et c'est aussi une chance pour amener notre stade au meilleur niveau de sécurité et de confort »* commente ce dernier. Il conclut en affirmant que « *ce "nouveau" Geoffroy Guichard sera un instrument de développement à la fois pour le club de football que nous aimons et pour notre agglomération ».*

1.1.2 À Nice, la volonté du nouveau maire, Christian Estrosi

La municipalité de Nice a initié différents projets de rénovation ou de construction d'une nouvelle structure. Au cours des années 2000, deux tentatives sont entreprises mais se révèlent infructueuses. Ainsi, en 2002, une tentative s'était terminée par l'annulation du contrat de concession signé avec la société Cari suite à un flagrant délit de corruption sur le marché public. Ce dernier projet prévoyait l'édification d'un stade de 32 800 places pour un coût de construction de 88,4 millions d'euros HT, d'un centre d'entraînement et de 6 000 m² de commerces. Le coût de cette opération à la charge de la commune devait être de 54 millions d'euros sur 30 ans dont 20 millions d'euros de subventions d'investissement initial[30].

---

[29] http://www.geoffroy-guichard.com/renovation-euro-2016 consulté le 12 juillet 2017.

[30] http://www.liberation.fr/societe/2004/05/24/corruption-a-nice-la-bande-son-au-tribunal_480559 consulté le 17 juillet 2017.

Après cet échec, la municipalité annonce, en décembre 2005, la construction d'un nouveau stade de 32 600 places dans la plaine du Var. Les travaux de terrassement commencent en juillet 2006, mais le chantier se retrouve bloqué par un recours du préfet des Alpes-Maritimes qui estime que le marché public entre la mairie de Nice et le consortium devant construire et exploiter le stade (CARI-Spada) n'est pas conforme au code des marchés publics[31]. La décision est par la suite confirmée par la justice, ce qui met une nouvelle fois un terme définitif au projet. Le 20 octobre 2008, le nouveau maire de Nice Christian Estrosi relance le projet et annonce que le futur grand stade où évoluera l'OGC Nice sera livré en juin 2013[32]. Ce nouveau projet prévoit une enceinte d'environ 35 000 places dans le quartier de Saint-Isidore, dans la plaine du Var (sur le même emplacement que le projet précédent).

1.1.3 À Lille avec Aubry, un projet politique de très longue date

En 2005, le club Lillois est lié à la Communauté Urbaine de Lille par une convention d'occupation temporaire du Stadium, et par un protocole d'accord prévoyant la mise à disposition d'un stade lui permettant d'accueillir des compétitions de niveau européen (au départ signé avec la ville de Lille puis transféré à la communauté urbaine avec la compétence sportive).

Aucun des stades existants au sein de l'agglomération avait une capacité suffisante pour remplir les conditions fixées pour l'accueil de compétitions européennes. C'est dans cette perspective qu'est né le projet de construction d'un « Grand Stade » à Lille. Dans un premier temps, le projet prévoyait la reconstruction du Stade Grimonprez-Jooris, mais ce dernier a été arrêté plusieurs mois après son évocation suite à des problématiques architecturales et la construction d'un nouveau stade multifonctionnel l'a remplacé.

---

[31] http://www.la-croix.com/Semaine-en-images/Coup-d-arret-pour-le-nouveau-stade-de-Nice-_NG_-2006-08-03-515729 consulté le 17 juillet 2017.

[32] http://www.nice-premium.com/actualite,42/politique,137/christian-estrosi-promet-un-stade-dans-la-plaine-du-var-dans-deux-ans-et-demi,2805 consulté le 17 juillet 2017.

Le 1er février 2008, le conseil de la LMCU (Lille Métropole Communauté Urbaine devenue par la suite Métropole Européenne de Lille [MEL]) présidée par Martine Aubry a retenu le projet du groupe Eiffage (architectes Valode et Pistre) associé à Stadia Consulting Group pour la construction et l'exploitation commerciale du grand stade de Lille Métropole. Sawicki (2012) revient longuement sur les conditions d'attribution et le choix politique du stade, il fait de ce cas un exemple fort de politisation et de récupération politique en France. Une situation même évoquée au sein des mémoires de Pierre Mauroy, ancien maire de Lille en 2003 : *« Demeure le problème du stade capable d'accueillir en nombre des spectateurs devenus exigeants et assidus. Là encore, j'ai pu mesurer à quel point le football pouvait rendre déraisonnables des élus qui, pour d'autres sujets, savaient garder sang-froid et mesure »*[33]. A Lille, la décision de construction du nouveau stade est antérieure à la candidature de la France pour l'Euro 2016. Ainsi, la Cour des comptes confirme *« que le Grand Stade n'a pas été conçu spécifiquement en vue de ces compétitions particulières ».*

[33] Pierre MAUROY, Mémoires, Paris, Plon, 2003, p. 426.

1.1.4 À Bordeaux, Juppé a changé d'avis

La volonté de la ville de Bordeaux d'être sélectionnée comme hôte de l'Euro 2016 constitue le facteur déclenchant de la construction d'une nouvelle enceinte sportive. La tenue de matchs de football au sein de Chaban-Delmas ne reposait plus que sur des dérogations délivrées par la LFP et l'UEFA.

Au cours des débats qui ont précédé le vote de principe d'un nouveau stade le 31 mai 2010, le maire de Bordeaux, Alain Juppé, a indiqué que l'adoption du projet (auquel il n'était pas favorable en 2008 selon la Cour des comptes) était indispensable à la réussite de la candidature de Bordeaux pour accueillir l'Euro 2016. La perspective d'obtenir le soutien financier de l'État, de la région et de la communauté urbaine ainsi que la promesse de l'actionnaire des Girondins de Bordeaux (GDB) de participer à l'investissement à hauteur de plus de 100 millions d'euros (20 millions d'euros de droits d'entrée et un loyer annuel de 3,85 millions d'euros sur 30 ans) ont également été déterminantes pour cette décision note la Cour des comptes en 2017.

Portée par la ville de Bordeaux, la construction du nouveau stade a été soutenue par la Communauté Urbaine de Bordeaux (aujourd'hui Bordeaux Métropole), qui s'est vue transférer cet équipement le 1er janvier 2017 dans le cadre du processus de métropolisation.

1.2 La *movens* privée : les présidents de club en première ligne

Trois clubs de notre étude sont à l'origine de la création ou de la rénovation de leurs stades : le PSG, l'OL et le HAC.

1.2.1 À Paris, une négociation de 2 ans

Dès l'arrivée des Qataris à la tête du club en 2011, la question de l'exploitation et de la propriété du stade est régulièrement évoquée par la direction du club, un rachat de l'enceinte ou une délocalisation étant même envisagés. Dans ce contexte, le PSG a très vite engagé des discussions avec la ville de Paris et l'exploitant du stade SESE (Société d'Exploitation Sports et Evénements détenue à 100 % par l'actionnaire du PSG, à savoir Qatar Sports Investements - QSI) en vue de la conclusion d'une convention d'occupation temporaire du domaine public.

Ainsi en 2012, un programme de réhabilitation de 75 millions d'euros HT, financé et géré intégralement par le club, a été présenté à la ville. Il vise à améliorer notamment les conditions d'accueil et de confort du public, et permettre également à la ville de pouvoir recevoir les matchs de l'Euro 2016 comme le confirme Jean-Claude Blanc, Directeur Général Délégué du Paris Saint-Germain *« Cet accord avec la ville de Paris est en ligne avec notre ambition de construire l'un des plus grands clubs européens et une marque mondiale de sport en s'appuyant sur les valeurs et le rayonnement de Paris. Par notre programme de rénovation, nous sommes heureux d'apporter notre contribution significative à l'organisation de l'Euro 2016, permettant ainsi à la France et à la ville de Paris de tenir leurs engagements avec l'UEFA »*[34].

[34] https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Accord-pour-renover-le-parc/420101 consulté le 12 mars 2017.

Il est ainsi clair, que le club a voulu prendre les devants en prenant la pleine possession de son stade pour en faciliter l'exploitation par sa rénovation. L'objectif était dans un premier temps de doter le club d'un nouvel écrin permettant un rayonnement économique plus important. C'est bien les négociations avec la ville de Paris, qui ont permis dans un second temps, d'inclure la rénovation du stade sous l'égide du cahier des charges UEFA pour l'accueil de l'Euro 2016.

1.2.2 À Lyon, un stade ambitionné depuis 9 ans

L'Olympique Lyonnais a annoncé en 2005 envisager la construction sous sa maîtrise d'ouvrage d'un stade de grande capacité (60 000 places), entouré d'un complexe immobilier constitué d'un centre d'entraînement, d'un centre de loisirs, d'hôtels, d'immeubles de bureaux et d'un centre médical. Il est le seul club de football professionnel en France à s'être engagé dans l'acquisition de son grand stade.

Inspiré de ceux réalisés par d'autres clubs européens tels qu'Arsenal en Angleterre et le Bayern de Munich en Allemagne, *« le projet répond à un objectif de consolidation du modèle économique du club par son adossement à un actif immobilier, pour lui permettre d'une part d'être introduit en bourse, d'autre part de diversifier son activité commerciale afin de réduire son exposition au risque sportif »* note la Cour des comptes en 2017[35].

L'introduction en bourse d'un club professionnel nécessite qu'il justifie de la propriété ou de droits réels sur l'enceinte sportive au sein de laquelle il évolue (art. L.122-8 du code du sport). Le dossier soumis par l'Olympique Lyonnais à l'Autorité des marchés financiers en janvier 2007 en vue de l'ouverture de son capital s'appuie donc sur le projet de grand stade. Une date de livraison du stade a ainsi été annoncée en premier lieu pour 2010, puis en 2012, puis repoussée à une date ultérieure en raison notamment des nombreuses oppositions locales au projet.

[35] https://www.ccomptes.fr/fr/documents/39890 consulté le 18 novembre 2017.

En 2008, le rapport Seguin recommandait que les stades sélectionnés soient déclarés d'intérêt général, qu'ils soient publics ou privés, et que la construction de stades privés soit encouragée. Le projet du grand stade de Lyon s'inscrit dans cette orientation, ce qui a renforcé la légitimité du projet.

Ainsi, le ministre chargé des sports a déclaré d'intérêt général l'enceinte et ses équipements connexes, par arrêté publié le 31 mai 2011 en s'appuyant sur l'article 28 au sein de la loi n° 2009-888 du 22 juillet 2009 de développement et de modernisation des services touristiques. Selon cette dernière *« les enceintes sportives (...) destinées à permettre l'organisation en France d'une compétition sportive internationale (...) ainsi que les équipements connexes permettant le fonctionnement de ces enceintes, sont déclarés d'intérêt général, quelle que soit la propriété privée ou publique de ces installations, après avis de l'ensemble des conseils municipaux des communes riveraines directement impactées par leur construction ».*

1.2.3 Au Havre : un projet hors Euro 2016

Le cas du stade havrais ne rentre pas dans les dispositions de l'Euro 2016. Étant donné la vétusté de son ancien stade, une étude concernant la construction d'une nouvelle enceinte est lancée par le club havrais en 2004 sous l'égide des dirigeants du club, le Président Louvel et Alain Belsoeur. Le projet est officialisé par la communauté de l'agglomération havraise (CODAH) en juillet 2007. Le cahier des charges imposé aux stades pour l'Euro 2016, et notamment la jauge, n'était de toute façon pas cohérent avec l'exploitation durable d'un stade dans la zone de chalandise du HAC.

Ainsi, le tableau ci-dessous synthétise l'acteur à l'origine des projets.

Tableau 22 : *« Primum movens »* des projets de rénovation majeure et de construction des 7 stades de notre étude

Ville	**Nature du projet**	***Primum Movens***
Saint-Etienne	Rénovation	Ville
Nice	Construction	Ville
Lille	Construction	Ville
Bordeaux	Construction	Ville
Paris	Rénovation	Club
Lyon	Construction	Club
Le Havre	Construction	Club

Après avoir identifié l'acteur qui est l'initiative des projets, nous verrons les schémas de financement et d'exploitation choisis (2). Une présentation qui nous permettra par la suite de définir le rôle que les clubs ont joué dans la programmation finale des stades (3).

2. Des schémas d'exploitation choisis par les *primum movens* ?

Cette seconde section, va nous permettre de présenter les schémas de financement et d'exploitation des 7 stades français. 2 types sont identifiés : l'exploitation par un acteur extérieur, privé ou public (2.1) et l'exploitation par le club (2.2).

2.1 L'exploitation du stade par un acteur extérieur : un club locataire

2.1.1 À Saint-Étienne, sous l'égide de la métropole

Dans le cadre du projet de rénovation stéphanois, c'est Saint-Étienne Métropole qui est maître d'ouvrage du stade. Elle a également financé la grande partie de sa réalisation. Saint-Étienne Métropole a choisi la société de BTP Léon Grosse associée à l'atelier d'architecture parisien Chaix et Morel pour réaliser l'agrandissement du stade Geoffroy Guichard. C'est également la métropole qui gère l'exploitation du stade. Elle délègue la commercialisation des loges et des salles de réunion hors *match day* à une entreprise extérieure d'événementiel, Capea[36].

Dans cette configuration, le club bénéficie ldu stade les jours de match (24h en amont, 24h en aval), il peut exploiter librement le musée toute l'année et mettre en place des visites de stade. L'ASSE bénéficie enfin de la mise à disposition permanente de locaux pour la billetterie, l'entreposage et le stockage du matériel.

[36] http://www.capea.fr/L-equipe.html consulté le 12 janvier 2018.

2.1.2 Un PPP à Lille, Nice et Bordeaux

- **A Nice :**

La commune a lancé le 16 février 2009 une consultation pour un marché d'assistance à maîtrise d'ouvrage, qui a été notifié le 25 mai 2009 à un groupement constitué des cabinets Price Waterhouse Cooper et Xavier Lauzeral[37]. La réalisation du projet a été intégralement conduite par un chef de projet de la commune dépourvu d'équipe dédiée et l'assistant à maîtrise d'ouvrage (AMO), dont le rôle a été prépondérant dans le choix du schéma de construction. L'AMO devait ainsi aider la commune à déterminer la meilleure formule pour réaliser l'ouvrage mais cette dernière limitait le champ d'analyse aux seules formules du contrat de partenariat et de la délégation de service public et écartait donc d'emblée la maîtrise d'ouvrage publique ou le bail emphytéotique administratif. La commune s'est ainsi privée des bénéfices d'une analyse comparée de toutes les formules envisageables note la Chambre régionales des comptes[38].

De fait, les conclusions de l'étude rendue par le groupement d'AMO étaient sans ambiguïté : « *La comparaison des deux solutions contractuelles de partenariat global que sont la concession et le contrat de partenariat montre que le second apparaît mieux adapté que la concession »*. Une solution qui est pour le maire de la ville la bonne formule. Ce dernier ayant déclaré au conseil municipal du 17 décembre 2010 : *« Pour qu'il y ait un stade, il fallait, conformément aux préconisations de notre assistant à maîtrise d'ouvrage, en passer par cette procédure de PPP qui présente pour avantage, alors que le coût du projet ne peut être assumé par la collectivité seule, d'avoir un seul interlocuteur pour la conception, la réalisation et l'exploitation »*.

---

[37] Parmi les candidats non retenus, plusieurs sont par la suite intervenus en qualité de conseils des candidats au contrat de PPP. Ainsi, SETEC et Grant Thornton ont travaillé pour Bouygues, Ernst & Young pour Cari et Iosis pour le compte de Vinci.

[38] https://arnautu.fr/wp-content/uploads/2015/06/Rapport-observations-de%CC%81finitives-de-la-CRC-sur-le-stade-de-Nice.pdf consulté le 20 octobre 2017.

Cette solution permettrait également selon ce dernier d'obliger l'opérateur privé partenaire à payer des pénalités en cas de retard de construction ainsi que de financer les éventuels surcoûts[39]. La décision est entérinée quelques jours plus tard par le conseil municipal et l'appel d'offres est lancé[40]. Pour l'adjoint aux finances de la ville, Christian Tordo, le choix qui a été fait d'un partenariat public-privé « *est bien la bonne formule* »[41]. Christian Estrosi défend le projet en prenant pour exemples le cas de Lille, Bordeaux ou Marseille « *Les grandes villes, de droite comme de gauche, ont fait ce choix (de PPP) tout simplement parce qu'elles n'auraient pas eu les moyens de financer toutes seules* » un tel équipement.

Dès la livraison du stade, son exploitation sera concédée durant vingt-sept ans à l'opérateur choisi, lequel assurera la maintenance et l'entretien en échange d'une redevance annuelle de la ville de Nice. Le 11 octobre 2010, au palais Masséna, le maire de Nice annonce que le projet pressenti est celui de l'entreprise Vinci Concessions du groupe Vinci, associée à la Caisse des dépôts et consignations et à South Europe Infrastructure Equity Finance (SEIEF), une filiale du groupe financier Dexia et de la Banque européenne d'investissement. Ce projet fait appel à l'agence d'architecture Wilmotte & Associés de Jean-Michel Wilmotte.

La convention du PPP, qui prend fin le 30 juin 2040, autorise l'OGC Nice à utiliser le stade pour ses rencontres à domicile et certains entraînements de veille de match. Au titre des rencontres programmées, le club bénéficie de la mise à disposition de l'enceinte et des parcs de stationnement (ces derniers à titre payant), ce qui lui permet entre autres de percevoir les droits de stationnement sur les parkings de l'enceinte élargie. L'OGC Nice bénéficie également de la mise à disposition permanente de locaux pour la billetterie et la boutique, l'entreposage et le stockage du matériel.

---

[39] http://www.20minutes.fr/nice/607837-20101012-nice-le-visage-olympic-nice-stadium-devoile consulté le 17 octobre 2017.

[40] http://www.klekoon.com/boamp/boamp-appels-offres-contrat-partenariat-pour-grand-stade-nice-1226070.htm consulté le 17 octobre 2017.

[41] http://archives.nicematin.com/article/sports/grand-stade-de-nice-cest-vote.391352.html consulté le 21 octobre 2017.

Le club doit en contrepartie assurer :

- La sécurité, le nettoyage et l'élimination des déchets dans l'enceinte élargie, y compris les parcs de stationnement ;
- La commercialisation et la gestion de la billetterie et des accréditations, des loges et des places prestige et affaires (business seats), des emplacements publicitaires des loges et de l'enceinte et de la restauration (bars, salons, buvettes et kiosques mobiles) ;
- La commercialisation de la captation et les droits de diffusion des rencontres.

- **A Bordeaux :**

A Bordeaux, dès l'évocation officielle du projet de construction d'un grand stade, la ville a exprimé sa préférence pour la formule du contrat de partenariat public/privé (PPP), avant de l'approuver définitivement dans une délibération du 31 mai 2010. Le 18 juillet 2011, la construction du stade est confiée au groupe Vinci associé au groupe Fayat, formant le consortium Stade Bordeaux Atlantique, et aux architectes suisses Jacques Herzog et Pierre de Meuron, déjà auteurs de l'Allianz Arena de Munich et du stade olympique de Pékin. De façon classique pour ce type d'ouvrage, le contrat de partenariat assigne quatre missions au partenaire privé : la conception et la construction du stade, la mobilisation de ressources de financement (emprunt et fonds propres du partenaire privé), le maintien du stade à l'état neuf pendant les trente années du contrat, et son exploitation en-dehors des jours de match du club résident. En contrepartie de l'exécution de ces missions, la ville règle les redevances prévues habituellement dans les contrats de partenariat.

Le club a une « *relation contractuelle avec la mairie et une relation opérationnelle avec l'exploitant »* avec un accès au stade autorisé entre J-1 14h et J+1 12h, horaires définis par le contrat d'exploitation. Les GDB bénéficient enfin de la mise à disposition permanente de locaux pour la billetterie et la boutique, l'entreposage et le stockage du matériel.

- **A Lille :**

A Lille, le club a notamment fait pression durant de longues années pour voir une rénovation de son stade Grimonprez - Joris avant l'abandon du projet. Un abandon qui a incité très vite les élus à *« laver l'humiliation et sauver le consensus communautaire : un stade vite, à n'importe quel prix ! »* écrit Sawicki (2012). Une urgence dont vont profiter les dirigeants du LOSC. Associés à la décision, ces derniers obtiennent très vite l'accord des élus sur le principe d'un nouveau stade d'au moins 40 000 places et d'un partenariat public-privé (Sawicki, 2012). Ils sont suivis en cela par le président de la Chambre de commerce, Bruno Bonduelle, et par de nombreux élus d'opposition qui voient dans ce dernier dispositif une façon d'éviter d'augmenter les impôts et l'endettement. Le contrat est signé le 15 octobre 2008, Eiffage disposant alors contractuellement de 45 mois pour livrer le stade. Ce dernier appartient au groupe Eiffage, *via* la société de projet ELISA (Eiffage Lille Stadium Arena SAS) et cela pour la durée de la concession, à savoir 31 ans, soit jusqu'en 2043. Passée cette date, la Métropole Européenne de Lille deviendra propriétaire du stade. La gestion du stade dépend de plusieurs entités :

- Les sociétés ELISA et ELISA Gestion (filiales d'Eiffage chargées de l'exploitation et de la maintenance).
- Le GIE grand Stade Rayonnement, composé à 50 % par ELISA Gestion et 50 % par le LOSC, qui gère les flux monétiques du stade.
- Le LOSC LILLE, club résident du Stade Pierre-Mauroy.

L'article 11 de la convention d'occupation du Grand Stade de Lille pose le principe selon lequel c'est ELISA qui « *assure l'exploitation commerciale du Grand Stade et l'organisation de tous les évènements dans les conditions définies par le contrat de partenariat, à l'exception de l'organisation des rencontres programmées du LOSC (…)* ». Le LOSC gère ainsi la billetterie et les accréditations, ainsi que les loges et salons de réception, pour ses rencontres programmées. Le club lillois gère également les services de restauration situés dans l'enceinte du stade (non ceux situés sur le site hors enceinte). Il bénéficie donc des recettes de buvettes.

2.2 L'exploitation du stade par un club : une collectivité partenaire

Dans le cadre des stades exploités par les clubs, deux schémas se dégagent : une convention d'occupation ou un schéma privé.

2.2.1 Une convention d'occupation entre la ville et le club à Paris et au Havre

- **Le HAC et sa convention d'occupation**

Si la construction du stade havrais a été pilotée par la CODAH *via* une maîtrise d'ouvrage publique, c'est le HAC *via* sa filiale Océane Stadium qui exploite et gère ce nouveau stade grâce à la signature d'une convention d'occupation. Bras organisationnel et commercial du HAC, Océane Stadium a la mission d'activer le stade 365 jours par an : matchs du HAC, matchs de gala, rencontres de rugby, concerts, spectacles mais aussi séminaires, expositions, manifestations familiales ou soirées étudiantes… *« La gestion du Stade Océane par la filiale du HAC, Océane Stadium, est une première en France et démontre d'une part la faculté d'anticipation et de modernisation du HAC, et sa volonté de professionnaliser son activité en intégrant des compétences certaines au sein de sa filiale »* souligne le site internet du club. Depuis l'inauguration, le 12 juillet 2012, le HAC *via* Océane Stadium gère le lieu. Il acquitte un loyer d'occupation à la CODAH et règle tous les frais incombant au locataire, charge à lui de dégager des revenus supplémentaires en développant son activité de gestionnaire. Dans le cas havrais, le club ne bénéficie pas d'une délégation de service public mais simplement d'une autorisation d'occupation. C'est ce qui explique que les parties ont pu contracter sans mise en concurrence préalable. Une pratique, qui comme le souligne un rapport sénatorial[42] s'inscrit en cohérence avec la jurisprudence du Conseil d'État.

[42] http://www.senat.fr/rap/r13-086/r13-086_mono.html#toc76 consulté le 12 novembre 2017.

- **Le PSG a également sa convention**

Le PSG a signé une convention d'occupation temporaire du domaine public avec la ville de Paris. Cette convention permet à la SESE d'offrir au club un cadre propice à ses développements et ses ambitions sportives et économiques. Dès le début d'entretien, M. Lepron, Stadium guest services manager, note que ce qui constitue le cadre de base c'est que le club bénéficie « *d'une convention inédite en France. Aujourd'hui on exploite un stade à 100 % — c'est-à-dire que l'on est chez nous sans l'être — on agit comme si on était chez nous. À part l'OL je pense que l'on a la meilleure situation contractuelle de France en termes de flexibilité, de marge de manœuvre, d'exclusivité ».*

Outre le stade, certains espaces adjacents au Parc des Princes sont également projetés d'être exploités par le club au fur et à mesure des fins de contrats d'exploitation liant la ville et les entreprises actuellement en place. Cela permettra d'englober notamment la parcelle Géo André, (centre de formation des apprentis, et centre sportif), puis le cas échéant le parking de stationnement, la station-service et le magasin de sport juxtaposant le Parc des Princes, pour une exploitation future.

2.2.2 Un stade privé à L'OL

L'Olympique Lyonnais a annoncé en 2005 envisager la construction sous sa maîtrise d'ouvrage d'un stade de grande capacité (60 000 places). Les collectivités locales ont très vite appuyé le projet, qu'elles ont perçu comme une opportunité de doter l'agglomération lyonnaise d'un équipement structurant pour l'accueil de grandes manifestations culturelles et sportives. L'État, le Grand Lyon, le conseil général du Rhône, le SYTRAL (Syndicat des transports de l'agglomération lyonnaise) et la ville de Décines ont formalisé leur engagement à viabiliser, aménager et desservir le grand stade, dans un protocole signé le 13 octobre 2008 avec le club.

C'est un cabinet d'architecte anglo-américain Poupulous qui a réalisé les plans du stade. Les entreprises du groupe Vinci — Chantiers modernes Rhône-Alpes, Dumez Rhône-Alpes, GTM Bâtiment et Génie civil Lyon, GTM TP Lyon, Lamy, Pitance, VCF Lyon — et l'entreprise locale Fontanel se sont regroupées en une société en nom collectif « Stade de Lyon Construction SDLC » pour mettre en œuvre la construction du stade. Le chantier regroupait plus de 1 000 personnes sur site.

Le tableau ci-dessous synthétise les éléments identifiés :

Tableau 23 : « *Primum movens* » et exploitants des projets de rénovation et de construction des 7 stades de notre étude

Ville	Nature du projet	*Primum Movens*	Exploitant	Contrat
Saint-Etienne	Rénovation	Ville	Ville	CD
Nice	Construction	Ville	Privé	PPP
Lille	Construction	Ville	Privé	PPP
Bordeaux	Construction	Ville	Privé	PPP
Paris	Rénovation	Club	Club	CO
Lyon	Construction	Club	Club	PRIVE
Le Havre	Construction	Club	Club	CO

Ainsi, il est intéressant de remarquer que les clubs à l'origine des projets (*primum movens privée*) comme l'OL, le PSG ou le HAC sont les seuls clubs exploitants de leur stade soit grâce à un contrat privé soit du fait d'une convention d'occupation négociée avec la ville. Pour les autres clubs, soit l'acteur public reste leader des projets comme à Saint-Étienne, soit ce dernier s'est appuyé sur un acteur privé extérieur constructeur et exploitant *via* un PPP comme à Nice, Lille et Bordeaux. Différents contrats qui entraînent une implication inégale des clubs dans la phase de programmation finale des projets.

3. Le degré d'implication des clubs dans la validation finale des projets : je paye, je décide ?

Au sein de cette section 3, nous allons présenter l'implication des clubs dans la programmation finale des stades. Deux types de clubs sont ici identifiés. Ceux qui ne se déclarent pas assez impliqués à la décision finale du projet, et ceux qui ont été impliqués et ont contribué à l'entière écriture du cahier des charges du stade.

3.1 Les clubs qui se déclarent absents dans le choix final du projet

3.1.1 L'AS St-Etienne : « le club n'a pas été assez impliqué »

Dans l'optique de l'élaboration du programme des travaux du stade Geoffroy Guichard, un groupe de travail, composé d'associations et de techniciens pluridisciplinaires, a produit une notice de recommandations à destination du maître d'œuvre. Un groupe de travail, où le club, s'est senti peu intégré : *« je ne veux pas m'exprimer là-dessus. C'est un sujet assez polémique. Je pense que le club n'a pas été assez impliqué pour la rénovation du stade »* commente le directeur marketing du club. Pour SR, le stadium manager de l'ASSE, les *« métropoles s'enflamment un peu — elles pensent qu'elles vont faire foot, rugby, stade omnisports, concert — un moment donné il faut remplir aussi et on ne respecte pas forcément à sa valeur le club résident qui aujourd'hui est le seul à être là – à maîtriser l'outil et à faire en sorte qu'il y ait une vie et un fil rouge continu dans le stade (…) il sera où l'héritage ? ».*

Le projet retenu est présenté le 22 octobre 2010. Mais le club refuse de participer à la présentation arguant du fait qu'il n'a pas été assez consulté et qu'il n'a pas fait partie du jury final pour le choix de ce dernier[43].

[43] http://www.ouest-france.fr/sport/football/saint-etienne/football-la-vente-du-chaudron-met-saint-etienne-en-ebullition-4911039 consulté le 17 février 2018.

« C'est un joli papier cadeau mais il est moins fonctionnel dedans qu'avant »[44], résume Roland Romeyer, le président de l'ASSE. D'où la nécessité pour les dirigeants stéphanois d'enclencher le processus de rachat du stade, afin de pouvoir pleinement exploiter et améliorer le contenu de ce dernier. « *Nous sommes dans la situation du locataire d'un appartement que le propriétaire ne peut entretenir. (…) Nous demandons simplement de bénéficier d'un stade avec des prestations équivalentes à celles des autres clubs français jouant les compétitions européennes* »[45].

3.1.2 L'OGCN : « c'est un regret de n'avoir pas beaucoup été associé »

Dès le début de notre entretien, le directeur billetterie niçois revient sur les conditions de programmation du stade. Pour ce dernier, *« c'est un regret de n'avoir pas beaucoup été associé à sa création ».* Il met en cause un *« système juridique* (PPP) *qui ne (…) permettait pas de discuter avec les différents concurrents (de Vinci) et la ville pour détailler les différents projets ».* Ainsi c'est la ville qui a pris l'ensemble des décisions. *« C'est un stade moderne sous l'égide du cahier des charges de l'Euro 2016, donc on s'était dit que ça ne pouvait pas être pire que ce que l'on avait. Et effectivement aujourd'hui en gros on a un nouveau stade plus pratique que l'ancien mais il y a des choses qui ne nous conviennent pas et que l'on n'aurait pas faites de la sorte. Ce sont une somme de détails qui entraînent au final de nombreuses problématiques »*. OR, reconnaît néanmoins que l'OGCN a bien été sollicité sur la capacité du nouveau stade. Il reconnaît que *« politiquement c'est difficile de mettre la ville en porte à faux car quand la ville nous a consulté, on n'a jamais dit 35 000, c'est trop grand ».*

---

[44] Journal L'Equipe « Au stade du compromis » 9 Aout 2017.

[45] http://www.butfootballclub.fr/ligue-1/saint-etienne/asse-caiazzo-pessimiste consulté le 19 février 2018.

3.1.3 Le LOSC : présent au départ, court-circuité à l'arrivée

A Lille, le LOSC a été impliqué de longue date avec la ville. Associés à la décision, les dirigeants lillois obtiennent très vite l'accord des élus sur le principe d'un nouveau stade d'au moins 40 000 places et d'un partenariat public-privé (Sawicki, 2012). Le club collabore ainsi dans un premier temps à l'élaboration du cahier des charges du stade sur les buvettes et les billetteries qu'il devra exploiter.

Cependant, la localisation de l'équipement et la taille du stade ont nourri un débat très vif entre les élus Lillois note Sawicki (2012). Pour le directeur billetterie du LOSC, *« le choix d'un stade de 50 000 a été milité par ELISA et par la communauté urbaine ».* L'implantation du stade, l'augmentation de la capacité du stade, mais également la création de la « boite à spectacle » et le choix final du projet est selon Sawicki (2012) une décision politique. Le projet du groupe Eiffage est choisi contre celui porté par Bouygues en dépit d'un coût nettement supérieur au seuil maximal fixé par certains élus, en particulier les représentants des petites communes de l'ex-GADEC (rebaptisé Métropole Passions Communes). Les conditions de ce choix font d'ailleurs l'objet d'une plainte pour infraction au code des marchés publics. *« C'était un des projets les plus onéreux, le loyer est hors de prix, le stade est extrêmement lourd en personnel »* a décrié le Président du LOSC en 2015[46].

[46] http://www.lavoixdunord.fr/archive/recup/sports/losc-michel-seydoux-le-grand-stade-n-est-pas-un-atout-ia182b204n2678212 consulté le 14 avril 2016.

3.2 Les clubs qui se déclarent présents dans le choix final du projet

3.2.1 Le Havre AC : un aménagement spécifique à ses frais

Le HAC a été très tôt associé au projet de nouveau stade et a pu faire valoir ses arguments d'utilisateur principal de l'enceinte dès sa conception. La CODAH ayant décidé de confier la gestion de l'équipement au club, celui-ci a pu faire procéder, à ses frais (4 millions d'euros), à des aménagements qui lui ont semblé utiles pour l'exploitation future de l'enceinte. GM, le directeur marketing du club revient également sur la spécificité du modèle de construction et d'exploitation havrais qui est une vraie force pour le club : *« On a eu la chance de participer à l'élaboration du concept même du stade ce qui nous a permis de mettre en place un groupe de travail club ; donc au contraire de certains clubs, nous avons été complètement intégrés dans la programmation du stade pour faire que cette exploitation soit rentable pour le HAC et donc bénéfique ».*

3.2.2 Les Girondins, un club impliqué financièrement en PPP

Le conseil municipal de Bordeaux a décidé d'associer le Football Club des Girondins de Bordeaux aux négociations et à la rédaction du contrat, en sa double qualité *« d'expert dans la gestion et l'exploitation des stades »* et de futur club résident. D'un point de vue contractuel FL rappelle dès le début de l'entretien qu'« *à la différence d'autres PPP ; le club a été intégré par la mairie dès le départ du projet (…) ce qui a permis d'avancer ensemble de la construction jusqu'à l'ouverture ».* Les Girondins ont notamment payé un droit d'entrée de 20 millions d'euros pour pouvoir accéder à la table des négociations du projet.

3.2.3 Le PSG, finance et décide

Le programme de réhabilitation du Parc des Princes à hauteur de 75 millions d'euros HT a été financé et géré intégralement par le club qui l'a présenté à la ville en 2012. La convention, signée avec cette dernière, a permis au club d'être seul décideur de la rénovation du stade : *« Nos équipes exploitent le stade toute l'année en continu sans en légiférer avec la mairie ou l'un de ses représentants ».* Une situation qui a permis de *« dessiner et décider de A à Z »* de la rénovation du stade note le directeur marketing du club.

3.2.4 L'OL finance avec « ses partenaires »

L'OL a piloté l'ensemble des choix liés à son stade. Même sa localisation a été définie par le club suite à l'aval des collectivités. La différence *« que nous avons eu avec les autres clubs c'est la facilité de discussions avec nos partenaires »* souligne XP. *« On a des relations avec les collectivités locales — la préfecture — qui sont excellentes — parce que l'on prend nos responsabilités. On ne leur demande pas les choses. On leur dit qu'est-ce que l'on peut faire ensemble et on paye ».*

Une notion de partenaire qui a été très importante également dans le choix de l'architecte. *« Un point important c'est que nous on a pu choisir notre architecte et on se félicite tous les jours d'avoir pris le cabinet anglo-saxon avec un architecte qui est fan de West-Ham et du foot. Car c'est quelqu'un qui sait ce qu'est le football. Il n'a pas voulu faire un stade pour se faire plaisir à lui. Dans les premiers plans il avait mis 500 caisses. Je lui ai dit on est en France et pas en Angleterre. On a réduit et passé à 300 (on partait de 50). Aujourd'hui on dit qu'il en manque et qu'il avait sans doute raison ».* XP se dit désolé de ne pas avoir choisi un architecte français mais il est *« pas persuadé qu'il y a en France la compétence pour ce genre de projet »* conclut-il.

Ainsi, sur les 7 projets présentés, les clubs déclarent avoir été impliqués dans l'ensemble des décisions dans 4 cas, au Havre, à Paris, à Lyon et à Bordeaux. Pour les 3 autres exemples, Saint-Étienne, Nice et Lille, les clubs ont le sentiment de n'avoir pas été assez impliqués dans l'ensemble des décisions.

Tableau 24 : Degré d'implication des clubs dans les projets de rénovation majeure et de construction des 7 stades de notre étude

Ville	Nature du projet	*Primum Movens*	Exploitant	Contrat	Participation financière du club au projet	Club présent dans l'ensemble des décisions
Saint-Etienne	Rénovation	Ville	Ville	CD	Non	Non
Nice	Construction	Ville	Privé	PPP	Non	Non
Lille	Construction	Ville	Privé	PPP	Non	Non
Bordeaux	Construction	Ville	Privé	PPP	Oui	Oui
Paris	Rénovation	Club	Club	CO	Oui	Oui
Lyon	Construction	Club	Club	PRIVE	Oui	Oui
Le Havre	Construction	Club	Club	CO	Oui	Oui

En somme, à la lecture du tableau ci-avant différentes informations sont identifiées :

- Si la *primum movens* est réalisée par la ville, la gestion du stade n'est pas faite par le club, elle est réalisée par un acteur extérieur public ou privé.
- Si la *primum movens* est réalisée par le club, la gestion du stade est faite par le club.

En termes de degré d'implication des clubs dans le cadre des *primum movens* publiques, deux cas sont identifiés :

- Les collectivités stéphanoise, niçoise et lilloise, n'ont pas inclus le club dans la validation définitive du projet. Ces trois clubs n'ont pas été impliqués financièrement au projet.

- La collectivité bordelaise a impliqué le club à l'ensemble du projet. Ce dernier a investi 20 millions d'euros de droits d'entrée.

En termes de degré d'implication des clubs dans le cadre des *primum movens* club, un seul cas est identifié.

- Les 3 clubs à l'origine des projets ont été intégrés à l'ensemble des décisions de programmation des stades. Ils ont tous contribué financièrement aux projets. Le HAC a investi 4 millions d'euros dans la programmation de son stade, le PSG 75 millions d'euros, l'OL a investi plus de 430 millions d'euros dans son stade.

Synthèse du chapitre 5 : L'investissement hétérogène des 3 parties prenantes majeures des projets de nouveaux stades

Ce chapitre 5 nous a permis de souligner le rôle joué par les trois acteurs principaux des projets de programmation : les collectivités, les clubs et les constructeurs/exploitants privés. La relation entre ces derniers est définie au sein des 4 modèles financier identifiés : le modèle privé, le PPP, la convention d'occupation et la concession domaniale.

Présente dans l'ensemble des projets, la collectivité publique est identifiée comme l'acteur leader de la programmation des stades, qu'ils soient privés ou publics. Cette dernière s'est en fonction de sa volonté appuyée sur certains clubs pour programmer et exploiter les nouvelles enceintes. Trois différents cas sont ainsi identifiés :

- Si un club est à l'origine du projet et s'implique financièrement, ce dernier programme et exploite le stade (PSG, HAC, OL).
- Si le club n'est pas à l'origine des projets, et n'est pas impliqué financièrement son rôle dans la programmation du stade est limité et il n'exploite pas le stade (ASSE, OGCN, LOSC).
- Si le club n'est pas à l'origine des projets, mais s'implique financièrement, ce dernier participe à la programmation du stade, mais ne l'exploite pas (GDB).

Dans certains cas l'absence d'investissement des clubs ou la volonté de certaines collectivités de les éloigner des projets a contraint ces dernières à s'appuyer sur un nouvel acteur de l'ESA, les constructeurs/exploitants privés. En effet la complexité de la programmation des stades pour laquelle les collectivités n'avaient pas de compétences spécifiques de mises en œuvre, le contexte de contraintes budgétaires croissantes ainsi que l'échéance de l'Euro 2016 ont amené les acteurs publics à choisir de s'associer à des entreprises privées, théoriquement détentrices de compétences spécifiques.

Une situation qui a entraîné l'émergence des sociétés de BTP qui se sont muées en programmateurs et exploitants d'enceintes sportives. Un nouveau rôle renforcé par le rapport Seguin de 2008 qui a paradoxalement facilité les ouvertures apportées au PPP par la Loi du 28 juillet 2008 dans le cadre de la construction des nouveaux stades français.

Ainsi, sur les 7 stades étudiés, 4 ont été programmés par les clubs et 3 sont exploités par ces derniers. Dans les autres cas, c'est un exploitant privé ou la métropole qui pilote l'exploitation de l'enceinte. Pour Frank Pons cette situation est regrettable : « *si on développe un stade pour accueillir des évènements, dans un but politique et social, la logique de ne pas voir de clubs impliqués au sein des projets de rénovation est normale. Mais si la logique est de rentabiliser ces stades, et d'en faire une ressource utile pour les acteurs du sport professionnel, alors on est com*plètem*ent hors du champ car les utilisateurs, ceux qui vont générer les revenus, ou plutôt tenter de le faire, ne sont pas les personnes qui gèrent la structure ».*

Une situation d'autant plus illogique pour lui, que les stades nord-américains, pourtant financés en grande partie par les villes sont construits dans une logique 100 % *business* par les clubs. Mais pour que les villes laissent le leadership des projets, le rôle de *primum movens* des clubs était indispensable et trop rare. Une forme de *« déresponsabilisation de l'utilisateur principal »* redoutée par le rapport Seguin en 2008 qui conviendrait parfaitement à certains dirigeants selon BH : *« Avoir une collectivité derrière qui assure un financement, quelle que soit la modalité, c'est quand même très confortable pour les clubs ! ».*

Les différents profils d'implication identifiés mettent en lumière les différents rôles que les clubs, les collectivités ou les exploitants privés ont pu jouer dans la programmation des stades dans chacun des cas étudiés. L'objectif des chapitres 6, 7 et 8 suivant est de comprendre les constats de configuration et d'exploitation que ces différents niveaux d'implication ont entraîné.

Chapitre 6 : La configuration structurelle des nouveaux stades : un nouvel outil inadapté

Au sein du chapitre 6, nous présenterons les constats, mis en lumière par les interviewés, sur la configuration structurelle des stades. L'objectif est de comprendre si l'outil stade mis en place est adapté aux besoins des clubs utilisateurs. Pour cela, nous exposerons les *verbatim* des interviewés. Nous illustrerons dans certains cas leurs propos grâce à différentes publications extérieures. Suite aux entretiens, les *verbatim* ont été classées en 4 différentes catégories. Nous reviendrons ainsi sur la capacité des stades (1), la localisation et l'accessibilité de ces derniers (2), leurs équipements expérientiels (3) et fonctionnels (4).

Pour procéder à la présentation des cas, et comprendre si le manque d'implication des clubs dans certains projets peut être une cause notable de ces configurations, nous distinguerons les clubs ayant participé activement et financièrement à la programmation finale de leur stade comme à Lyon, Paris, le Havre ou Bordeaux, et ceux qui n'ont pas participé à la décision finale et au financement de ce dernier comme à Saint-Étienne, Lille ou encore Nice. Une distinction présentée et réalisée au sein du chapitre 5 qui permet une lecture plus cohérente des conditions de configuration de ces enceintes.

1. Une trop grande capacité des stades ?

L'hypothèse sous-jacente aux rapports Besson et Seguin (2008) est qu'il suffit de proposer aux publics des stades plus grands pour qu'ils viennent. Un raisonnement politique sur la loi de l'offre et la demande que nous voulons vérifier au sein des clubs qui se déclarent absents des projets (1.1) et ceux présents (1.2).

1.1 La capacité des stades au sein des clubs absents de la programmation finale : trop grand, vraiment ?

1.1.1 À St-Étienne : la ville et le club, même erreur ?

Pour l'ASSE, Mathieu Malkani, le directeur marketing du club rappelle que la capacité grand public du stade est passée de 36 000 à 42 000 places. Parallèlement, les espaces réceptifs (loges et salons) ont considérablement été améliorés pour passer d'une capacité de 1800 à 2830 places. Les loges sont ainsi passées de 18 à 37 en configuration L1 et même à 40 en configuration européenne. « *Une capacité qui n'est pas négligeable, avec une zone dite VIP d'hospitalité qui a massivement progressé et redonne de la valeur au produit ; les loges sont très belles — sont bien conçues »* note MM.

À l'inverse, « on a *plus de places pour le grand public — peut-être trop »* souligne MM. Une capacité de stade trop grande soulignée également par les deux autres interviewés. Béatrice Salen, la directrice billetterie pense *« que c'est bien d'avoir un beau stade, mais…30 000 c'est suffisant. Oui on a trop de sièges libres et à l'heure actuelle, depuis la nouvelle configuration, le stade fini, l'amplitude totale des possibilités que l'on a, on n'a jamais fait un guichet fermé ».*

Samuel Rustem, le stadium manager du club souligne le même fait : *« Alors les capacités pour moi c'est vrai que c'est un problème général en France — on a augmenté la capacité des stades et on n'a pas forcément tenu compte du public à l'intérieur et il est vrai qu'il vaut mieux faire 5 – 6 guichets fermés et un taux de remplissage élevé dans un stade moins grand que des grands stades où c'est vide »*.

BS souligne que sur le choix de la capacité du stade, c'est le propriétaire, la métropole de St-Etienne qui a décidé des 42 000 places à l'image *« du numéro du département, le 42 ».* Pour le type de match que le stade stéphanois a accueilli durant l'Euro (3 matchs de poule et un 1/8ème de finale), le cahier des charges de l'UEFA demandait une capacité de stade de 30 000 places, soit 12 000 de moins que la configuration finale. De plus, selon nos calculs, l'affluence historique de l'ancien stade depuis 1999 (L2 et L1) est de 25 200 personnes soit 16 600 places de moins que le nouveau stade. Depuis le nouveau stade, l'affluence moyenne est de 29 932 spectateurs (L1) soit une différence de 12 068 places avec la capacité totale.

La Cour des comptes note en 2017 que la métropole stéphanoise estime que la nouvelle jauge de 42 000 places est adaptée au besoin du bassin de l'agglomération stéphanoise. Elle reconnaît cependant *« que des marges de valorisation existent ».* Si le club pointe du doigt le choix de la collectivité, il est à rappeler que le projet de nouveaux stades présenté par les présidents stéphanois en 2009 prévoyait une capacité de 50 000 places minimum, soit 8 000 de plus que la capacité actuelle décidée par la métropole. Un constat qui montre que le club et la ville ont tous les deux surestimé la capacité de leur stade.

1.1.2 À Nice : le club ne peut « pas inculper la ville »

La capacité du nouveau stade niçois est de 35 624 places en configuration football et 34 615 places en configuration rugby. Il comporte trois niveaux : les premier et second niveaux contiennent chacun entre 13 000 et 14 000 places, et le dernier niveau, plus petit, offre environ 8 000 places. Il y a en tout 4 000 sièges VIP : 600 en loges/box, 400 en salon présidentiel, et 3 000 places pour les six autres salons.

Pour le directeur billetterie du club, Olivier Renaudo, cette nouvelle construction est un outil important pour le développement billetterie du club qui reposait sur l'ancien stade *« presque en ruine ».* Néanmoins, ce dernier trouve la capacité du nouveau stade niçois trop grand. *« C'est quelque chose d'un peu tabou mais oui — aujourd'hui un stade de 25 000 places nous irait parfaitement ».*

En 2017, la Cour des comptes revient sur le choix du *sizing* du stade niçois. Cette dernière note que « *s'il n'est pas contestable que le stade ait été réalisé avec ou sans la tenue de l'Euro 2016, en raison de la vétusté de l'ancien stade du Ray et de l'évolution des normes de sécurité, il n'en demeure pas moins que l'Euro 2016 a accéléré le calendrier de ce projet et modifié de façon sensible ses spécifications (surtout sa jauge), son coût et son plan de financement »*. Ainsi, si la décision de construire l'Allianz-Riviera a été prise en amont de l'accueil de l'Euro 2016 sur une jauge de 25 000 places, le projet niçois a été réintégré et dimensionné ultérieurement dans la perspective du tournoi. Lors d'un entretien avec la presse le 19 septembre 2013, le maire a en effet indiqué : *« J'aurais pu faire un nouveau stade du Ray de 25 000 places rien que pour l'OGC Nice, mais il m'aurait coûté aussi cher que celui auquel l'Etat a attribué 20* millions d'euros *du fait d'être sélectionné pour l'organisation de l'Euro de foot 2016. Je n'ai pas laissé passer cette opportunité »*[47]*.*

Ainsi, la jauge de l'Allianz-Riviera s'élève à 5 600 places de plus que les attentes de l'UEFA pour l'Euro 2016, 26 466 places de plus par rapport à l'historique de fréquentation de l'ancien stade depuis 1999 (9 158 spectateurs moyens en L1 et L2) et 14 191 places de plus que l'historique d'affluence du club depuis son nouveau stade (21 409 spectateurs de moyenne en L1).

[47] https://arnautu.fr/wp-content/uploads/2015/06/Rapport-observations-de%CC%81finitives-de-la-CRC-sur-le-stade-de-Nice.pdf consulté le 20 octobre 2017.

1.1.3 À Lille : un stade surdimensionné seulement par la ville ?

D'une capacité maximale de 50 157 places assises, le stade Pierre Mauroy possède 10 000 m2 d'espaces réceptifs et 7 255 places VIP ; on compte 4 965 business seats modulables, 1 842 places de loges, 448 places protocolaires[48]. Particularité unique : une partie de la pelouse est rétractable pouvant ainsi libérer des gradins dissimulés en dessous de la pelouse et un nouveau sol pour laisser place à une salle de spectacle ou multisport offrant des jauges de 6 500 à 30 000 places assises. Il faut alors 24 heures pour transformer ainsi le stade en une Aréna, la plus grande d'Europe.

Pour le directeur billetterie du club, Alban Mugner, les 50 000 places du stade Pierre Mauroy sont beaucoup trop importantes*. « Nous on se retrouve avec un stade de 50 000 — hier contre Toulouse on fait 23 000 spectateurs et pourtant on a la 2e communauté d'abonnés en France ! ».*

Une capacité de stade, dictée par un cahier des charges UEFA trop important pour AM. « *On a construit un stade de 50 000 pour un évènement qui est l'Euro 2016 (4 ou 5 matchs) pour lesquels on a plutôt bien vendu des places, mais même sur ces évènements Euro, les espaces de prestations à Lille n'ont pas été commercialisés entièrement, c'est-à-dire que le marché en France est quand même spécifique. Alors le choix d'un stade de 50 000 a été milité par ELISA — par la communauté urbaine… Aujourd'hui on militerait tous pour avoir un stade de 30 000 places »* conclut ce dernier.

[48] http://www.stade-pierre-mauroy.com/stade-pierre-mauroy/le-stade-en-chiffres-et-video consulté le 12 septembre 2016.

Deux éléments sont à introduire dans le cas lillois. Le cahier des charges UEFA demandait dans ce cas précis (quatre matchs de groupes, un 1/8 et un 1/4 de finale) un stade de 40 000 places[49] et non de 50 000 places. De plus, comme le souligne Sawicki (2012) le club lillois a obtenu *« très vite l'accord des élus sur le principe d'un nouveau stade d'au moins 40 000 places ».* Ainsi, si le club milite maintenant pour un stade de 30 000 places, il semble certains qu'à l'époque le club et la ville s'entendaient sur un stade beaucoup plus grand. Ainsi, le stade de Lille possède 10 000 places de plus que la demande de l'UEFA. Par rapport à son affluence historique depuis 1999 (14 531 spectateurs en L2 et L1) le stade possède 35 500 places de plus. Depuis le nouveau stade, la moyenne d'affluence est de 35 111 spectateurs (L1) soit une différence de 15 000 places par rapport à la capacité du stade.

Le tableau ci-dessous synthétise les idées principales exposées au sein des 3 cas précédents :

Tableau 25 : Détail de la capacité des stades des clubs absents de la programmation finale des projets

Club	Capacité NS	Capacité VIP	Différence avec les besoins en capacité de l'Euro 2016 dans les villes	Différence par rapport à la moyenne historique d'affluence du club depuis 1999 dans l'ancien stade	Différence par rapport à la moyenne historique d'affluence du club depuis le nouveau stade	Capacité totale regrettée par les sondés	Diminution de la capacité idéale pour les sondés
ASSE	42 000	2 830	+ 12 000	+ 16 800	+ 12 068	Oui	– 12 000
OGCN	35 600	4 000	+ 5 600	+ 26 442	+ 14 191	Oui	– 10 600
LOSC	50 000	7 300	+ 10 000	+ 35 469	+ 14 889	Oui	– 20 000

[49] http://franceurbaine.org/sites/default/files/thematiques/Sport/pr_sentation_de_l_uefa_20906.pdf consulté le 2 janvier 2018.

À travers ces trois exemples, deux éléments sont à mettre en lumière :

- Le cahier des charges de l'UEFA n'est pas responsable des jauges définitives des stades qui ont été augmentées par les décideurs de 12 000 places à Saint-Étienne, 5 600 places à Nice et 10 000 places à Lille.

- Les trois clubs qui se sont déclarés absents de la programmation finale du stade aimeraient tous voir la capacité de ce dernier réduite de 10 000 à 20 000 places alors même qu'ils étaient d'accord dans les faits sur le *sizing* de leur nouvel équipement. À Saint-Étienne, les présidents prévoyaient encore plus grand, à Nice le club a validé le *sizing* proposé par la ville, à Lille le club s'était entendu sur un stade de 40 000 places minimum. Pourtant, ces capacités sont très éloignées (entre 16 000 et 35 000 places) des moyennes d'affluences historiques connues par ces clubs depuis 1999.

1.2 La capacité des stades au sein des clubs présents dans la programmation finale : un choix payant, vraiment ?

1.2.1 Au Havre : « ce n'est pas un boulet à trainer »

Niveau capacité, le club dispose d'un stade de 25 000 places. Ce chiffre comprend 3 053 places « privilège » et 340 places en loges privatives réparties dans 16 loges pouvant accueillir 13 personnes chacune. Il existe également un salon d'honneur d'une capacité de 146 personnes. Ayant fait le choix de renoncer à l'accueil de l'Euro 2016, le club a pu choisir avec la collectivité librement la capacité de sa nouvelle enceinte. L'objectif a été intelligent selon Alain Caldarella, le directeur général d'Océane Stadium. *« On a travaillé par rapport à notre zone de chalandise et on se rendait compte que cela ne servait à rien d'avoir un stade tout le temps vide. On a un bel écrin qui est à la hauteur de la commune car cela ne servait à rien de faire trop grand et cela nous permet d'avoir un outil, de pouvoir travailler et essayer de ramener des éléments financiers complémentaires pour le club ».*

Un bon conditionnement qui est difficile à évaluer du fait que le club n'a encore jamais connu la L1 depuis son entrée dans son nouveau stade. Une force pour Gauthier Malandin, *« en fait ce qu'il y a d'intéressant c'est qu'il nous reste du stock à vendre — cela nous projette vers le haut mais en termes de management, c'est fondamental — si on avait construit un stade de 15 000 on faisait 9 000 en Ligue 2... Là justement le sizing est haut mais on le conçoit plutôt comme un objet qui se fait attendre plutôt que vers quelque chose qui est surévalué ».* Il conclut en expliquant que pour lui *« la taille est idéale pour un club de Ligue 1 dans une ville et agglo de 300 000 habitants qui peut rayonner plus largement. Ces 25 000 sont un objectif à atteindre et pas un boulet à traîner ».*

Ce *sizing* est supérieur de plus de 15 000 places à l'affluence historique de l'ancien stade depuis 1999 (moyenne de 9 875 spectateurs en L2 et L1) et plus de 17 000 places par rapport à l'affluence moyenne depuis le nouveau stade (moyenne de 7 743 spectateurs en L2).

1.2.2 Le regret bordelais ?

L'objectif d'offrir un stade avec une capacité d'accueil de plus de 40 000 places a été arrêté dès novembre 2009, en concertation avec les Girondins de Bordeaux et son actionnaire le Groupe M6 note la Cour des comptes en 2017. Supérieure à celle du stade Chaban-Delmas (35 000 places) cette jauge permet également à la ville d'accueillir l'organisation d'un quart de finale de l'Euro 2016. Mis en service en avril 2015, le stade propose 42 115 places dans sa configuration football ou rugby et 43 000 places pour les concerts. Parmi ces dernières, il comprend 3 400 places « VIP », 1 000 places dans les 60 loges privatives, 9 000 m2 d'espaces de réception, dont 4 000 m2 avec vue sur le terrain.

Au niveau de la capacité du stade, Florence Labeyrie, responsable évènement stade pense que le club « *est dans la bonne moyenne — ce n'est pas un stade qui a été exagéré — pour certains autres, en globalité j'en suis convaincue — pour le stade de Bordeaux on est passé de 35 à 42 ; c'est pas hallucinant — ça a été très bien maîtrisé ».* Une idée pas complètement partagée par sa collègue Maïa Lamberrondo qui *« pense qu'aujourd'hui il est un peu surdimensionné »* pour la simple utilisation du club de football *« après c'est vrai qu'il y a la concurrence du rugby — il n'y aurait qu'un seul stade de 42 000 où se joueraient tous les clubs sportifs, la capacité serait bonne. Mais là c'est un peu dommage »* note la directrice billetterie du club.

Il est à noter que le cahier des charges de l'UEFA demandait un stade de 40 000 places dans le cas de Bordeaux (4 matchs de poule et un 1/4 de finale). Ainsi, ce dernier a une jauge de 2 000 sièges supplémentaires. Outre cette augmentation, l'historique de fréquentation bordelais nous montre que la nouvelle jauge est plus élevée de 17 000 places par rapport à l'ancien stade (moyenne de 25 016 personnes en L1). Depuis le nouveau stade, l'affluence moyenne est de 24 652 spectateurs (L1) soit une différence de 18 000 places par rapport à la capacité totale du stade bordelais.

1.2.3 L'attente parisienne

Paris est l'exception en la matière avec une capacité de stade trop petite. Un *sizing* de 47 929 (+ 7 929 par rapport au besoin de UEFA pour l'Euro 2016 – un match de poule et un 1/8 de finale) qui a évolué de 500 places dans le cadre de la rénovation du stade dont l'évolution majeure (plus de 70 % de la somme globale) se retrouve concentrée dans l'accueil des invités VIP et des entreprises. Ainsi 4000 m2 sont dédiés aux espaces hospitalité, avec 22 loges de 12 places, et 2 loges de 20 sièges. 4 suites de 56 places et 2 suites de 66 places ainsi que 14 salons (dont les nouveaux salons Concorde, Haussmann, Louvre et Avenue du Parc) soit un total de 4 250 sièges hospitalité commercialisables et 380 sièges protocolaires non commercialisables, soit environ 10 % de la capacité du stade contre 1826 places (4 %) avant les travaux.

« *C'est une volonté de se dire que l'on aimerait avoir un stade plus grand, mais il faut que cet agrandissement vienne s'intégrer dans ce contexte urbain en essayant d'amener autre chose »* commente Nicolas Arndt, le directeur billetterie du club. Si officiellement la direction du PSG projette un agrandissement à hauteur de 60 000 places, certaines sources internes sous couvert d'anonymat affirment que 52 000 places seraient suffisantes. *« Il vaut mieux gérer la demande que la chercher »* conclut l'un des salariés du club.

Pour ce projet l'architecte de l'enceinte parisienne, Roger Taillibert, est d'ores et déjà prêt à se mettre au travail. L'idée serait selon lui de réduire les 164 mètres d'espace séparant les virages Auteuil et Boulogne afin d'y installer des rangées supplémentaires. « *On peut le faire. Ces nouvelles places seraient couvertes et il n'y aurait pas besoin de toucher au toit comme la direction l'envisage,* car ce*la, je m'y refuse catégoriquement* » a confié Taillibert, architecte du Parc dans les colonnes de *L'Équipe* en mars 2017. Le stade étant protégé par le code de la propriété intellectuelle de l'architecte, il est indispensable qu'il participe ou donne son aval à une refonte structurelle du bâtiment.

D'une manière générale, Julien Leprons, note que la capacité est un sujet « *récurent et critique sur le marché français — on a des stades qui sont sans doute beaucoup trop grands pour la capacité de certains clubs — certains n'ont pas été à guichet fermé une seule fois de la saison y compris contre les têtes d'affiche du championnat* ». Pour lui c'est qu'il y a un problème de taille : *« même si vous avez les plus mauvais vendeurs et la plus mauvaise organisation de la terre quand vous avez un événement hors du commun vous êtes censés être complets — l'idée serait plutôt de se dire qu'il faudrait être à guichet fermé 5 – 6 fois par saison, mais pas 0 comme dans la plupart des stades en France ».*

A Paris, l'affluence historique de l'ancien stade depuis 1999 (L1) est de 39 170 personnes soit une différence de 9 000 places par rapport à la capacité du nouveau stade. Depuis la rénovation, l'affluence moyenne est de 45 632 spectateurs (L1) soit une différence d'encore 2 000 places par rapport à la capacité totale de l'enceinte.

1.2.4 Le bon calcul lyonnais ?

La capacité du nouveau stade lyonnais est de 59 000 places dont environ 6 000 places VIP, 18 loges et 3000 M2 de réceptifs. Un *sizing* qui a été étudié très attentivement. La capacité totale est proportionnelle à l'agglomération et au cahier des charges des fédérations internationales selon le club ; une capacité qui est, pour Xavier Pierrot, le stadium manager, « *très bien calibrée ».*

Il est à noter que l'UEFA demandait dans le cas lyonnais un stade d'une capacité de 50 000 places pour l'Euro 2016, soit 9 816 de moins. A l'OL, l'affluence historique de l'ancien stade depuis 1999 (L1) était de de 35 195 personnes soit une différence de 23 800 places avec la nouvelle jauge du stade. Depuis le nouveau stade, l'affluence moyenne est de 39 171 spectateurs (L1) soit plus de 19 000 places qui restent en moyenne vides.

Le tableau ci-dessous synthétise les idées principales exposées dans la présentation de ces 4 différents cas.

Tableau 26 : Détail de la capacité des stades des clubs présents dans la programmation finale des projets

Club	Capacité NS	Capacité VIP	Différence avec les besoins en capacité de l'Euro 2016 dans les villes	Différence par rapport à la moyenne historique d'affluence du club depuis 1999 dans l'ancien stade	Différence par rapport à la moyenne historique d'affluence du club depuis le nouveau stade	Capacité totale regrettée par les sondés	Diminution de la capacité idéale pour les sondés
HAC	25 000	3 400	Pas de besoin	+ 15 192	+ 17 257	Non	0
GDB	42 115	4 400	+ 2 115	+ 17 099	+ 17 458	Oui/Non	NC
PSG	47 929	4 250	+ 7 929	+ 8 759	+ 2 297	Oui	+ 5 000
OL	59 000	6 000	+ 9 000	+ 23 805	+ 19 829	Non	0

À travers ces quatre exemples, deux éléments sont à mettre en lumière :

- Le cahier des charges de l'UEFA n'est pas responsable des jauges définitives des stades qui ont été augmentées par les décideurs de presque 9 000 places à Lyon, 8 000 places à Paris et 2 200 places à Bordeaux. Le Havre ne rentre pas dans cette considération.

- Les quatre clubs qui se sont déclarés présents au sein de la programmation finale, ont différentes visions sur le choix de leur capacité :

    - Pour le Havre, le club ne regrette pas le *sizing* du stade et le considère comme une chance même si plus de 17 000 places sont régulièrement vides à chaque match du club.

- Même analyse à Lyon, où le stadium manager lyonnais assume et explique un choix conscient dans le calcul du *sizing*. Le stade a une capacité supérieure de 23 000 places par rapport à la moyenne d'affluence historique du club lyonnais.

- Pour le GDB, le stade présente une jauge de plus de 17 000 places par rapport à ses affluences historiques. Un surdimensionnement problématique pour la directrice billetterie du club, pas pour sa collègue responsable événement stade.

- Pour le PSG, le stade lui n'est pas trop grand mais trop petit. Le club souhaiterait augmenter sa capacité. Si la direction souhaite un stade de 60 000 places, certains salariés estiment que 52 000 serait une bonne jauge.

D'une manière générale, il ressort de ces éléments que le cahier des charges UEFA n'est pas la cause des surdimensionnements des équipements. Sur les 7 cas étudiés, l'ensemble des clubs, même ceux qui se déclarent absents de la programmation finale des projets, étaient dans la même logique de taille que la collectivité sur la capacité de leur nouveau stade. Une capacité qui comprend en moyenne 8 000 places de plus que la jauge demandée par l'UEFA pour la compétition.

Avec du recul, certains clubs éprouvent du regret sur le calcul de ces jauges. Si le club parisien, regrette le fait de ne pas avoir pu agrandir son stade, l'OGCN, le LOSC et l'ASSE souhaiteraient au contraire pouvoir réduire la capacité du leur stade de 10 à 20 000 places. À l'inverse, l'OL et le HAC qui ont programmé leur équipement ne regrettent en rien leur capacité, même aux regards de la fréquentation moyenne des stades et de l'historique d'affluence de ces clubs. À Bordeaux, le constat est lui mitigé entre les deux interviewés, malgré la différence entre la capacité et les moyennes historiques du club. Sur les 7 clubs de notre étude, la capacité des stades est en moyenne plus élevée de 20 500 places par rapport à l'historique d'affluence moyenne des clubs résidents depuis 1999.

Ainsi, en France, pour vendre une place de match, 5 des 7 clubs de notre étude dispose de moins de 28 clients pour une place de match, les chiffres descendent à 13 à Saint-Etienne et à 12 au Havre. Selon nos recherches, les clubs allemands disposent en moyenne de 31 clients pour une place dans le stade. Des données qui montrent qu'en théorie, un club français a potentiellement moins de possibilités pour remplir son stade. Il semble donc que les capacités de ces derniers soient surévaluées, en tous cas par rapport à l'Allemagne.

Tableau 27 : Nombre d'habitants pour une place de stade en France

Stade	Ville	Population OCDE 2014[50]	Capacité des stades	Nombre d'habitant pour une place
Stade Océane	Le Havre	312 113	25 278	12
Pierre-Mauroy	Lille	1 263 465	49 834	25
Allianz Riviera	Nice	865 195	35 624	24
Parc des Princes	Paris	12 037 889	47 929	251
Geoffroy Guichard	Saint-Etienne	525 488	42 000	13
Matmut Atlantique	Bordeaux	1 175 699	42 115	28
Groupama Stadium	Lyon	1 960 847	58 000	34
Moyenne total		2 591 528	42 968	60
Moyenne sans Paris		1 017 134	42 141	24

[50] https://measuringurban.oecd.org/ consulté le 26 septembre 2016.

2. La situation et l'accessibilité des stades : une meilleure gestion des flux de spectateurs ?

Les bouchons et les délais d'arrivée ou de départ du stade, qui peuvent atteindre parfois plusieurs heures, sont un frein réel à l'amélioration de l'expérience et du confort pour les spectateurs. Un constat que nous voulons vérifier au sein des clubs qui se déclarent absents de la programmation finale des projets (1.1) et ceux qui se déclarent présents (1.2).

2.1 L'accessibilité des stades au sein des clubs absents de la programmation finale : un vrai problème ?

2.1.1 À Saint-Étienne : un manque de parkings structurel

Le stade Geoffroy-Guichard, est implanté en centre-ville, à proximité des transports urbains et des habitants. Il est situé au nord de la ville dans le quartier de Carnot — Le Marais et participe aux aménagements du quart nord-est de Saint-Étienne, très largement dédié à la pratique et aux spectacles sportifs. Par la route, le stade est accessible *via* la sortie 13 Stade Geoffroy-Guichard de l'A72. Il est desservi également par le tramway de Saint-Étienne et les bus de la Société de transports de l'agglomération stéphanoise (STAS). Une nouvelle ligne de tramway reliant en moins de 10 minutes la Gare de Saint-Étienne et son stade sera construite à partir de 2018.

Si l'accessibilité au stade n'est pas un problème identifié lors des 3 entretiens réalisés, la problématique de parking pour le grand public et pour le VIP est le point noir du stade. Selon le directeur marketing, l'absence du club dans la phase finale de programmation du projet, et les 4,3 millions d'euros investis dans la rénovation des abords par la métropole n'ont pas permis de répondre à cette problématique. MM souligne en effet que « *certaines choses auraient été mieux faites — on aurait pensé différemment l'accueil des personnes — on aurait pensé différemment le parvis autour du stade — ce qui est de plus en plus important ce n'est pas le stade c'est l'extérieur du stade (…) — on aurait repensé les parkings autour, il en manque beaucoup, cruellement. C'est un stade de 42 000 places et il y a 500 places VIP, donc c'est impossible ».*

2.1.2 À Nice : un stade en cul-de-sac !

Pierre angulaire du projet d'intérêt national éco-quartier qui s'étend sur 10 000 hectares à l'entrée ouest de la ville de Nice, le nouveau stade de la ville est encerclé par un centre commercial, des bureaux et différents logements éco-responsables. Le parking, enterré, a une capacité de 1 450 places situées sous les tribunes ainsi qu'à l'Est du stade, il a été financé à hauteur de 0,7 millions d'euros par la ville. La ligne 3 du tramway de Nice, pour l'instant en projet, devrait desservir le stade avec deux arrêts à partir de 2020.

Pour le club *« le gros point noir c'est les accès au stade »* commente OR lors de notre entretien. Un manque de parking et des difficultés d'accès qui provoquent de nombreux bouchons et l'impossibilité pour les supporters de venir au stade. Des difficultés confirmées par un sondage réalisé par le quotidien Nice-Matin auprès de plus de 200 supporters du club en 2016[51]. *« Pas assez de places », « des parkings trop loin »* ou *« trop cher ». « Il faut donc prévoir 5 heures pour voir un match de 2 h. Usant »,* résume l'un des supporters niçois.

Une situation qui entraîne une seconde conséquence. La trop grande verbalisation des voitures garées près du stade. *« J'ai pris 5 amendes de 135 euros sur les 5 premiers matchs de la saison alors que je ne gênais personne. J'ai été écœuré, je n'y vais plus »,* se justifie de son côté Fabien au sein du quotidien niçois. Enfin dernière conséquence de ces problèmes de flux, les nombreux bouchons qui entourent le stade les soirs des matchs. La RN 202 qui mène au stade est un entonnoir. Tous les véhicules prennent cet axe principal et provoquent des kilomètres de bouchon. *« La circulation me démotive à chaque match je dois réorganiser mon planning pour éviter les embouteillages »,* explique Sofia.

---

[51] http://www.nicematin.com/vie-locale/les-supporters-de-logc-nice-nous-expliquent-pourquoi-ils-boudent-lallianz-riviera-32855 consulté le 18 décembre 2017.

Le pire semble être après le coup de sifflet final. *« Avant le coup d'envoi, les gens peuvent arriver quand ils veulent, mais à la fin du match tout le monde part en même temps vu qu'il n'y a rien à faire dans le quartier. C'est l'enfer pour sortir de là »*, raconte Fred. OR est en négociation constante avec la ville sur cette problématique. *« La ville veut faire des économies sur ce segment là où on pense que c'est son rôle d'investir pour développer les accès car c'est elle qui a fait construire le stade. »* Il manque *« des parkings, des navettes, c'est préjudiciable pour nous en termes d'image »*. Situé en périphérie, en bordure d'autoroute, sans aucun transport public aux alentours, l'enceinte de l'OGCN est difficilement accessible : « *pas de transports publics et c'est aux confins de la ville, je ne sais pas pourquoi ils n'ont pas pensé aux infrastructures de transport public avant de le construire là. La dernière fois, je suis allé au concert de Coldplay, j'ai dû rentrer à pied, j'en ai eu pour 1 h 30 »* raconte Pascal[52].

2.1.3 À Lille : de nombreux moyens engagés

D'une manière générale, les utilisateurs du stade et le directeur billetterie du club interviewé n'exposent aucune limite dans l'accessibilité du stade. Dans le cadre du stade de Lille qui se situe sur la commune de Villeneuve d'Ascq, la Cour des comptes souligne qu'une concertation sur l'accessibilité du stade a été mise en place en amont de sa programmation.

Ainsi en 2009, la métropole a créé une « commission de suivi et d'évaluation », réunissant des responsables de la MEL ainsi que des sociétés Eiffage et ELISA, du Club du LOSC, des représentants des communes riveraines (Villeneuve d'Ascq, Lezennes et Helemmes) et de leurs conseils de quartiers, des services de l'État, du département du Nord et des enseignes de la zone commerciale proche ainsi que de l'association « les 2sous du stade ». Cette commission a permis d'organiser la concertation, tant sur la construction du stade que sur les travaux d'accessibilité, et a rendu publics ses comptes rendus.

[52] http://www.sofoot.com/galere-sur-la-riviera-224944.html consulté le 18 décembre 2017.

À la suite des conclusions de la commission, de nombreux aménagements de transports ont été mis en place pour un montant total de 145 millions d'euros selon la Cour des comptes dont, 59 millions d'euros pour les aménagements et créations de stationnements et 81 millions d'euros pour les aménagements de voirie et espaces publics[53].

Ainsi, le Stade Pierre-Mauroy est accessible en transport public :

- Par le métro ligne 1 par les stations Cité Scientifique — Pr Gabillard, Quatre Cantons — Stade Pierre-Mauroy et Villeneuve-d'Ascq — Hôtel de Ville.
- Par le métro ligne 2, station Les Prés puis une navette spéciale en bus.
- Par le bus, ligne 18 et La Corolle, arrêt Versailles.

Le Stade Pierre-Mauroy dispose également d'une importante offre de stationnement pour les spectateurs[54] :

- Plus de 3 500 places sont disponibles sur le site au niveau de la zone A (parkings A1, A2 et A3).
- Plus de 3 600 places sont situées aux alentours du Stade (parking B1, C1 et C4).
- Environ 500 places de stationnement pour les motards dans le parking A1 MOTOS.
- Un espace dédié pour les bus sur le parking C2 BUS.

---

[53] https://www.ccomptes.fr/fr/documents/35640 consulté le 17 novembre 2017.

[54] http://www.stade-pierre-mauroy.com/infos-pratiques/parking consulté le 12 février 2017.

Au total, plus de 7 000 places de stationnement sont prévues dont 500 au sous-sol du stade sur deux niveaux, 3 000 en silo et 3 500 sur divers sites autour du stade. Le contrat de partenariat et la convention d'occupation signée avec le LOSC prévoient la mise à disposition par la MEL de parkings hors du site du contrat de partenariat, à ELISA ou au LOSC, à l'occasion des évènements organisés dans le stade ou dans la « boîte à spectacle », pour lesquels les seuls parkings réalisés par ELISA sur le site du stade ne sont pas suffisants. La MEL a décidé de mettre ses parcs de stationnement gratuitement à disposition du club lors des rencontres, à charge pour celui-ci de les gérer et de les commercialiser durant les rencontres.

Pour le stade, le boulevard de Tournai et le boulevard de Valmy, puis en 2013 la rue du Ventoux, sont transformés. Une nouvelle sortie d'autoroute et un pont sont également spécialement construits. La stratégie de desserte mise en œuvre par la métropole a pour objectif de maximiser l'usage des transports collectifs, principalement le métro, et de maîtriser l'usage de l'automobile en proposant une offre de stationnement proportionnée.

Par ailleurs, afin de faciliter l'accès aux transports pour ses utilisateurs, la MEL a mis en place un « pass grand stade », au tarif préférentiel de 2,20 €. En ce qui concerne le stationnement, une politique tarifaire a été instaurée pour les parkings les plus proches du stade afin d'inciter au covoiturage (6 € pour les abonnés du LOSC et 12 € pour les spectateurs occasionnels).

En conclusion, sur les 3 stades présentés différents constats peuvent être réalisés :

- À Saint-Étienne le stade est rénové. Ainsi, si la localité et l'accessibilité du stade ne sont pas remises en cause par le club, le manque de parking pour le desservir et l'absence d'implication du club dans la programmation finale du projet sont regrettés.

- À Nice, l'implantation et l'accessibilité du stade posent des problèmes. Un nouveau stade qui n'est pas entouré d'une infrastructure routière suffisante pour permettre aux spectateurs de se déplacer facilement : manque de parkings, de transports en commun et de réseaux routiers. Un constat qui pose de nombreux problèmes au club en termes d'image. Ce dernier, qui n'a pas été impliqué en amont de la construction, tente de négocier et de travailler conjointement avec la ville pour résoudre ces problèmes qui demandent un investissement public très important.

- À Lille, la « commission d'évaluation et de suivi » mise en place par la MEL, qui a réuni un grand nombre de parties prenantes a réalisé un travail permettant de limiter les problématiques d'accès au stade. Le club représenté au sein de cette commission n'a évoqué aucune limite sur ce critère.

Le tableau ci-dessous synthétise les éléments exposés :

Tableau 28 : Détail de l'accessibilité au stade des clubs absents de la programmation finale des projets

Club	Type	Situation et Accessibilité validée par le club	Montant d'investissement public réalisé pour l'accessibilité	Problématique identifiée par le club	Limites identifiées par le club
ASSE	Rénovation	Non	4,3 M€	Oui	Manque de parking
OGCN	Construction	Non	0,7 M€	Oui	Manque de réseaux routiers et de desserte de transport
LOSC	Construction	Oui	145 M€	Non	Aucune

2.2 L'accessibilité des stades au sein des clubs présents dans la programmation finale : tout roule ?

2.2.1 À Paris : un parc rénové enclavé

Le Parc des Princes est un stade situé au sud-ouest de la ville de Paris, dans le 16ème arrondissement, le long du périphérique. Il est desservi par les stations de métro Porte de Saint-Cloud et Porte d'Auteuil. Pour l'accueil des 47 900 spectateurs, 1 000 places de parking sont disponibles. Ces dernières sont exclusivement réservées aux invités VIP. Nicolas Arndt, directeur billetterie expose que le stade même rénové est encore loin des attentes du club : *« il ne répond pas vraiment à nos besoins. Il a l'avantage d'être relativement bien desservi en transports en commun, mais extrêmement mal desservi en parking véhicule — c'est un point faible pour les hospitalités notamment ».* Un agrandissement qui était difficilement envisageable pour le club comme le souligne JL : *« on a différentes problématiques de localisation, il nous est difficile de s'étendre autour du périphérique et des immeubles du voisinage »*.

2.2.2 À Bordeaux : de nombreux bouchons

Bâti sur un terrain de la communauté urbaine de Bordeaux, le stade est situé rive gauche au sein du quartier Bordeaux-Lac. Désaxé du centre-ville, la présence de 8 500 parkings gratuits et d'une desserte de transport en commun offre un atout. Néanmoins les interviewés notent que le *« gros problème autour du stade c'est la circulation et les conditions d'accès »* à ces parkings. Le nouveau stade pose un « *vrai souci pour faire venir les spectateurs car celui-ci est très mal desservi — le match inaugural a tout de suite montré les problèmes d'accès et de départ du stade ».*

Pour Gérard Chausset, président du groupe Europe Écologie Les Verts à la Communauté Urbaine de Bordeaux, « *l'emplacement du stade en lui-même est un vrai problème. Je me suis longtemps battu contre le lieu choisi pour sa construction. On l'a mis dans un cul-de-sac, ça n'a aucun sens ».* Avec une seule ligne de tramway qui peut au maximum évacuer 9 000 personnes par heure de nombreux bouchons sont visibles.

« Quand ça dépasse les 25 000 personnes, témoigne Thibaud l'un des supporters bordelais, on met un temps fou à réussir à prendre un tramway pour rejoindre le stade. Et pour rentrer, c'est la même galère. On a aussi eu des soucis d'accès et de sortie aux parkings lors des premiers matchs. Ils ont essayé de rectifier le tir mais bon, ça reste encore hyper compliqué. On se rend même compte que pas mal de gens quittent le stade à cinq ou dix minutes de la fin du match parce qu'ils ont une peur bleue de rester bloqués dans les bouchons »[55].

Des problématiques d'accès qui selon ML ont fortement perturbées le niveau d'affluence des matchs. Pour les supporters *« le premier choc a été de se dire 1 heure et demie pour y aller 1 heure et demie pour revenir (en voiture) - si les conditions d'accès avaient été plus faciles dès le départ, oui je pense que l'on n'aurait pas vécu la même chose »* en termes d'affluence indique la directrice billetterie du club. Une situation *qui « ne dépend pas du club résident »* selon FL *« on est un peu spectateur de cette situation »* et en attente des propositions publiques pour résoudre ce problème.

Pour la construction des accès au stade et notamment les parkings, 7,6 millions d'euros ont été investis par la ville et la métropole selon la Cour des comptes. Un montant revu à la hausse depuis avril 2017. Devant les difficultés d'accès au Matmut Stadium, les autorités ont anticipé la création d'une nouvelle sortie vers le quartier du Lac qui était prévue pour 2022. Une bretelle qui offrira une alternative plus courte et directe à l'actuel cheminement vers le stade *via* l'échangeur 6, une boucle de près de 13 km.

---

[55] http://www.eurosport.fr/football/ligue-1/2016-2017/matmut-atlantique-de-bordeaux-la-peur-du-vide_sto6101893/story.shtml consulté le 30 décembre 2017.

2.2.3 Au Havre : entre les ponts

Le stade du Havre est situé à l'entrée de la ville sur le Boulevard de Leningrad (RD 6015) à quelques centaines de mètres de l'ancien stade Deschaseaux. Un carrefour à feu tricolore a été construit sur cette route faisant office de voie afin d'y faciliter l'accès. Les spectateurs y accèdent depuis la route et par les transports en commun. Au nord-ouest, une bretelle d'accès depuis la RD 6015 permet de rejoindre le stade ; au nord, un carrefour d'accès, toujours sur la RD 6015, est aménagé. Enfin, un passage sous la voie ferrée permet de créer un axe sud/nord. Les parkings avoisinant le stade comptent 1 270 places, ces derniers sont payants les soirs de matchs. 70 millions d'euros ont été ajoutés par la ville au projet pour créer le parc urbain autour du stade et construire deux tunnels sous les voies ferrées afin de faciliter les accès et de relier des quartiers qui jusqu'à présent ne communiquaient pas.

Malgré cet investissement, le DG d'Océane Stadium remet en cause les conditions d'accès au stade et surtout sa localisation loin du centre-ville. *« Ce qui nous manque c'est que l'on soit des lieux de vie. On est toujours un peu écarté de la vie. On n'a pas de tissu économique et de tissu local à côté du stade. On essaye de le créer au fur et à mesure. En Angleterre ils sont tous implantés carrément au milieu de leur ville. Tous les transports arrivent au stade. Nous nous avons des problématiques de transport — de parking. Lyon l'a bien pensé avec les parkings relais mais c'est pareil ça leur coûte une fortune. C'est à nous d'amener les supporters mais pas que les supporters — d'amener les clients vers d'autres activités ».* Une problématique encore plus importante au Havre comme le souligne GM du fait que la ville est encerclée par la mer, mal desservie en train et entourée par deux ponts payants pour accéder à la ville *; « des éléments qui limitent la zone de chalandise ».*

2.2.4 À Lyon : loin de la ville, plus proche des clients

Au début du projet de stade, le Grand Lyon a identifié six sites potentiels au sud et à l'est de l'agglomération. L'Olympique Lyonnais a dans un premier temps étudié l'hypothèse du site du Puisoz, à Vénissieux. Ce secteur présentait l'avantage de nécessiter peu d'investissements publics dans la mesure où il est situé en proche banlieue de Lyon, à proximité immédiate du boulevard périphérique et déjà desservi par le métro et le tramway. Le club a finalement écarté ce site aux motifs que le propriétaire des terrains en exigeait un prix trop élevé et que la surface disponible (22 ha) était insuffisante pour accueillir les projets immobiliers connexes.

Le choix final s'est porté sur le site du Grand Montout sur le territoire de la commune Décines-Charpieu en 2006. Il a ainsi reposé sur trois critères : la compatibilité avec l'objectif de développement de l'est lyonnais porté par les collectivités locales, l'importance de la superficie disponible (45 ha) et la maîtrise foncière majoritairement publique (85 %) permettant au club d'acquérir les terrains à un prix soutenable. Le Grand Montout n'en restait pas moins un site éloigné du centre-ville (30 min environ) ; s'il était déjà desservi par la ligne T3 du tramway et par la rocade est, son utilisation nécessitait la réalisation d'infrastructures de raccordement ne faisant pas partie des priorités du plan décennal de déplacement urbain, élaboré en 2005.

Le Grand Lyon a estimé malgré tout le choix de l'Olympique Lyonnais compatible avec les enjeux de développement de l'agglomération. Au total, l'État et les collectivités locales ont dépensé 176 millions d'euros pour réaliser les opérations pour l'accessibilité au stade : dérivation du tramway T3 et agrandissement de trois de ses gares nodales, construction d'un parking-relais de 3 800 places à Meyzieu, création d'un échangeur n° 7 sur la rocade est, aménagement de la voirie au nord du stade, reconfiguration de l'avenue de France au sud-ouest et création d'un site propre pour bus au sud. Le Grand Lyon a supporté la majeure partie des coûts des infrastructures (59 %), avec l'appui du SYTRAL (30 %), de l'État (8 %), du département du Rhône (2 %) et de la ville de Décines (1 %).

Le club a parallèlement mis en place une politique de transport en commun unique pour accéder au stade. Une application d'accès et d'aide au parcours a d'ailleurs spécialement été créée. Ainsi, l'accès au Groupama Stadium se fait lors des événements à l'aide d'un ensemble de navettes tramways et bus effectuées par les Transports en commun lyonnais dont le coût d'exploitation est entièrement assuré par OL Groupe.

Ainsi *« pour l'accessibilité au stade, il faut savoir que cela nous coûte entre 100 000 et 150 000 euros/match. On paye pour que nos clients puissent venir gratuitement au stade en prenant des navettes bus ou des navettes tramway à partir des parkings relais. Je crois que l'on est un des seuls stades français à le faire »* note XP. Un coût annuel donc de près de 3 millions d'euros pour le club rien que pour la venue de ses clients pour les 19 matchs de championnats, soit un coût moyen de 4 € par spectateur et par match[56].

Selon les estimations du SYTRAL, le syndicat des transports, le plan de desserte assure le transport de 33 000 spectateurs : 12 000 en tramway, *via* l'infrastructure des lignes T3 et Rhônexpress, et 21 000 en bus. Le service est déclenché 2 h 15 avant le coup d'envoi puis pendant 1 h 15 après la fin du match. Le dispositif déployé varie en fonction de la jauge de remplissage du stade (de 25 à 100 %) et de l'horaire de la rencontre. Pour un match avec une jauge à 100 %, la desserte mobilise 140 conducteurs, environ 50 régulateurs et agents de maîtrise et de maintenance et 150 agents de sécurité et d'encadrement. L'accès aux navettes se fait uniquement à l'aide de billets achetés en même temps que les billets du match, et ce, uniquement sur la billetterie de l'Olympique Lyonnais.

[56] Calcul : Moyenne d'affluence en championnat en 2016/2017 : 150 000 € / 39 000 spectateurs.

Durant le début de l'entretien XP revient sur le choix d'implantation du stade à Décines et l'éloignement de ce dernier avec le centre-ville lyonnais. *« Ce qui était important pour nous c'est que la géographie de Lyon fait que la ville s'étend à l'Est et il est bien plus facile à nos clients de venir à Décines que dans le centre de Lyon même s'il n'y a pas de métro. C'est vrai que pour les lyonnais et les villeurbannais c'est un petit peu plus compliqué de venir là bien qu'il y ait encore le tramway qui fonctionne très bien — mais pour la majorité de nos clients qui viennent de l'extérieur, c'est beaucoup plus facile de venir. Au-delà de ça, il est positionné entre la gare — l'aéroport — la ligne de tramway — on a un échangeur direct sur la Rocade Est. Le positionnement pour nous à Décines n'est pas un éloignement mais plutôt un rapprochement auprès de nos clients ».*

Un accès au stade qui a été une priorité et une source importante d'appréhension pour le club. *« Je ne cache jamais mon inquiétude que j'avais avant le premier match sur l'accessibilité — quand vous entendez parler des ouvertures à Bordeaux — l'accessibilité c'est une catastrophe. Vous n'avez pas le droit de vous louper sur l'accessibilité la première fois. Après c'est trop tard. Vous ramez pendant des mois et des mois pour récupérer le public. On avait énormément travaillé le sujet ».* Ainsi selon le stadium manager *« tout le monde vient en moins de deux heures et repart en moins d'une heure, c'est très satisfaisant pour un stade de 59 000 places ».* Néanmoins certains supporters évoquent des attentes de plus de 50 min pour accéder au tramway. *« Si je ne veux pas rentrer chez moi à minuit passé le dimanche soir, je suis obligé de partir quelques minutes avant le coup de sifflet final »,* regrette Xavier, un supporter habitué[57]. Certes, le tram peut être bondé reconnaît XP. « *Il faut parfois un peu de temps pour rentrer en tram dans Lyon, mais ça représente 15 000 personnes en une heure, (…) ça pouvait prendre jusqu'à 1 h 30 à Gerland, alors que le maximum que nous ayons atteint à Décines est de 1 h 10* », détaille le patron du stade.

[57] http://www.eurosport.fr/football/ligue-1/2016-2017/ambiance-economie-projets-en-un-an-le-parc-ol-a-seduit-mais-il-na-pas-fini-de-grandir_sto6033704/story.shtml consulté le 10 mars 2018.

Coté stationnement, des personnes préfèrent tenter leur chance en se garant à proximité, comme ils le faisaient à Gerland, plutôt que de payer les 15 € demandés pour utiliser l'une des 6 500 places de stationnement du parc OL. *« Certains ne respectent pas encore le process »*, confirme Xavier Pierrot. « *Il y a eu notamment plus de contraventions et de mises en fourrière sur Décines et Meyzieu, pour le concert de Rihanna. Et le dimanche soir, le parking du Leclerc de Meyzieu est très utilisé par les supporters de l'OL ».* En moyenne, 4 500 des 6 500 places de stationnement sur le site sont utilisées.

Le tableau ci-dessous synthétise les éléments exposés dans les 4 cas présentés précédemment :

Tableau 29 : Détail de l'accessibilité au stade des clubs présents dans la programmation finale des projets

Club	Type	Situation et Accessibilité validée par le club	Montant d'investissement public réalisé pour l'accessibilité	Problématique identifiée par le club	Limites identifiées par le club
PSG	Rénovation	Non	0 €	Oui	Manque de parking
GDB	Construction	Oui	7,6 M€	Oui	Manque de réseaux routiers et de desserte de transport en commun
HAC	Construction	Oui	70 M€	Oui	Manque de réseaux routiers et de parking
OL	Construction	Oui	176 M€	Non	Aucune

En conclusion, sur les 4 stades présentés, 3 clubs regrettent certains manques d'infrastructures :

- À Paris, la volonté du club d'équiper le stade de nouveau parking n'a pas suffi. Ce dernier est confronté à de nombreuses contraintes structurelles avoisinantes empêchant une forte modification des espaces proches du stade.

- À Bordeaux, le club regrette le manque de desserte du stade. Si le nombre de parkings n'est pas remis en cause, leur accès ainsi que la seule ligne de tramway pose de nombreux problèmes au club. La création dans l'urgence d'une nouvelle bretelle pour desservir le stade pourrait résoudre en partie à ces problématiques.

- Au Havre, le club regrette la localisation du stade, hors du centre-ville. Ce dernier est limité en parking et la situation de ce dernier entre les deux ponts normands rend la desserte locale compliquée.

- Seul l'OL ne regrette pas l'implantation du stade et ne souligne pas officiellement de grosses problématiques d'accès. Le stadium manager avoue rencontrer parfois quelques difficultés dans l'utilisation des parkings relais et dans le temps d'attente au niveau des trams qui sont parfois bondés. Mais rien selon lui qui limiterait l'expérience fan.

De manière générale sur les 7 cas, différents éléments sont identifiables.

- Les stades de Lille et de Lyon semblent être les moins problématiques en termes d'accès. L'investissement important des collectivités, dans les deux cas, a contribué à faciliter l'accessibilité du nouveau stade.

- Pour les stades rénovés de Paris et Saint-Étienne, le manque de parking et l'impossibilité structurelle de pouvoir s'étendre autour d'un stade implanté depuis plusieurs dizaines d'années est une vraie problématique. Le PSG n'a pas trouvé de solution dans le cadre de sa rénovation pour pallier les problèmes. L'ASSE regrette de n'avoir pas été impliquée dans le projet pour (essayer) de résoudre cette contrainte structurelle difficilement modifiable.

- Enfin, les stades de Nice, de Bordeaux ou encore du Havre, sont les trois stades avec le plus de limites d'accessibilité identifiées. Dans deux cas sur trois, le club était pourtant impliqué dans la validation finale des projets au Havre et à Bordeaux.

De fait, l'accès au stade et le départ sont problématiques dans 5 cas sur 7 et peuvent poser de nombreuses contraintes à long terme. Un constat d'autant plus important que ces problèmes sont identifiés alors même que les taux de remplissage des stades ne dépassent pas les 65 % en moyenne.

Ainsi, en France, deux types de stades peuvent être identifiés :

- Nouvelle construction : excentré des centres-villes, l'investissement en réseaux de connexion routiers et en parking demande un engagement de plus de 140 millions d'euros pour limiter les problèmes d'accès (Lille et Lyon). Sans investissement conséquent, de nombreuses limites d'accès sont identifiées (Nice, Bordeaux, Le Havre).

- Rénovation de stade : présent en centre-ville depuis de nombreuses années, déjà relié à un réseau de connexion routière, ce type de stade est confronté à une densité structurelle avoisinante permettant difficilement la création de parkings devenus pourtant nécessaires par l'agrandissement de la capacité du stade (Paris et Saint-Étienne).

Ainsi, que le club soit présent ou absent de la programmation finale du stade, il apparaît que si la densité structurelle d'une ville française ne permet pas l'implantation d'un nouveau stade à proximité des réseaux de transports du centre-ville, l'implication financière des collectivités devra être très importante pour permettre des conditions d'accessibilité optimales à des stades plus éloignés géographiquement.

3. Les outils expérientiels : une amélioration de la fan expérience ?

Dans le cadre des nouveaux stades, et la recherche de fan expérience, de nombreuses préconisations dans l'optimisation du confort et du service aux clients devaient voir le jour selon le rapport Seguin (2008) : stades connectés, billetterie dématérialisée, fan zone, buvettes marchandes, musée, restaurants. Les monographies des différents clubs montrent les innovations présentes au sein des stades pour le grand public ou pour les VIP. Nous reviendrons au sein de cette section sur ces éléments, et plus particulièrement sur les absences et limites expérientielles que les interviewés ont identifiées dans leur stade. Un constat que nous voulons détailler au sein des clubs qui se déclarent absents de la programmation finale des projets (3.1) et ceux présents (3.2).

3.1 Les outils expérientiels des stades au sein des clubs absents de la programmation finale : des absences regrettables ?

3.1.1 À Saint-Étienne : un stade non connecté

La rénovation du stade stéphanois a été l'occasion d'implanter un musée, ce qui constitue une première en France. Un projet cher à la direction du club, ajouté tardivement au projet et qui a finalement été inauguré en décembre 2013. Le musée des Verts se situe sur 800 m2 au premier étage du bâtiment dans l'angle des tribunes Pierre Faurand et Jean Snella.

Le stade Geoffroy-Guichard propose à ses visiteurs une couverture 3G/4G importante grâce à un dispositif innovant de fibre optique dernière génération. Toutefois, le stade ne dispose pas encore d'accès Wi-Fi. Si ces projets ont pu se concrétiser, les interviewés ont mis en exergue plusieurs absences ou problématiques dans la recherche d'outils expérientiels au sein du stade.

Au niveau de la billetterie, BS est *« étonnement surprise que l'Euro SAS ait vali*dé ça *– il y a avait 20 guichets dans l'ancien Geoffroy Guichard il n'y en a plus que 5. Moi je trouve cela trop peu (…), les soirs de match il y a une affluence monstrueuse ici donc les gens sont agglutinés devant ces 5 guichets ».* Pour elle, sur cette problématique billetterie, si on lui donnait la possibilité elle « *change tout ça — je refais des guichets dignes de ce nom — je fais de la facilité pour le public — je crée la facilité d'avoir un billet et de rentrer au stade — des guichets spécifiques à leur demande — un pôle de distribution — des bornes de retrait — des bornes d'accès* ».

BS souligne également l'absence de fan zone pour les supporters. Un élément important pour MM qui aurait lui aussi *« repensé les lieux de vie hors match c'est-à-dire la billetterie, les zones commerciales, mieux vivre avec le musée ».* Pour ce dernier, si le club avait été entièrement impliqué au sein des projets, « *certaines choses auraient été mieux faites, on aurait repensé les buvettes qui ne sont pas assez marchandes à mon sens, qui manquent un peu de convivialité et même de beaucoup de convivialité ».* À ce sujet ce dernier nous informe sur le fait qu'*« il y a 4 mois, il était impossible de régler la buvette par carte bleue sans contact, on devait payer qu'en espèce. C'est impensable ! ».*

Il revient également sur le projet de brasserie qui doit voir le jour d'ici 2019 : « *je ne sais pas si vous savez, mais il y a un projet de brasserie qui vient se greffer par-dessus ; tout ceci aurait dû être pensé un peu plus dynamiquement ».*

Le tableau ci-dessous synthétise les éléments identifiés dans le cas stéphanois.

Tableau 30 : Limites expérientielles identifiées à l'ASSE

Manque de guichet billetterie	Absence de brasserie
Absence de borne de retrait numérique	Manque de Wi-Fi
Absence de fan zone	Buvettes non marchandes

3.1.2 À Nice : des absences importantes

Grâce au nouveau stade, le club niçois est propriétaire et exploitant d'une nouvelle boutique officielle implantée dans la nouvelle enceinte. Le stade Allianz Riviera de Nice propose depuis 2014 une connexion 4G optimale avec une expérience numérique originale pour le supporter, avec une application spécifique où le supporter peut par exemple commander en ligne pour éviter de faire la queue à la buvette.

Depuis 2016, le stade offre un accès Wi-Fi haute densité gratuitement à ses visiteurs. Pour cela, il s'est équipé de 467 bornes Wi-Fi de dernière génération, réparties dans toute l'enceinte (parvis extérieur, salons et tribunes) et reliées à une connexion internet de 1 gigabits par seconde[58].

Au-delà de ces éléments, OR évoque durant l'entretien des manquements au cahier des charges et *« il y en a plein* » souligne-t-il, sans vraiment vouloir rentrer dans les détails. Parmi ces derniers, il regrette que le siège du club n'ait pas été prévu dans le projet. Il revient également sur les problèmes de billetterie et sa localisation. La billetterie est implantée trop loin du stade et non couverte par l'architecte qui ne voulait pas *« modifier ses plans »* commente OR. Le club a également contribué à déplacer certaines caméras qui gênaient la visibilité des spectateurs durant les matchs. Ils ont remplacé également de nombreux sièges. Ces derniers étaient trop fragiles et *« une petite centaine de sièges »* étaient à changer à chaque match.

Le tableau ci-dessous revient sur les éléments identifiés par les interviewés niçois.

Tableau 31 : Limites expérientielles identifiées à l'OGCN

Localisation du guichet billetterie	Absence du siège du club au projet
Confection du guichet billetterie	Défauts des sièges des spectateurs

[58] https://hippocketwifi.com/non-classe/euro-2016-wifi-guide-comment-rester-connecte-durant-la-competition consulté le 11 février 2018.

3.1.3 À Lille : des absences limitées

AM évoque certaines problématiques expérientielles. Pour la billetterie par exemple, le club doit mettre en place son propre matériel pour accueillir ses matchs. Il doit par conséquent l'enlever tous les 15 jours « c*'est plutôt compliqué ; il y a des choses qui sont utilisées chez nous et pas sur les autres évènements du coup il y a du stockage. Ce n'est pas simple à mener ».*

Une autre contrainte pour lui résulte de l'impossibilité de personnaliser le stade dans la mesure où le club n'est que locataire. Il reconnaît que le « *stade est très beau - cependant il est très gris et absolument pas… LOSC — il y a très peu d'identification de la part de nos clients dans ce stade-là — on pourrait y mettre la marque LOSC, mais par contre à notre charge de la démonter en fonction des évènements donc cela limite les possibilités ».* À l'inverse certains autres stades de L1 arrivent à créer une vraie identification. *« Nous on a écrit LOSC sur 4 box privés c'est déjà une sorte de petit miracle ».* Le stade Pierre-Mauroy ne propose pas d'accès Wi-Fi pour ses visiteurs. Toutefois, la connexion en 4G a été optimisée, en collaboration avec SFR pour satisfaire au mieux les supporters de l'Euro 2016. Il est à noter que la 4G, à l'inverse de la Wi-FI, demande un abonnement téléphonique adéquate pas toujours accessible aux étrangers[59].

Le tableau ci-dessous synthétise les éléments identifiés dans le cas lillois.

Tableau 32 : Limites expérientielles identifiées au LOSC

Manque de personnalisation du stade	Absence de Wi-FI
Absence de matériel billetterie fixe	

[59] https://hippocketwifi.com/non-classe/euro-2016-wifi-guide-comment-rester-connecte-durant-la-competition consulté le 11 février 2018.

D'une manière générale, les 3 clubs revendiquent des limites marketing qui pénalisent ces derniers dans l'exploitation du stade. Les problématiques de buvettes, d'accès à la billetterie ou au Wi-Fi sont les plus récurrentes dans ces projets.

3.2 Les outils expérientiels des stades au sein des clubs présents dans la programmation finale : un cahier des charges respecté ?

3.2.1 À Paris : le club veut mieux faire pour le grand public

Malgré la hausse qualitative des services VIP du PSG avec des produits novateurs comme *l'Atrium, le DS Bar Lounge* ou encore *La Conciergerie by American Express* que nous avons présentés au sein de la monographie sur le PSG, les interviewés mettent en avant différentes limites expérientielles qui doivent encore être améliorées.

NA directeur billetterie expose que le stade est encore loin des attentes : *« Même rénové le stade n'entre pas dans les critères optimums de confort pour le grand public que ce soit en matière d'assise — de profondeur des gradins — de sanitaire par personne — de points de restauration par personne. On essaye de faire du neuf avec de l'ancien — on essaye de délivrer plus de services ou de qualité de services à nos clients, mais si on devait partir d'une feuille blanche pour faire un nouveau stade, ce ne serait pas la copie du Parc des Princes — pour les hospitalités, on ne serait pas très loin — pour le grand public on serait plutôt dans une logique où l'on perdrait des sièges par rapport à la capacité du parc actuel* ». Un besoin d'espace important pour le club dans l'objectif de combler le manque de fan zone. *« Il est dommageable de ne pas avoir réalisé l'ensemble des rénovations d'une seule traite* » alors que c'était possible note JL. Au niveau de la connectivité, le Parc des Princes dispose d'une quarantaine d'antennes 4G soit une pour 1200 personnes. Un réseau Wi-Fi HD a également été développé fin 2015 pour attirer un maximum de supporters connectés. Une connectivité très haut débit qui a mis plus de 2 ans à fonctionner au sein du Parc des Princes selon JL.

Le tableau ci-dessous synthétise les éléments identifiés par les interviewés.

Tableau 33 : Limites expérientielles identifiées au PSG

Qualité d'assise	Manque de buvettes
Manque de sanitaire	Manque de fan zone
Défaut de qualité de la Wi-Fi	

3.2.2 À Bordeaux : un manque de guichets billetterie

L'arrivée du nouveau stade a permis l'ouverture d'une boutique permanente qui fait 700 m2. Ouverte 7 j/7 elle est située sur la devanture du stade. Les jours de match des points de vente additionnels beaucoup plus qualitatifs qu'auparavant sont également présents. Une fan zone (espace devant le parvis du stade qui est activé à 3 heures avant les rencontres) a été créée avec pour objectif de faire venir les gens plus tôt au stade.

Le stade Matmut Atlantique des Girondins de Bordeaux propose un accès gratuit au Wi-Fi avec une installation de 130 bornes, permettant une connexion à ses visiteurs. La connexion en 4G est également optimale depuis la rénovation du stade, grâce à une collaboration avec Orange.

Deux problématiques expérientielles sont mises en avant par le club bordelais. La première est la difficulté de personnalisation du stade étant donné le *clean marketing* obligatoire sur chaque match prévu dans le contrat avec l'exploitant privé. ML souligne également le nombre insuffisant de points de vente billetterie. « *À Chaband Delmas, il y avait au moins une trentaine de points de vente sur le stade répartis de façon homogène. Aujourd'hui c'est tout à fait différent, il y a une billetterie centrale à un point donné au sud avec 11 postes équipés* » une situation parfois compliquée à gérer.

En effet, même si la billetterie numérique se développe *« il y a encore beaucoup trop de gens qui viennent au guichet et par conséquent il y a un problème de saturation sur cette billetterie centrale au sud qui reste souvent sous-dimensionnée ».* De même, si des contrôles d'accès automatiques ont été mis en place dans le nouveau stade, ces derniers sont gérés par l'exploitant du stade mais avec le logiciel de billetterie du club.

En découlent pour les deux entités de nombreux tests tous les 15 jours pour s'assurer du bon fonctionnement des deux outils et l'importation et l'extraction de l'ensemble des données *« via une mécanique non négligeable pour le club »*. Le tableau ci-dessous revient sur les éléments identifiés dans le cas bordelais.

Tableau 34 : Limites expérientielles identifiées au GDB

Manque de guichet billetterie	Manque de personnalisation du stade
Difficulté de gestion billetterie	

3.2.3 Au Havre : et les frites alors ?

Bien que présent à l'établissement du cahier des charges, le HAC reconnaît quelques limites au regard des besoins. AC, le DG d'Océane Stadium arrivé au club en 2011 regrette de ne pas être arrivé avant les premiers plans du stade. *« Mon regret s'est d'être arrivé après. Si j'étais arrivé en 2010 il y aurait peut-être des problématiques qui courent en exploitation que j'aurais pu remettre dans le droit chemin puisque j'avais déjà exploité un stade et ça aide vraiment ».*

Pour illustrer les manquements, ce dernier nous cite l'exemple des buvettes. *« Un exemple parmi tant d'autres : dans les buvettes il n'y a pas d'extraction et qui ne dit pas d'extraction : dit pas de frites. C'est un exemple banal mais en termes de perte d'exploitation financière là c'en est une bonne ».*

GM souligne lui le manque de guichets billetterie*. « En L2 plus de 1500 places se vendent 1 h avant le match. Nous n'avons pas de billetterie centrale, nous avons seulement 4 guichets contre 14 dans l'ancien stade ».* Un manque structurel qui rallonge inévitablement l'attente des spectateurs. Ce dernier souligne également la difficulté financière d'équiper le stade d'un réseau Wi-Fi performant.

Enfin AC revient sur la création du nouveau palais des congrès inauguré en 2016 au Havre. Une concurrence supplémentaire pour le stade et ses séminaires qui interroge sur la cohérence de construction : *« est-ce que l'on n'aurait pas pu se dire il y a un palais des congrès qui va s'ouvrir — est-ce qu'on aurait pu le construire sur le stade ? ».*

Le tableau ci-dessous synthétise les éléments identifiés dans le cas havrais.

Tableau 35 : Limites expérientielles identifiées au HAC

Confection des buvettes	Manque de point de guichet billetterie
Qualité de la connectivité	Cohérence/concurrence d'un Palais des Congrès

3.2.4 À Lyon : encore quelques détails à régler

Au sein du nouveau stade lyonnais, de nombreuses installations sont présentes. Les bureaux du siège d'OL Groupe situés sur 3 000 m² ; la boutique OL Store (830 m² environ) ; une salle des trophées et un musée ; la Brasserie des Lumières Paul Bocuse ; le Centre d'Entraînement de l'équipe professionnelle ou encore un parvis de 51 486 m² permettant d'accueillir certains événements et animations ouverts à tous.

Pour XP, à la suite des 6 premiers mois d'exploitation le club *« est encore dans la phase de finaliser tout ce qui est livraison. On n'est pas encore totalement satisfait. C'est plein de détails. Le public ne le voit pas forcément. On a plein de choses encore à améliorer. On sait très bien qu'un stade doit se renouveler tout le temps et que l'on devrait lancer très prochainement de nouveaux projets. Pour nous l'ouverture n'est pas dans la finalité par contre on est encore dans l'année d'exploitation que l'on doit améliorer. On est très satisfait d'où on a mis la barre et maintenant on va la faire monter petit à petit ».*

Les soirs de match, le club n'est pas très satisfait de la connéctivité, de l'activité des différentes buvettes, carrément qualifiées *« d'horribles »* par certains fans sur les réseaux sociaux. *« C'est surtout un problème de qualité, détaille Xavier Pierrot. L'attente est trop longue et les frites ne sont pas toujours chaudes. Notre but est de résoudre tous les problèmes »*[60].

[60] https://www.eurosport.fr/football/ligue-1/2016-2017/ambiance-economie-projets-en-un-an-le-parc-ol-a-seduit-mais-il-na-pas-fini-de-grandir_sto6033704/story.shtml consulté le 10 mars 2018.

Enfin, *« on nous parle souvent des murs gris, sourit Xavier Pierrot. Mais nous sommes obligés de garder de la place tant que le naming n'est pas là. Et un stade n'est jamais fini… ».*

Le tableau ci-dessous synthétise les éléments identifiés par Xavier Pierrot.

Tableau 36 : Limites expérientielles identifiées à l'OL

Qualité des buvettes	Absence de personnalisation du stade
Qualité de la connectivité	

Au sein des 4 clubs, qui ont participé à la confection de leur stade, on remarque que les problématiques de buvettes, de billetteries ou de connectivité sont également des limites fréquemment exposées par les interviewés. Il se rajoute à cela, le manque de personnalisation de certaines structures.

Le tableau 37 ci-après synthétise de manière globale les manques expérientiels exposés par les interviewés.

Tableau 37 : Limites expérientielles des stades identifiées par les clubs de notre étude

8 variables	ASSE	OGCN	LOSC	PSG	GDB	HAC	OL
	Absent du projet			Présent au projet			
La confection de la billetterie	×	×	×		×	×	
La connectivité Wi-Fi	×		×	×		×	×
La confection des buvettes	×			×		×	×
L'absence de personnalisation du stade			×		×		×
La cohérence dans la construction (Brasserie, Palais des congrès, Siège du club)	×	×				×	
Qualité d'assises		×		×			
L'absence de fan zone	×			×			
Manque de sanitaires				×			
TOTAL	**5**	**3**	**3**	**5**	**2**	**4**	**3**

Il apparaît ainsi, que les clubs présents ou non dans la validation finale des stades ont des problématiques expérientielles similaires. Une situation qui montre ainsi que les collectivités et les clubs rencontrent des difficultés récurrentes dans la rédaction des cahiers des charges marketing des stades. A partir de ces constats, les clubs ont adoptés différentes solutions d'optimisation en fonction de leurs contraintes.

S'il est difficile, voire impossible de rajouter un nombre important de buvettes, de sanitaires, de guichets billetterie, ou même espérer la création d'un siège social, d'un restaurant ou d'un palais des congrès suite à la construction de ces stades, une optimisation de l'ambiance de ces derniers est facilement envisageable. Cela passe par un investissement des propriétaires ou exploitants de ces structures dans de la connectivité, dans des bornes billetteries numériques, dans des outils marchands de buvettes, ou encore une signalétique adaptée.

Un *benchmarketing* des services novateurs qui est à réaliser en plus d'un investissement financier plus ou moins conséquent qui peut être rentable :

- Facilement pour les clubs exploitants à 100 % de leur structure, comme le Havre, Lyon ou Paris qui peuvent configurer librement leur stade et investir à long terme mais en supporter le coût.

- Difficilement pour les clubs locataires des stades comme Nice, Lille, Saint-Étienne ou encore Bordeaux, au vu du *clean marketing* obligatoire imposé par les exploitants de ces stades à chaque match à domicile du club. Dans ces cas précis, la question du payeur est réelle, qui du propriétaire, du locataire ou de l'exploitant doit régler la note ? Alban Mugner revient sur ce cas à Lille : *« on souhaite optimiser une entrée, un accès, une coursive… avec un aménagement même basique on me dit oui – oui vous pouvez le faire cependant vous payez – et il faut tout enlever tout ranger ; c'est complexe ».*

4. Les outils fonctionnels : une exploitation facilitée ?

Dans le cadre des nouveaux stades, l'objectif des exploitants « jour de match » et hors « jour de match » est d'acquérir un « outil de production » permettant de recevoir un nombre important de personnes en toute sécurité et dans les meilleures conditions de services possibles. Gestion des flux, équipements de stockage, de levage, espace modulable sont autant de caractéristiques qui facilitent le déroulement d'un événement récurrent. Un référencement des limites fonctionnelles que nous allons détailler au sein des clubs qui se déclarent absents dans la programmation finale des projets (4.1) et ceux présents (4.2).

4.1 Les outils fonctionnels des stades au sein des clubs absents de la programmation finale : une sectorisation à revoir ?

4.1.1 À St-Etienne : un flux spectateurs difficile à gérer

Le stadium manager de l'ASSE reconnaît qu'il « *y a certains dysfonctionnements à l'intérieur du stade qui malheureusement auraient pu être évités si le club avait été plus impliqué par la métropole dans cette approche »*. Il note des problèmes sur *« l'organisation en général qui aurait pu être beaucoup plus fonctionnelle — on a eu des problèmes sur la pelouse — on a eu des soucis dans les tribunes par rapport à leur configuration — au niveau des flux aussi ce n'est pas toujours très fluide à tous les niveaux. Donc voilà — on aurait pu mieux faire ».* MM revient notamment sur la sectorisation du stade : « *on aurait sûrement amélioré la circulation à l'intérieur du stade — le fait de pouvoir passer facilement d'une tribune à une autre même lorsqu'on a son billet à l'intérieur ».* Ce dernier aurait voulu également revoir le parvis autour du stade et sa sécurité : *« là cela n'a pas forcément été conçu de façon conviviale — globalement le périmètre du stade reste très ouvert et pas protégé donc on ne fait pas bien les choses ».*

Le tableau ci-dessous synthétise les éléments identifiés dans le cas stéphanois.

Tableau 38 : Limites fonctionnelles identifiées à l'ASSE

Qualité de la pelouse	Problème de flux spectateurs
Problème de sectorisation du stade	Problème de sécurisation du stade

4.1.2 À Nice : une sécurité maximale

Pelouse *« médiocre »,* salle de journalistes « *beaucoup trop grande »,* OR présente durant l'entretien certains manquements ou surdimensionnements fonctionnels. Le principal point souligné par OR lors de l'entretien, est la difficulté de sectoriser la sécurité du stade. La structure de ce dernier fait que le club ne peut pas réduire son dispositif de sécurité même pour les plus petits matchs : *« l'aspect général c'est qu'il nous faut beaucoup de personnel pour sécuriser le stade – si on a un petit match comme en coupe, on perd de l'argent car le stade n'est pas adapté à avoir moins de monde ».* L'effectif sécurité est donc toujours le même pour le club, que le stade soit plein ou à moitié vide. *« On ne peut pas réaliser certaines économies ».*

Le tableau ci-dessous synthétise les éléments identifiés par OR.

Tableau 39 : Limites fonctionnelles identifiées à l'OGCN

Problème de flux spectateur	Problème de sectorisation du stade
Qualité de la pelouse	Coût de sécurisation du stade

4.1.3 À Lille : une multifonctionnalité compliquée

AM ne revendique pas de limite opérationnelle importante. À la lecture des retours sur le stade lillois, la multifonctionnalité pose parfois quelques limites importantes dans la configuration stade/aréna. Comme le froid récurent et les odeurs nauséabondes de l'Aréna durant la finale de Coupe Davis de Tennis France/Suisse organisée en 2014. *« On n'a scalpé qu'une moitié de la pelouse, l'autre moitié était recouverte par la terre nécessaire au supercross de moto et par une couche de plastique. L'herbe a macéré et pourri. D'où l'odeur »* a expliqué Sébastien Hette, responsable opérationnel de la finale à la FFT[61]. Outre les odeurs durant l'évènement et malgré 70 radiateurs présents dans le stade, le froid a dérangé les joueurs et les spectateurs. *« C'est vrai que c'est assez gênant, a souligné Severin Lüthi, le capitaine suisse. Tout comme cette température qui surprend dans un premier temps. Quand on est sur le court et que l'on joue, ça va, mais quand on ne joue pas, il y a des coins où on ressent fortement le froid »*. Un court à 18 degrés, et 19 000 spectateurs exposés à 14 degrés. Une situation qui a provoqué un nombre important d'insatisfaits et obligé la FFT à offrir des plaids à l'ensemble des spectateurs. Le tableau ci-dessous synthétise les éléments identifiés par AM.

Tableau 40 : Limites fonctionnelles identifiées au LOSC

Une configuration multifonctionnelle qui complexifie la gestion

Sur les 3 stades étudiés, Nice et Saint-Étienne ont des problématiques similaires dans la qualité de la pelouse qui se détériore très facilement. Mais c'est surtout la sectorisation et la sécurisation de leur stade qui n'est pas optimale. Le club stéphanois regrette la gestion des flux qui est parfois compliquée. À Lille, les données empiriques mentionnent notamment des limites de confort dans la « configuration aréna » du stade.

[61] http://www.eurosport.fr/tennis/coupe-davis-2/2014/finale-coupe-davis-odeur-sympathique-et-froid-de-canard-bienvenue-a-pierre-mauroy_sto4484205/story.shtml consulté le 02 octobre 2017.

4.2 Les outils fonctionnels des stades au sein des clubs présents dans la programmation finale : *« il y a toujours des petites erreurs »*

4.2.1 À Paris : une absence de zone de stockage

Outre le manque de zone de stockage et la profondeur des gradins, les interviewés ne revendiquent pas de limites fonctionnelles supplémentaires.

Le tableau ci-dessous synthétise les éléments identifiés par les interviewés.

Tableau 41 : Limites fonctionnelles identifiées au PSG

Zone de stockage	Profondeur des gradins

4.2.2 À Bordeaux : un monte-charge manquant

FL note que *« comme dans tout bâtiment, il y a toujours des erreurs ou des choses moins bien pensées que d'autres, surtout que le stade est le moins cher des nouveaux stades français pour l'Euro 2016 »*. La responsable des activations au sein du stade note quelques manquements opérationnels comme « *par exemple un seul monte-charge pour l'ensemble du stade ce qui est complètement insuffisant étant donné que l'ensemble des points restaurations — animations — salons VIP — se situent au 3e étage — c'est donc un gros problème logistique et un vrai sujet récurrent ».*

Au niveau de la sécurité du stade, le SBA a dû dès les premiers jours d'exploitation se confronter à différentes problématiques identifiées par les supporters bordelais. Ainsi, une barrière en bord de pelouse avait cédé sous la pression des supporters après le premier but des Girondins dans leur nouveau stade. D'autres ont ressenti des vibrations *« flippantes »* lorsque les supporters se sont mis à sauter dans la tribune du Virage Sud pendant la rencontre. SBA a répondu que *« la structure du stade est métallique et devant des mouvements de foule importants, on peut avoir des phénomènes de vibrations. Mais il n'y a aucun problème de sécurité, juste une sensation d'inconfort pour les spectateurs assis ».*

Enfin, certains supporters ont remarqué des fissures dans les escaliers du stade interrogeant sur la sécurité des spectateurs dans l'enceinte. En réponse SBA a assuré qu'il n'y avait aucun problème de sécurité. « *Les fissures* ce *sont juste des joints qui n'ont pas adhéré entre des plaques de bétons. C'est un phénomène normal, il n'y a aucun danger. On va reboucher ces fissures avec de la bombe silicone* ». Mais la société a quand même fait venir des spécialistes pour traiter ces problèmes[62].

Le tableau ci-dessous synthétise les éléments identifiés dans le cas bordelais.

Tableau 42 : Limites fonctionnelles identifiées au GDB

Divers défauts de fabrication	Absence de monte-charge

4.2.3 Au Havre : une sectorisation du stade problématique

Le point principal souligné par le directeur marketing du Havre c'est la difficulté de sectoriser le stade*. « Les coursives ouvertes et les blocs accessibles font qu'il est difficile de catégoriser le prix des places. Un contrôle humain doit être mis en place dans le stade pour faire respecter les différents niveaux de prestations des spectateurs. Mais cela a un coût ».*

Autre point souligné par AC, c'est le service aux clubs visiteurs. *« Quand on a fait la construction on s'est rendu compte que souvent les équipes sportives voulaient au bord du terrain avoir un frigo ou autre chose et bien il n'y a pas de prises ».* Enfin, AC s'interroge sur la fourniture des nouveaux stades : *« on est en France et on n'a pas un stade avec des éclairages Led ! C'est quand même fou. On se dit qu'il y a des trucs qui sont bizarres !! ».*

[62] https://www.francebleu.fr/sports/football/nouveau-stade-de-bordeaux-il-n-y-aucun-probleme-de-securite-affirme-sba 1432667439 consulté le 17 aout 2017.

Le tableau ci-dessous synthétise les éléments identifiés par les interviewés havrais.

Tableau 43 : Limites fonctionnelles identifiées au HAC

La sectorisation du stade	La sécurisation du stade
L'absence de prise et technologie Led	La gestion des flux spectateurs

4.2.4 À Lyon : peu de remarques

À l'inverse des autres stades, selon XP *« le stade est très bien sectorisé. Ce qui évite des charges supplémentaires. On ouvre par zone pour optimiser la marge. Par exemple les 2 derniers matchs et bien on a ouvert 5 zones sur les 8 — les 3 zones qui étaient fermées n'ont pas dû être nettoyées — pas de besoin de personnel pour les buvettes à l'intérieur — pas besoin de mettre du personnel de sécurité. On a mis les abonnés qu'en bas comme ça le haut on ne l'ouvre qu'à la demande ».* Ce dernier enregistre très peu de problématiques opérationnelles. Des consignes doivent être mise en place, certaines lumières supplémentaires seront installées.

Le tableau ci-dessous synthétise les éléments identifiés par XP.

Tableau 44 : Limites fonctionnelles identifiées à l'OL

Mise en place de consigne	Renforcement des lumières

Sur les 4 stades exposés, peu de stades ont des problématiques similaires, et chacun des clubs essaye de répondre progressivement aux limites identifiées.

En synthèse de ce quatrième point, le tableau ci-dessous synthétise de manière globale les manques fonctionnels exposés par les interviewés.

Tableau 45 : Limites fonctionnelles des stades identifiées par les clubs de notre étude

9 variables	ASSE	OGCN	LOSC	PSG	GDB	HAC	OL
	Absent du projet			Présent au projet			
Sectorisation du stade	×	×				×	
Sécurisation du stade	×	×				×	
Flux spectateurs	×	×				×	
Qualité de la pelouse	×	×					
Absences diverses : Consignes, lumières, prises, LED, monte-charges					×	×	×
L'absence de zone de stockage				×			
Défaut de fabrication					×		
Profondeur des gradins				×			
Complexité de la multifonctionnalité			×				
TOTAL	**4**	**4**	**1**	**2**	**2**	**4**	**1**

Sur l'ensemble des clubs, la problématique la plus récurrente est la difficulté de sectorisation et de sécurisation des enceintes qui se retrouvent à Nice, Saint-Étienne et au Havre où le club était impliqué. Une difficulté qui entraîne notamment une gestion des flux spectateurs parfois compliquée. La qualité de la pelouse est également citée. Pour le reste, ce sont souvent des problématiques individuelles et des constats de manque à la suite des premières opérationnalisations des structures aussi bien dans les stades pensés par les clubs que ceux pensés par les collectivités.

Synthèse du chapitre 6 : Des stades parfois inadaptés aux besoins des clubs utilisateurs

En conclusion de ce chapitre 6, il apparaît clairement que les problématiques de surcapacité, d'accessibilité, mais également de manque expérientiel et fonctionnel sont récurrentes aussi bien pour les stades où les clubs étaient présents que pour les clubs absents de la phase finale de programmation.

Le plus souvent surdimensionnées à la vue des affluences historiques des clubs et des *verbatim* des interviewés, ces nouvelles enceintes ne sont pas toutes équipées d'outils permettant d'optimiser le confort et l'expérience nécessaire à la diversification de la clientèle des OS utilisatrices. Nous l'avons vu, les problématiques de connectivité, de billetteries ou de buvettes sont récurrentes. Des outils qui constituaient pourtant la base des préconisations du rapport Seguin pour l'amélioration de l'expérience spectateur. Une amélioration de l'expérience, qui passait également par une accessibilité améliorée. Or, 5 clubs sur 7 revendiquent d'importantes problématiques d'accès alors même que les taux de remplissage des stades ne sont pas tous optimums.

Au final, la somme de ces difficultés montre que ces nouvelles enceintes ne répondent pas toutes aux besoins des clubs utilisateurs. Il semble ainsi certain qu'un défaut de programmation structurel des stades est à souligner à la vue des écarts entre les attentes des parties prenantes et les résultats exposés. Des écarts qui à l'image du *sizing* des stades, entraînent inévitablement des coûts de construction et d'exploitation conséquents pour le propriétaire, l'exploitant et le locataire de ces nouvelles enceintes. Nous l'identifierons au sein du chapitre 7 suivant.

Chapitre 7 : La configuration financière des nouveaux stades : un outil coûteux et toujours public

Au sein du chapitre 7 nous allons appréhender les configurations financières de ces nouveaux stades qui découlent notamment des schémas de financement choisis et présentés au sein du chapitre 5 et des configurations structurelles évoquées au sein du chapitre 6.

Pour cela, nous présenterons les *verbatim* des interviewés. Nous illustrerons dans certains cas leurs propos grâce à différentes publications extérieures. Pour procéder à la présentation des cas, et comprendre si le manque d'implication des clubs dans certains projets peut être une cause notable de ces constats, nous distinguerons les clubs ayant participé activement et financièrement à la programmation finale de leur stade comme l'OL, le PSG, le HAC ou les GDB et ceux qui n'ont pas participé à la décision finale et au financement de ce dernier comme l'ASSE, le LOSC et l'OGCN. Une distinction déjà présentée et réalisée au sein du chapitre 5 qui permet une lecture plus cohérente des conditions de financement des stades.

Nous reviendrons ainsi sur les coûts de construction des stades et les charges de maintenance qui en découlent (1) avant de présenter les redevances finales supportées par les clubs et les collectivités (2).

1. Les coûts de construction des stades : trop cher pour ce que c'est ?

Financés en grande partie sur des fonds publics, les coûts de constructions des nouveaux stades français vont impacter financièrement leur propriétaire durant de nombreuses années au vu de la période moyenne de financement d'un stade calculé sur 30 ans. Nous présenterons au sein de cette section les montants de construction des stades des clubs qui se déclarent absents des projets (1.1) et ceux présents (1.2).

1.1 Les coûts des stades des clubs absents de la programmation finale : la douloureuse ?

1.1.1 À St-Etienne : un surcoût de 30 % du prix final

Pour la rénovation du stade, la métropole stéphanoise a confié les travaux à un groupement dont l'offre était parmi les plus basses sur la tranche ferme (une offre à un prix final de 48,26 millions d'euros, contre une moyenne de 54,89 millions d'euros pour les trois autres candidatures) et la plus basse sur la somme des tranches conditionnelles (1,8 millions d'euros, contre une moyenne de 3 millions d'euros à l'échelle des trois autres candidats). Au final, la Cour des comptes note en 2017[63] que la rénovation de Geoffroy-Guichard représente un coût total de 69,4 millions d'euros HT pour les finances publiques locales soit un surcoût de plus de 30 % par rapport au prix total de l'offre initiale retenue. Saint-Étienne Métropole a financé les dépenses de rénovation du stade à hauteur 65,1 millions d'euros HT, bénéficiant des participations de la Région Rhône-Alpes et du département de la Loire (10,3 M€ de subvention au total). Au niveau national, le Centre national pour le développement du sport (CNDS) a apporté 8 millions d'euros sur la base de 10 % du coût de rénovation estimé par une étude commandée par la métropole en 2007. Les cofinancements représentent plus de 25 % du coût du stade.

[63] https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2017-09/20170928-rapport-euro-2016-cahiers-territoriaconsulté le 31 octobre 2017.

En ce qui concerne les abords, la ville de Saint-Étienne (1,1 millions d'euros) et l'Établissement public d'aménagement de Saint-Étienne (0,54 millions d'euros) ont participé à leur financement, le solde a été financé par Saint-Étienne Métropole. Le coût total s'élève à 4,26 millions d'euros HT.

Malgré les cofinancements obtenus, la rénovation du stade a pesé sur le budget métropolitain, représentant jusqu'à 53 % des dépenses d'équipement du budget principal en 2012, comparée à une moyenne de 30 % entre 2011 et 2015. La hausse du prix s'explique en partie pour la Cour des comptes par les fortes modifications du projet. En effet, l'exécution du marché a donné lieu à quatre avenants, pour un montant total de 7,3 millions d'euros HT, soit l'équivalent de 15,2 % de la tranche ferme du marché initial. Ces avenants trouvent leur origine dans des hésitations du maître d'ouvrage ou dans les exigences de sécurité imposées par les services de l'État, indépendamment des contraintes posées par l'UEFA pour l'accueil du tournoi. Par exemple, la construction d'un restaurant et d'un musée avait été évoquée puis abandonnée puis réétudiée. La Cour des comptes note que *« la définition des besoins et ainsi l'exécution des contrats ont été chaotiques »* dans le cas stéphanois.

Au total, le stade rénové et ses abords représentent une dépense de 69,4 millions d'euros HT (65,1 millions d'euros + 4,3 millions d'euros). Ainsi, pour un stade de 42 000 personnes le coût de la place assise s'établit à 1 652 € HT. Nous avons vu au sein du chapitre précédent que le stade stéphanois avait une capacité excédentaire de 12 000 places par rapport à la demande du cahier des charges de l'UEFA. Rapporté au coût à la place, ce surdimensionnement représente un surcoût de 19,8 M€ soit presque 30 % du coût global du projet.

Tableau 46 : Détail du coût de rénovation du stade Geoffroy Guichard

Coût total du projet stade HT	Investissement public	Investissement privé	Surcoût du stade par rapport au 1er prix évoqué	Prix à la place HT	Surcoût HT par rapport au CDC UEFA
69,4 M€	69,4 M€	0 M€	30 %	1 652 €	19,8 M€

1.1.2 À Nice : un surcoût de 25 % du prix final

Le rapport de la Chambre régionale des comptes PACA, présenté le 25 juin 2015, relève un nombre considérable de dérives dans l'appel d'offre et le contrat de partenariat de l'Allianz Riviera, qui ont suscité dès le mois de mars 2015 l'ouverture d'une enquête préliminaire par le parquet national financier et, le 23 juin 2015, une série de perquisitions dans divers locaux municipaux.

Parmi les anomalies relevées, on note des offres et des variations de prix *« difficilement compréhensibles »* sur les différents postes de construction présentés en 2010. Les critères définis par la municipalité et leurs notations, qui ont conduit à désigner comme lauréat le consortium Nice Eco Stadium (NES) mené par Vinci, sont eux-mêmes jugés *« obscurs ».* L'évaluation préalable estimait le coût de construction du stade et du Musée national du sport à 165,8 millions d'euros HT (valeur juin 2009 y compris honoraires de maîtrise d'œuvre, de maîtrise d'ouvrage, assurances, taxes et aléas). Le coût d'investissement s'est finalement élevé à 211 millions d'euros HT soit 25 % de plus que l'estimation de l'évaluation préalable. S'il est vrai que sur la période courant de juin 2009 à juillet 2013, l'indice du coût de la construction a progressé de près de 10 %. Le coût du stade demeure supérieur de 15 % à celui de l'évaluation préalable, qui semblait élevé par rapport au projet de 2006 qui était alors de 88 millions d'euros HT pour une jauge presque équivalente.

Pour les représentants des socialistes niçois, le stade est un gouffre financier. « *Le coût de cette réalisation n'a cessé de grimper, dénonce Robert Injey (PCF). Nous voici aujourd'hui à 243 millions d'euros. Si on fait le total, on arrive à la somme de 300 à 350 millions ! Est-ce bien raisonnable ? En revanche, ce sera une très belle opération pour Vinci et pour sa filiale qui va gérer les 30 000 m2 de surface commerciale ».* Pour lui, pas de doute, le contribuable sera perdant.

Dérive financière également selon Patrick Allemand (PS) : *« la ville devra payer chaque année, pendant 27 ans, 8,5 millions de redevances à Vinci. C'est plus du tiers de la capacité d'autofinancement de la commune ».* S'adressant au maire : *« ce que vous allez faire est très grave pour les générations futures ».*

Pour l'élu, le diable se cache dans les annexes du contrat : *« la ville devra payer davantage si les taux d'intérêt augmentent »*[64]. Le rapport relève également que la ville a renoncé, sans le justifier de façon satisfaisante, à 3 millions de pénalités dues par le constructeur en raison du retard de livraison. La Chambre s'est aussi intéressée de près au centre commercial Nice One, intégré au projet et « *de facto payé en partie par la commune ».* Elle estime *« qu'au regard du centre commercial, le stade n'est qu'un volet de l'opération et, sous l'angle économique, semble accessoire »*, et note que *« Nice One est l'un des principaux bénéficiaires finaux du contrat de partenariat »*. Alors qu'il ne rentre absolument pas dans les attributions d'un PPP de financer une telle opération selon la Cour.

En conclusion, la Chambre régionale des comptes PACA écrit que *« les subventions publiques et les redevances versées par la commune de Nice au partenaire privé financent la quasi-totalité de la construction et de l'exploitation du stade ».* Au final, le stade de Nice (hors Nice One et musée) présente un coût à la place parmi les plus élevés des nouveaux équipements construits en France : 5 926 euros[65]. Enfin, la capacité du stade qui comprend plus de 5 600 places par rapport au cahier des charges de l'Euro entraîne un coût de surdimensionnement de 33 millions d'euros [66].

Tableau 47 : Détail du coût de rénovation de l'Allianz Riviera

Coût total du projet stade HT	Investissement public	Investissement privé	Surcoût du stade par rapport au 1er prix évoqué	Prix à la place HT	Surcoût HT par rapport au CDC UEFA
211 M€	211 M€	0 M€	25 %	5 926 €	33 M€

[64] http://archives.nicematin.com/article/sports/grand-stade-de-nice-cest-vote.391352.html consulté le 17 octobre 2017.

[65] Calcul : 211 M€ / 35 600 places = 5 926 €.

[66] Calcul : 5 600 places x 5 926 € par place = 33,18 M€.

1.1.3 À Lille : un surcoût de 45 % du prix final

En 2008, l'annexe 26 du contrat de partenariat initial du stade lillois fixe à 281,56 millions d'euros l'ensemble des coûts de conception et de construction du stade. En y ajoutant les frais relatifs à la société de projet, le coût de construction du stade hors frais financiers était prévu pour un montant de 286,67 millions d'euros. Ce montant a été revu à la hausse au fil des années. Ainsi, la Cour des comptes note en 2017 que le stade a un coût total de construction de 307,95 millions d'euros. S'ajoutent à ce montant 132 millions d'euros de surcoût de construction liés à des changements de normes sismiques. La métropole ne veut pas payer ce surcoût et tente de les laissés à la charge du partenaire privé, ce qui fait l'objet d'un contentieux toujours pendant devant le juge administratif. « *L'ampleur des surcoûts décrits amène à considérer que des erreurs d'évaluation ont été commises par le constructeur, sous-estimant la mesure du coût global, pour un ouvrage "exceptionnel". Ainsi, comme estimés par la société ELISA, l'ensemble des surcoûts font porter le coût final de construction du stade à 440* millions d'euros*, soit 45 % de plus que le montant contractuel »* note la Cour des comptes.

À ces 440 millions d'euros doivent se rajouter 56 millions d'euros pour les équipements annexes autour du stade qui regroupe deux hôtels, une résidence services, un pôle Sport et Santé et différents restaurants et services. La MEL a ainsi consenti à ELISA un droit réel de superficie lui permettant de conclure un bail à construction avec une société de valorisation spécialement créée pour construire et exploiter ces ouvrages annexes.

Pour l'accès au stade, 145 millions d'euros HT ont été pris en charge par la MEL pour faciliter l'accessibilité du site et la création du réseau de transport autour de l'enceinte. C'est ainsi que l'investissement total que représente le projet de Grand Stade à Lille peut, sur le fondement des différents éléments recueillis être évalué à 641 millions d'euros selon la répartition définie par le tableau ci-après.

Tableau 48 – Montant des investissements du Stade Pierre Mauroy (en M€ HT)

Objet	MEL	Région	CNDS	CD59	Etat	S/total part publique	Part privée	Total
Stade	235	45	28			308	132	440
Ouvrages annexes							56	56
Aménagements	107			17	21	145		145
Total	**342**	**45**	**28**	**17**	**21**	**453**	**188**	**641**

Source : chambre régionale des comptes.

La part d'investissement public, en comptant le volume de 308 millions d'euros d'investissement du partenariat public-privé devant être pris en charge par la métropole, s'élève à 453 millions d'euros, soit environ 70 % de la somme. La part d'investissement privé atteint 188 millions d'euros si ELISA paye le surcoût final du stade évalué à 132 millions d'euros. Selon la décision du tribunal, cette somme peut tout aussi bien être prise en charge par la MEL. L'investissement public de 453 millions d'euros, globalement pris en charge par la MEL, est constitué pour partie des travaux de voirie réalisés à hauteur de 21 millions d'euros par l'État et de 17 millions d'euros par le département. L'investissement public relatif au stade lui-même a été financé par la région à hauteur de 45 millions d'euros et par le Centre national pour le développement du sport (CNDS) à hauteur de 28 millions d'euros. Il reste donc, au final, 342 millions d'euros d'investissements à la charge de la MEL. Ainsi, si l'on enlève le coût des ouvrages annexes financés par ELISA, et que l'on retient le coût du stade de 440 millions d'euros HT et l'aménagement urbain spécifique de 145 millions d'euros HT, le coût de la place est de 11 700 €[67]. Le projet lillois comprend 10 000 places de plus que la demande du cahier des charges de l'UEFA.

[67] Calcul : 585M€ / 50 000 places = 11 700 €.

Tableau 49 : Détail du coût de rénovation du stade Pierre Mauroy

Coût total du projet stade HT	Investissement public	Investissement privé	Surcoût du stade par rapport au 1er prix évoqué	Prix à la place HT	Surcoût HT par rapport au CDC UEFA
585 M€	453 M€	132 M€	45 %	11 700 €	117 M€

Le tableau ci-dessous synthétise les résultats exposés dans les 3 cas présentés :

Tableau 50 : Détail du coût de rénovation des stades pour les clubs absents de la programmation finale des projets

Club	Coût total du projet stade HT	Investissement public	Investissement privé	Surcoût du stade par rapport au 1er prix évoqué	Prix à la place HT	Surcoût HT par rapport au CDC UEFA
ASSE	69,4 M€	69,4 M€	0 €	30 %	1 652 €	19,8 M€
OGCN	211 M€	211 M€	0 €	25 %	5 926 €	33 M€
LOSC	585 M€	453 M€ ou 585 M€	132 M€ ou 0 €	45 %	11 700 €	117 M€

Il apparaît ainsi dans ces 3 cas que la construction ou la rénovation du stade a entraîné un surcoût minimum de 25 % du prix. Une situation qui a fortement fait évoluer le montant de la facture finale des stades dont l'ensemble est financé à 100 % par les collectivités publiques. Le surcoût représenté par la surcapacité des trois stades, au regard du cahier des charges UEFA, peut être évalué à hauteur de 169,8 millions d'euros soit environ 20 % de l'investissement total des 3 projets.

1.2 Les coûts des stades des clubs présents dans la programmation finale : une meilleure maîtrise ?

1.2.1 À Bordeaux : un léger surcoût de 3 %

Pour le stade de Bordeaux, le coût des seuls travaux de construction, aménagements externes et frais divers s'élève à 221,4 millions d'euros HT, soit 213,8 millions d'euros pour le stade et 7,6 millions d'euros pour les accès. Le coût est assumé aux trois quarts par la ville et par la métropole. Les autres financeurs sont le CNDS (28 millions d'euros), la région (15 millions d'euros) et le club qui a consenti « un droit d'entrée » de 20 millions d'euros. Le coût du stade est supérieur de 3 % soit 7 millions d'euros (euros constants) à l'enveloppe prévisionnelle[68], en raison notamment d'une sous-estimation des coûts de structure du contrat de partenariat public privé (en l'occurrence coût de la SPV[69] qui est la forme choisie par la ville pour porter le projet de stade). Le tableau ci-dessous synthétise l'ensemble des coûts d'investissements du stade.

Tableau 51 – Montant des investissements du Matmut Atlantique (en M€ HT)

Jauge : 42 115 places	Coût global net TVA	Coût par place
Coûts de construction HT	165,88 M€	
Coûts de conception HT	17,90 M€	
Coûts de promotion HT	12,31 M€	
Coûts de structure SPV HT	13,58 M€	
1 - Sous-total des coûts directs de construction	209,67 M€	5,0 K€
Coût annexe de la construction	0,50 M€	
Frais d'assistance à maîtrise d'ouvrage	0,29 M€	
Dépollution du terrain	0,10 M€	
Valeur du terrain	3,3 M€	
2 - Sous-total des coûts indirects de construction	4,19 M€	0,1 K€
3 - Coûts de desserte	7,56 M€	0,2 K€
4 - Total des coûts de construction (1+2+3)	221,4 M€	5,3 K€
dont réglé par la ville de Bordeaux	210,5 M€	5 K€
dont réglé par Bordeaux Métropole	10,9 M€	0,3 K€

[68] Cette enveloppe était de 200 M€ en 2009 (soit 214,7 M€ environ en valeur 2015).

[69] Les sociétés de projet (« SPV ») regroupent les apporteurs de capitaux au projet lors des périodes de dialogue compétitif et de développement de certains PPP. C'est la forme de montage la plus répandue.

Dans le cas bordelais, le coût à la place est de 5 257 €[70].

Tableau 52 : Détail du coût de rénovation du Matmut Atlantique

Coût total du projet stade HT	Investissement public	Investissement privé	Surcoût du stade par rapport au 1er prix évoqué	Prix à la place HT	Surcoût HT par rapport au CDC UEFA
221,4 M€	201,4 M€	20 M€	3 %	5 257 €	11 M€

1.2.2 Au Havre : un budget maîtrisé

Le stade havrais de 25 000 places a été construit pour un coût d'environ 80 millions d'euros HT, financé pour la majeure partie par la CODAH (44,5 millions d'euros), mais aussi par le Conseil Régional de Haute-Normandie (25 millions d'euros), le Conseil Général de Seine-Maritime (10 millions d'euros) et l'État (0,5 millions d'euros). De plus, 70 millions d'euros sont ajoutés par la ville pour créer un vaste parc urbain autour du stade et construire deux tunnels sous les voies ferrées afin de faciliter les accès et de relier des quartiers qui jusqu'à présent ne communiquaient pas. Enfin, le club a investi 4 M€ pour les aménagements intérieurs. Soit un total de 154 millions d'euros et un prix à la place global de 6 160 €.

Tableau 53 : Détail du coût de rénovation du stade Océane

Coût total du projet stade HT	Investissement public	Investissement privé	Surcoût du stade par rapport au 1er prix évoqué	Prix à la place HT	Surcoût HT par rapport au CDC UEFA
154 M€	150 M€	4 M€	0 %	6 160 €	0 M€

[70] Calcul : 221,4M€ / 42115 places = 5 257 €.

1.2.3 À Paris : des économies réalisées

Le programme de réhabilitation du Parc des Princes à hauteur de 75 millions d'euros HT a été financé et géré intégralement par le club. *« On a même fait des économies, confie Jean-Claude Blanc, le directeur général parisien. On estime le coût entre 72 et 75 millions pour un projet qui a été effectué dans les temps et surtout sans jamais fermer aucune tribune »*[71]. Ainsi sur une enceinte de 47 929 places le coût à la place de cette rénovation est de 1 564 €.

Tableau 54 : Détail du coût de rénovation du Parc des Princes

Coût total du projet stade HT	Investissement public	Investissement privé	Surcoût du stade par rapport au 1er prix évoqué	Prix à la place HT	Surcoût HT par rapport au CDC UEFA
75 M€	0 €	75 M€	0 %	1 564 €	0 M€

1.2.4 À Lyon : une implication publique obligatoire

Le coût total du stade s'élève à 450 millions d'euros hors aménagements. Le projet a été principalement financé par l'emprunt (55 %) et par deux augmentations de capital intervenues en 2013 et 2015 (36 %). L'ampleur de l'opération a conduit l'Olympique Lyonnais à s'adosser au groupe cinématographique Pathé, lequel a apporté 31 % des fonds.

La construction du Parc Olympique Lyonnais sur le site du Montout a nécessité des travaux de viabilisation, d'aménagement et d'accès réalisés par les acteurs publics, et en premier lieu le Grand Lyon, pour un montant total de 182,4 millions d'euros. Le Grand Lyon et la ville de Décines ont également dû aménager, sécuriser et raccorder le stade aux réseaux publics, pour un coût total brut de 6,4 millions d'euros.

[71] http://www.goal.com/fr/news/29/ligue-1/2016/05/11/23376102/psg-le-parc-des-princes-une-r%C3%A9novation-avant consulté le 12 avril 2018.

Le Grand Lyon a procédé au déplacement des bassins de rétention des eaux pluviales et a raccordé le secteur aux réseaux d'eau potable et d'assainissement collectif, pour un coût total de 5,1 millions d'euros. La commune de Décines a également consacré 1,9 millions d'euros (dont 1,2 millions d'euros en investissement) depuis 2012 dans la vidéosurveillance, l'équipement de douze policiers municipaux nouvellement recrutés, la résidentialisation de certaines rues et l'implantation de mobilier urbain.

Tableau 55 : Le plan de financement du Groupama Stadium

Nature du financement	Montant (en M€)	Part du total
Fonds propres OL	160	36 %
Emprunts bancaires	136,5	30 %
Emprunts obligataires	112	25 %
Autres financements	21,5	5 %
Total des financements privés	**430**	**96 %**
Subvention du CNDS	20	4 %
Total des financements publics	**20**	**4 %**
TOTAL	**450**	**100 %**

Source : Cour des comptes d'après données Olympique Lyonnais

Le site du Grand Montout était situé dans un secteur insuffisamment desservi par les transports en commun et les voies routières rapides, pour permettre l'accès fluide à un stade de 60 000 places. Au total, l'État et les collectivités locales ont dépensé 176 millions d'euros pour réaliser les opérations suivantes : dérivation du tramway T3 et agrandissement de trois de ses gares nodales, construction d'un parking-relais de 3 800 places à Meyzieu, création d'un échangeur n° 7 sur la rocade est, aménagement de la voirie au nord du stade, reconfiguration de l'avenue de France au sud-ouest et création d'un site propre pour bus au sud. Le Grand Lyon a supporté la majeure partie des coûts des infrastructures (59 %), avec l'appui du SYTRAL (30 %), de l'État (8 %), du département du Rhône (2 %) et de la ville de Décines (1 %).

Les moindres performances sportives du club et la chute de son cours de bourse de 24 € à 2 € par action entre 2007 et 2013 avaient dans un premier temps dissuadé les financeurs potentiels d'investir dans le projet, contraignant le club à s'endetter auprès des banques à court terme (7 à 9 ans) et à un taux élevé (7 %).

Face aux difficultés de financement, le département du Rhône a garanti, en octobre 2013, 40 millions d'euros d'obligations souscrites par le groupe de construction, et la Caisse des dépôts et consignations a souscrit à une émission obligataire du club à hauteur de 32 millions d'euros. Le 12 août 2016, l'Olympique Lyonnais a toutefois couvert 40 % de la dette ainsi contractée en ouvrant son capital au groupe chinois IDG Capital Partners à hauteur de 100 millions d'euros.

Au total, les acteurs publics sont intervenus pour sécuriser 20 % du plan de financement du stade.

Tableau 56 : Les soutiens publics à la construction du Groupama Stadium

Nature et objet du soutien public	Montants (en € HT)	Financeurs
Construction du stade	20 000 000	
- CNDS	20 000 000	État via le CNDS (100%)
Viabilisation et aménagement du site	6 405 000	
- Raccordement aux réseaux d'eau et d'assainissement	5 141 000	Grand Lyon (100%)
- Investissements de la ville de Décines	1 264 000	Décines (60%), État (40%)
Desserte du stade	176 041 556	
- Tramway T3	52 966 518	SYTRAL (100%)
- Accès Nord	26 595 000	Grand Lyon (74%), SYTRAL (14%), État (9%), Décines (3%)
- Accès Sud	48 315 000	Grand Lyon (97%), Décines (3%)
- Parking des Panettes	24 734 000	Grand Lyon (97%), département du Rhône (3%)
- Échangeur nº7	23 431 038	État (60%), Grand Lyon (23%), département du Rhône (17%)
TOTAL	**202 436 556**	

Source : Cour des comptes.

Ainsi, le coût total incluant le stade, les opérations immobilières, la viabilisation, l'aménagement du site et les dessertes, s'élève à 632 millions d'euros HT, dont 450 millions d'euros HT pour le seul stade. Les acteurs publics en ont supporté 202 millions d'euros HT soit près de 30 %. Ainsi, pour le stade de 59 000 places le coût à la place est de 10 711 €.

Tableau 57 : Détail du coût de rénovation du Groupama Stadium

Coût total du projet stade HT	Investissement public	Investissement privé	Surcoût du stade par rapport au 1er prix évoqué	Prix à la place HT	Surcoût HT par rapport au CDC UEFA
632 M€	430 M€	202 M€	0 %	10 711 €	96 M€

Le tableau ci-dessous synthétise les résultats exposés dans les 4 derniers cas présentés.

Tableau 58 : Détail du coût de rénovation des stades pour les clubs présents dans la programmation finale des projets

Club	Coût total du projet stade HT	Investissement public	Investissement privé	Surcoût du stade par rapport au 1er prix évoqué	Prix à la place HT	Surcoût HT par rapport au CDC UEFA
GDB	221,4 M€	201,4 M€	20 M€	3 %	5 257 €	11 M€
HAC	154 M€	150 M€	4 M€	0 %	6 160 €	0 M€
PSG	75 M€	0 €	75 M€	0 %	1 564 €	0 M€
OL	632 M€	430 M€	202 M€	0 %	10 711 €	96 M€

Il apparaît ainsi que dans les cas où les clubs ont investi financièrement dans les projets, un faible surcoût a été enregistré à Bordeaux, aucun dans les trois autres projets. Une situation qui a permis de maîtriser la facture finale des stades dont deux sont financés majoritairement par les clubs. Le surcoût représenté par la surcapacité des stades, au regard du cahier des charges UEFA, peut être évalué à hauteur de 107 millions d'euros.

Il ressort dans la présentation des 7 études de cas que les stades financés à 100 % par le public et non programmés par les clubs ont des coûts de rénovation ou de construction qui ont évolué à la hausse entre 25 et 45 %. À l'inverse, les stades dont le financement et la programmation ont été assuré en partie par un club n'enregistrent pas ou très peu de dépassement de prix.

En analysant le coût des stades à la place, trois catégories de stades se distinguent :

- Les stades rénovés avec le PSG et l'ASSE qui ont un prix à la place d'environ 1 600 euros.
- Les stades construits avec des difficultés d'accès comme Nice, Le Havre ou Bordeaux qui ont un coût à la place compris entre 5 200 et 6 200 euros.
- Les stades construits avec de grosses infrastructures routières annexes comme Lyon ou Lille avec un coût à la place compris entre 10 700 et 11 700 euros.

Sur les 2,1 milliards d'euro d'investissement sur les stades et leur accès, 34 % soit 529 millions d'euros sont investis par le secteur privé (si on ne prend pas en compte les 132 M€ de surcoût de Lille par ELISA). Enfin, dans le cadre des stades Euro 2016, le surdimensionnement de certaines structures par rapport aux besoins de la compétition entraîne un coût global de 276,8 millions d'euros.

2. Les redevances des loyers : un désengagement financier du secteur public ?

Les coûts de construction ou de rénovation des nouveaux stades français ainsi que le montant des charges d'entretiens et de maintenance de ces structures vont impacter les collectivités, mais également les clubs dans le calcul de leur loyer. En 2017, la Cour des comptes est revenue longuement sur le fait qu'une *« redevance inférieure à la valeur locative de l'équipement, à son coût d'entretien et aux avantages commerciaux qu'il procure constitue une irrégularité »*. En effet, cette dernière a constaté que la *« quasi-totalité des redevances sportives constatées est inférieure, et parfois dans des proportions importantes, au niveau requis ».* Nous reviendrons ainsi au sein de cette section sur les montants des redevances dues par les collectivités et les clubs qui se déclarent absent des projets (2.1) et ceux présents (2.2).

2.1 Les redevances des clubs absents de la programmation finale des stades : un financement toujours public/privé

2.1.1 À St-Etienne : un loyer plus faible que les charges

Compte tenu des améliorations apportées et des investissements engagés, le loyer pour l'utilisation du nouveau Geoffroy Guichard a été revu à la hausse. Il était initialement de 0,8 millions d'euros. Maintenant, la redevance annuelle d'occupation du domaine public se compose de deux parts : une part fixe de 1,41 millions d'euros et une part variable comprise entre 15 % et 25 % du chiffre d'affaires réalisé dans le stade, à partir d'un seuil de 10 millions d'euros. Un montant de 573 058 € de part variable a été ainsi perçu pour la saison 2015/2016. Les prestations de nettoyage et de maintenance sont à la charge du club (130 000 € en 2015) et la métropole loue au club des locaux (loyer d'environ 52 000 €).

La convention pour la saison 2016/2017 a reconduit le montant de part fixe de la saison précédente, augmentée d'un loyer pour les parkings (95 480 €)[72]. Ainsi, le montant total à la charge du club stéphanois est de 2,3 millions d'euros. Pour la Cour des comptes, ce montant de redevance *« est faible au vu de la rénovation du stade et de surcroît ne couvre pas le coût réel d'entretien et de maintenance du stade qui est de 2,6 millions d'euros par an ».* Le coût du stade de 69,4 millions d'euros amorti sur 30 ans représente un coût de construction de 2,31 millions d'euros par an pour la collectivité stéphanoise. Soit un coût total de 4,91 millions d'euros financé à hauteur de 47 % par le club.

Tableau 59 : Détail du montant des redevances des loyers du stade Geoffroy Guichard

Coût annuel du stade	Ancien loyer annuel du stade payé par le club	Nouveau loyer annuel du stade payé par le club	Prix du loyer à la place	Reste à la charge de la collectivité	Reste à charge de la collectivité en %
4,91 M€	0,8 M€	2,3 M€	55 €	2,61 M€	53 %

[72] https://www.ccomptes.fr/fr/documents/39890 consulté le 01 novembre 2017.

2.1.2 À Nice : une charge publique de 85 %

Depuis la réception de la nouvelle enceinte, la commune de Nice verse à la société NES des redevances trimestrielles dues pour toute la durée du contrat, soit jusqu'en 2041. Elles constituent la rémunération du partenaire, versée en contrepartie de la mise à disposition de l'enceinte, et couvrent les coûts de construction, de maintenance, de gros entretien et rénovation et de mise en configuration du stade pour l'Euro 2016. Le contrat et le modèle financier déterminent des « redevances brutes », desquelles sont soustraites des « recettes garanties » versées par NES à la commune, pour aboutir à des « redevances nettes ». Ainsi, la ville niçoise versera annuellement en moyenne 13 millions d'euros pour le stade niçois jusqu'en 2041.

Tableau 60 : Montants des redevances annuelles brutes et nettes à différentes étapes du contrat (avec indexation)

En M€ courants	2014	2015	2020	2025	2030	2035	2040
Redevance annuelle brute	16,41	17,78*	17,78	19,19	21,16	22,59	24,34
Redevance annuelle nette	10,90	12,17	11,56	12,34	13,59	14,24	15,12

*dont 1,16 M€ au titre de la RBA5 « Euro 2016 »

Source : modèle financier après fixation des taux.

Selon la Cour des comptes, la somme de l'ensemble des coûts directs et indirects mentionnés dans le présent rapport conduit à estimer le coût global net du stade pour la ville de Nice à 372 millions d'euros sur la durée du contrat. Par ailleurs, dans le cadre du contrat de maintenance entre la ville et le NES, certaines redevances obligatoires n'ont pas été facturées au partenaire privé : ainsi, la cotisation économique territoriale, la taxe d'enlèvement des ordures ménagères et la taxe foncière sont-elles refacturées à la ville, tandis que *« la plupart des impositions dues à raison du stade sont payées par la commune »*. La Cour des comptes établit à 22 millions d'euros la perte de fiscalité et à 50 millions le remboursement des impositions dues à la métropole et au département. Soit 72 millions de *« subventions »* au partenaire sur la durée du contrat.

Afin de réduire le montant de la redevance due à NES, la ville impose au club un loyer pour l'utilisation du stade. L'OGCN versait en contrepartie de la mise à disposition du stade du Ray une redevance minime. Ainsi, le club s'était acquitté auprès de la ville de Nice de 166 662 € en 2012 et 207 529 € en 2013. La nouvelle redevance « juste » devait être comprise entre 3 millions d'euros et 4 millions d'euros HT par an au départ du projet selon la Cour des comptes.

La convention du 16 octobre 2013 a redéfini la redevance d'occupation du club résident, en contrepartie de la mise à disposition de l'Allianz-Riviera. Sa première mouture prévoyait une part fixe de 1 millions d'euros HT et une part variable calculée par l'application de taux progressifs sur le *« chiffre d'affaires billetterie annuel hors taxes »*. Étant donné le caractère très progressif de ces taux, l'OGC Nice aurait reversé une part variable limitée à 8 % de son chiffre d'affaires de billetterie jusqu'à 11,2 millions d'euros HT, et il aurait fallu dépasser 18 millions d'euros de chiffre d'affaires billetterie pour parvenir à une part variable approchant les 2 millions d'euros, soit une redevance totale de 3 millions d'euros conforme à la base de l'évaluation préalable. Un avenant de décembre 2014 a modifié cette convention dans un sens encore plus favorable au club résident. Désormais, la part fixe de la redevance est certes de 1,87 millions d'euros, mais la part variable, bien que son assiette ait été élargie au sponsoring, est affectée d'un seuil de déclenchement très élevé de 25 millions d'euros.

Comme l'illustre l'exercice 2014/2015 pour lequel les recettes de billetterie et de sponsoring ne se sont élevées qu'à hauteur de 12,5 millions d'euros, il est peu probable que ce seuil de déclenchement de la part variable soit atteint dans un avenir proche, ce qui garantit au club de n'avoir à s'acquitter que de la part fixe.

Ainsi, le club résident dispose *« en priorité sur toute autre utilisation »* du stade pour un loyer de 1,87 millions d'euros. En plus de ce loyer sous-évalué selon la Cour des comptes, la ville fait par ailleurs cadeau d'un certain nombre de prestations[73] au club comme le révèle le rapport. Le club niçois contribue donc pour 15 % à la redevance que la ville verse à l'exploitant, entraînant une charge résiduelle importante pour les finances locales de 85 %.

Tableau 61 : Détail du montant des redevances des loyers de l'Allianz Riviera

Coût annuel du stade	Ancien loyer annuel du stade payé par le club	Nouveau loyer annuel du stade payé par le club	Prix du loyer à la place	Reste à la charge de la collectivité	Reste à charge de la collectivité en %
13 M€	0,2 M€	1,87 M€	53 €	11,13 M€	85 %

[73] La fourniture des fluides (85.000 euros annuels), l'entretien de la pelouse et le transport des spectateurs en bus-navettes – *« une aide économique irrégulière au club, entreprise privée à laquelle la commune ne peut accorder des prestations de service gratuites »*.

2.1.3 À Lille : une charge publique de 70 %

Le coût annuel brut du stade pour la MEL prévu par le PPP et inscrit au budget primitif 2013 s'élève à 16 millions d'euros[74]. Cette somme intègre à la fois le remboursement du capital de la dette, les frais financiers, les frais d'exploitation, y compris les grosses réparations, l'entretien et la maintenance. Un poste englobant la fiscalité locale (taxe foncière, taxe d'enlèvement des ordures ménagères) et les fluides lors des matchs du LOSC complète l'ensemble. Dans son ancien stade, le club lillois versait un loyer de 0,9 millions d'euros par an à la ville. Depuis sa première utilisation du stade le 17 août 2012, le LOSC doit verser à la MEL une redevance d'occupation, comprenant une partie fixe d'un montant annuel de 4,7 millions d'euros HT (hors réductions de 0,5 millions d'euros les trois premières années, puis de 0,2 millions d'euros les deux années suivantes), et un intéressement de 20 % sur la part du chiffre d'affaires de billetterie excédant le montant de 16,5 millions d'euros HT. La part fixe de 4,7 millions d'euros est réévaluée annuellement selon un indice de prix à la consommation.

La redevance facturée au LOSC pour la location du stade Pierre-Mauroy s'est élevée à 1,63 millions d'euros en 2012 (année incomplète), 4,42 millions d'euros en 2013, 4,45 millions d'euros en 2014 et 4,55 millions d'euros en 2015. La charge nette s'élève ainsi pour la MEL à hauteur de 11,3 millions d'euros par an soit une charge résiduelle importante pour les finances locales de 70 %.

Tableau 62 : Détail du montant des redevances des loyers du stade Pierre Mauroy

Coût annuel du stade	Ancien loyer annuel du stade payé par le club	Nouveau loyer annuel du stade payé par le club	Prix du loyer à la place	Reste à la charge de la collectivité	Reste à charge de la collectivité en %
16 M€	0,9 M€	4,7 M€	94 €	11,3 M€	70 %

[74] http://www.lavoixdunord.fr/archive/recup%3A%252Fregion%252Fstade-pierre-mauroy-on-a-fait-les-comptes-ia19b0n1490635 consulté le 23 novembre 2017.

Le tableau ci-dessous synthétise les données présentées sur les 3 cas ci-dessus :

Tableau 63 : Détail du montant des redevances des loyers des stades pour les clubs absents de la programmation finale des projets

Club	Coût annuel du stade	Ancien loyer annuel du stade payé par le club	Nouveau loyer annuel du stade payé par le club	Prix du loyer à la place	Reste à la charge de la collectivité	Reste à charge de la collectivité en %
ASSE	4,91 M€	0,8 M€	2,3 M€	55 €	2,61 M€	53 %
OGCN	13 M€	0,2 M€	1,87 M€	53 €	11,13 M€	85 %
LOSC	16 M€	0,9 M€	4,7 M€	94 €	11,3 M€	70 %

Dans les 3 cas, la collectivité finance entre 53 et 85 % du prix total du stade. Cette dernière gère seule l'aléa sportif des clubs et pourrait, comme dans le cas du Mans, supporter seule le coût annuel du stade si le club résidant venait à disparaître. Il est notable de remarquer le montant important des stades en PPP qui force les collectivités à prendre en charge plus de 11 millions d'euros de charges par an durant plus de 30 ans. Enfin, les clubs non exploitants des structures ont vu leur loyer augmenter, si l'ASSE et l'OGCN sont dans une fourchette similaire de 53 et 55 € par siège, le LOSC a lui un loyer à la place presque deux fois plus cher que ces concurrents, 94 € par siège.

2.2 Les redevances des clubs présents dans la programmation finale des stades : un financement privé-public ?

2.2.1 À Bordeaux : un club investit

Au titre du contrat de partenariat, le coût complet du stade bordelais s'élèvera à environ 310 millions d'euros. Ce montant, qui comprend 26 % de frais financiers, agrège aux coûts de construction (221,4 millions d'euros) les charges financières, de maintenance et d'exploitation sur trente ans. Ce coût global se répartit comme suit :

Tableau 64 – Le coût complet du Matmut Atlantique (en M€ HT)

	En M€	En %	Réglé par :
Coûts de construction	221,4 M€	71 %	
dont réglé par la ville de Bordeaux*	210,5 M€	68 %	La ville de Bordeaux
dont réglé par Bordeaux Métropole	10,9 M€	4 %	Bordeaux Métropole (ex CUB)
Coûts financiers intercalaires	9,2 M€	3 %	La ville de Bordeaux
Coûts financiers relatifs à la phase d'exploitation	71,6 M€	23 %	La ville de Bordeaux
dont rémunération de l'emprunt de 114,4 M€ (comprise dans R1)	36,9 M€	12 %	
dont rémunération des fonds propres du partenaire (comprise dans R1)	34,7 M€	11 %	
Autres coûts relatifs à la phase d'exploitation	142,3 M€	46 %	La ville de Bordeaux
dont R2 – redevance gros entretien-réparation (GER)	37,5 M€	12 %	
dont R3 – redevance Exploitation Maintenances	43,9 M€	14 %	
dont R4 – redevance Gestion	27,2 M€	9 %	
dont impôts et taxes non intégrés aux redevances	33,7 M€	11 %	
5. Déduction des recettes nettes garanties par l'exploitant	- 134,6 M€	- 43 %	
« Coût complet » de l'investissement sur trente ans (1 + 2 + 3 + 4 + 5)	**310,0 M€**	**100 %**	**Ville et métropole**

*Inclus une subvention de Bordeaux Métropole de 15 M€
Source : Cour des comptes.

De façon classique pour ce type d'ouvrage, le contrat de partenariat assigne quatre missions au partenaire privé : la conception et la construction du stade, la mobilisation de ressources de financement (emprunt et fonds propres du partenaire privé), le maintien du stade à l'état neuf pendant les trente années du contrat, et son exploitation en-dehors des jours de match du club résident. En contrepartie de l'exécution de ces missions, la ville règle les quatre redevances prévues habituellement dans les contrats de partenariat, retracées dans le tableau 64. Pour financer partiellement cette dépense de 203,8 millions d'euros, la ville pourra compter sur le loyer dû par le club résident soit 115,5 millions d'euros au total, représentant 3,85 millions d'euros HT par an. (Contre 900 000 euros acquittés pour l'utilisation du stade Chaban-Delmas). Sur la période du contrat, la redevance du club couvrirait ainsi 57 % du coût du contrat pour la collectivité ; au total, la charge résiduelle pour la collectivité s'élèverait sur la durée du contrat à 88,3 millions d'euros, soit un peu moins de 3 millions d'euros par an.

Tableau 65 : Détail du montant des redevances des loyers du Matmut Atlantique

Coût annuel du stade	Ancien loyer annuel du stade payé par le club	Nouveau loyer annuel du stade payé par le club	Prix du loyer à la place	Reste à la charge de la collectivité	Reste à charge de la collectivité en %
6, 79 M€	0,9 M€	3,85 M€	91 €	2,94 M€	43 %

Pour sécuriser à long terme le paiement du loyer prévu par les Girondins de Bordeaux dans la convention d'occupation du stade, une lettre d'intention constitutive d'une sûreté personnelle au sens du Code civil a été signée par l'actionnaire du club résident. Dans ce courrier daté du 30 avril 2015 adressé à la ville, l'actionnaire, le Président du Groupe M6, déclare qu'il « *ne se désintéressera pas de la situation financière et du sort de sa filiale FCGB et fera en sorte que cette dernière, en application de l'article 20.1 ii de la convention, exécute ses engagements à votre égard au titre (i) de la redevance annuelle (ii) de la participation aux charges annuelles d'entretien de la pelouse du nouveau stade, et, le cas échéant (iii) de l'intéressement au chiffre d'affaires réalisé par le FCGB ».*

En outre, la lettre précise que le groupe ne cédera pas sa participation au capital du club, sans obtenir du repreneur l'émission d'une nouvelle lettre d'intention *« dont les termes seront satisfaisants pour la ville de Bordeaux »*[75].

2.2.2 Au Havre : une exonération de loyer

Depuis l'inauguration, le 12 juillet 2012, le HAC *via* Océane Stadium gère le lieu. Il acquitte un loyer d'occupation à la CODAH (de l'ordre d'un million d'euros tant qu'il évolue en *Ligue 2* contre 0,8 dans l'ancien stade) et règle tous les frais incombant au locataire, charge à lui de dégager des revenus supplémentaires en développant son activité de gestionnaire. Mais cette situation a été revue dès 2015. Devant les difficultés financières du club à exploiter le stade, la CODAH a accepté d'exonérer le HAC de régler son loyer du stade Océane pendant trois ans. L'agglomération explique que le HAC risquait en fin de saison 2014 une rétrogradation financière et qu'elle ne pouvait prendre le risque de se retrouver avec la charge d'un stade vide. En contrepartie, le loyer annuel en cas de montée en *Ligue 1* a été revalorisé de 1,2 à 1,4 millions d'euros. La durée de la convention avec le club a également été allongée de 12 à 20 ans[76].

---

[75] La lettre d'intention définit par l'article 2322 du code civil n'oblige pas le signataire à se substituer au club en cas de cessation d'activité, elle prémunit la ville contre une remise en cause du montant du loyer, en cas par exemple de relégation sportive ou d'autre motif de diminution drastique des ressources d'exploitation du club.

[76] https://www.francebleu.fr/sports/football/l-agglomeration-du-havre-offre-au-hac-trois-ans-de-loyers-au-stade-oceane-1443799875 consulté le 19 février 2018.

Dans le cas du stade du Havre, nous ne sommes pas en possession du montant des charges d'entretien et de maintenance, logiquement financé par le club, néanmoins le coût de construction du stade sur 30 ans peut être évalué à hauteur de 5 millions d'euros par an pour la collectivité[77].

Tableau 66 : Détail du montant des redevances des loyers du stade Océane

Coût annuel du stade	Ancien loyer annuel du stade payé par le club	Nouveau loyer annuel du stade payé par le club	Prix du loyer à la place	Reste à la charge de la collectivité	Reste à charge de la collectivité en %
5 M€	0,8 M€	0 M€	0 €	5 M€	100 %

2.2.3 À Paris : un loyer faible

Le PSG s'acquittait depuis 1990, en vertu d'une concession qui s'achève en 2013, d'une redevance annuelle d'environ 300 000 euros, indexée sur le coût de la construction pour le Parc des Princes. Un coût dérisoire épinglé par la Cour des comptes à plusieurs reprises[78]. Depuis 2013, en contrepartie du droit d'occupation et d'utilisation du stade du Parc des Princes reconnu à la SESE, cette dernière doit verser à la ville les redevances domaniales suivantes[79] :

- Une part variable sur le chiffre d'affaires stade les jours de matchs du PSG (Billetterie grand public, hospitalités et recettes de locations des panneaux d'affichage). Les taux de cette part variable étant les suivants : 3 % de 55 à 75 millions d'euros, 5 % de 75 à 95 millions d'euros, 7 % de 95 à 115 millions d'euros, puis 3 % au-delà.

[77] Calcul : 150 M€ de financement public / 30 ans d'amortissement : 5 M€.

[78] https://www.nouvelobs.com/rue89/rue89-sport/20131114.RUE0178/la-mairie-de-paris-loue-toujours-le-parc-des-princes-a-un-prix-derisoire.html consulté le 19 février 2018.

[79] Selon la convention entre la Ville de Paris et la SESE consulté le 12 novembre 2016 http://a06.apps.paris.fr/a06/jsp/site/plugins/odjcp/DoDownload.jsp?id_entite=29081&id_type_entite=6.

- Une part fixe d'un million d'euros.
- Une part variable de 10 % sur le CA de la SESE hors match du PSG.
- En plus, une redevance *naming* de 3 % sera prélevée si le club appose le nom d'un « namer » à celui du Parc des Princes.

Un montant qui doit porter ainsi le loyer à hauteur de 1,9 millions d'euros par an. En tant que propriétaire, la ville de Paris apportera une contribution de rénovation du stade en prenant à sa charge une partie des travaux de gros entretiens et renouvellement plafonnés à un million d'euros par an. Dans le cas du stade parisien, nous ne sommes pas en possession du montant des charges d'entretien et de maintenance, logiquement financées par le club.

Les 75 millions d'euros investis par le club amortis sur 30 ans (2,5 millions d'euros par an) ainsi que le loyer estimatif du stade portent le financement du club à hauteur de 4,4 millions d'euros par an. Se rajoute à cela le plafond d'investissement public plafonné à hauteur de 1 million d'euros qui entraîne un coût annuel du stade de 5,4 millions d'euros.

Tableau 67 : Détail du montant des redevances des loyers du Parc des Princes

Coût annuel du stade	Ancien loyer annuel du stade payé par le club	Nouveau loyer annuel du stade payé par le club	Prix du loyer à la place	Reste à la charge de la collectivité	Reste à charge de la collectivité en %
5,4 M€	0,3 M€	4,4 M€	89 €	1 M€	18 %

2.2.4 À Lyon : un stade à 68 % privé

« À Gerland il y avait 1,10 millions d'euros par an de loyer. Maintenant on a plus de loyer – on a les remboursements d'emprunts à faire par contre le jour où on n'aura plus les remboursements d'emprunt on sera totalement chez nous. À Gerland on n'avait pas d'autre coût que ceux d'organisation des matchs et là, on se doit d'entretenir notre bâtiment qui sont des coûts non négligeables » note XP*.*

Dans le cas du stade lyonnais, nous ne sommes pas en possession du montant des charges d'entretien et de maintenance, logiquement financées par le club. Si on amortit l'investissement public et privé sur 30 ans, l'OL finance le coût de sa construction à hauteur de 14,3 millions d'euros par an. Les collectivités, elles, amortissent leur investissement routier à hauteur de 6,7 millions d'euros par an.

Tableau 68 : Détail du montant des redevances des loyers du Groupama Stadium

Coût annuel du stade	Ancien loyer annuel du stade payé par le club	Nouveau loyer annuel du stade payé par le club	Prix du loyer à la place	Reste à la charge de la collectivité	Reste à charge de la collectivité en %
21 M€	1,10 M€	14,3 M€	242 €	6,7 M€	32 %

Le tableau ci-dessous synthétise les données présentées sur les 4 cas ci-dessus :

Tableau 69 : Détail du montant des redevances des loyers des stades pour les clubs présents dans la programmation finale des projets

Club	Coût annuel du stade	Ancien loyer annuel du stade payé par le club	Nouveau loyer annuel du stade payé par le club	Prix du loyer à la place	Reste à la charge de la collectivité	Reste à charge de la collectivité en %
GDB	6, 79 M€	0,9 M€	3,85 M€	91 €	2,94 M€	43 %
HAC	5 M€	0,8 M€	0 M€	0 €	5 M€	100 %
PSG	5,4 M€	0,3 M€	4,4 M€	89 €	1 M€	18 %
OL	21 M€	1,10 M€	14,3 M€	242 €	6,7 M€	32 %

Ainsi, il apparaît que dans 3 cas sur 4, le risque sportif est supporté par le club à Bordeaux, Lyon et Paris. Ce sont notamment ces trois clubs qui sont le plus impliqués financièrement dans le stade. Lyon a pris des risques, de par un investissement privé très important. Le club a pu compter financièrement sur les collectivités locales pour mener à bien le projet.

Dans le cadre du Havre, le paiement intégral du loyer par la collectivité, met en lumière le manque d'impact du nouveau stade sur l'économie du club mais également rappelle le risque sportif supporté par la métropole avec un financement public de 5 millions d'euros par an.

Synthèse du chapitre 7 : Un surcoût de construction pour les stades non programmés par les clubs et un désengagement financier limité pour les collectivités

Ce chapitre 7 a permis d'appréhender la configuration financière des nouveaux stades français. Nous avons ainsi présenté les coûts de construction et les redevances des loyers supportés par les clubs et les collectivités. Il ressort de la présentation des 7 études de cas que les stades non programmés par les clubs ont des coûts de rénovation ou de construction qui ont évolué à la hausse entre 25 et 45 % du prix initial. Ces surcoûts s'expliquent notamment par des manquements et rajouts au sein des cahiers des charges et les caractéristiques de certains contrats, comme les PPP qui alourdissent la facture finale. À l'inverse, les stades dont le financement et la programmation ont été assurés en partie par un club n'enregistrent pas, ou très peu, de dépassement de prix (4% au GDB).

Un coût de construction qui impact directement le montant des redevances des loyers. Dans ce cas, il apparaît que l'implication financière des clubs et des collectivités est différente dans l'étude de nos 7 cas. Deux distinctions peuvent être réalisées :

- Le risque sportif est supporté par le club dans 3 cas sur 7 : dans ces cas, à Paris, Bordeaux et Lyon, l'investissement financier du club est supérieur à l'investissement public.

- Le risque sportif est supporté par la collectivité dans 4 cas sur 7 : dans ces cas précis, à Nice, Lille, Saint-Étienne et le Havre les collectivités financent la majeure partie des charges du stade. Il est notable de remarquer le montant important des redevances des loyers des stades en PPP à Lille et à Nice qui force les collectivités à prendre en charge plus de 70 % des charges totales liées au stade, soit 11 millions d'euros par an durant plus de 30 ans.

Nous avons ainsi montré les différents niveaux de redevances supportés par les clubs et les collectivités qui varient du simple au triple en fonction du montant de construction du stade mais également du modèle financier choisi pour le concevoir. En 2018, chacun des 7 clubs français de notre étude bénéficie d'une aide financière publique. Il apparaît néanmoins que dans 3 cas sur 7, le financement des infrastructures est majoritairement privé. Un élément qui laisse augurer une évolution des modèles de propriété des stades vers un schéma privé/public comme le souhaite le rapport Braillard de 2016.

Chapitre 8 : L'exploitation des nouveaux stades : plus de produits, plus de charges, moins de résultat

La facilité d'exploitation des enceintes découle pour les clubs résidents, des schémas de financement choisis et présentés au sein du chapitre 5 et des éléments structurels et financiers évoqués au sein des chapitres 6 et 7.

À l'aide de données économiques provenant des comptes individuels des clubs fournis par la DNCG et des *verbatim* de nos entretiens, nous mettrons en exergue au sein du chapitre 8 les résultats économiques et les constats managériaux d'exploitation des nouveaux stades. Nous effectuerons une distinction entre les clubs locataires (1) et les clubs exploitants à temps plein de leurs stades (2). Une synthèse finale permettra une comparaison entre les résultats obtenus dans ces deux types de cas.

1. Les clubs locataires des stades : une colocation pas rentable ?

Afin d'appréhender de la meilleure des façons les constats d'exploitation des clubs locataires des nouveaux stades, nous rappellerons dans un premier temps les nouvelles possibilités de diversification financière attendues par ces derniers tout en présentant les résultats d'exploitation entre l'ancien stade (saison N-) et le nouveau (saison N+). Dans un second temps à travers notamment les *verbatim* des différents interviewés nous mettrons en lumière le constat managérial des premières années d'exploitation réalisé par les clubs et notamment les limites identifiées.

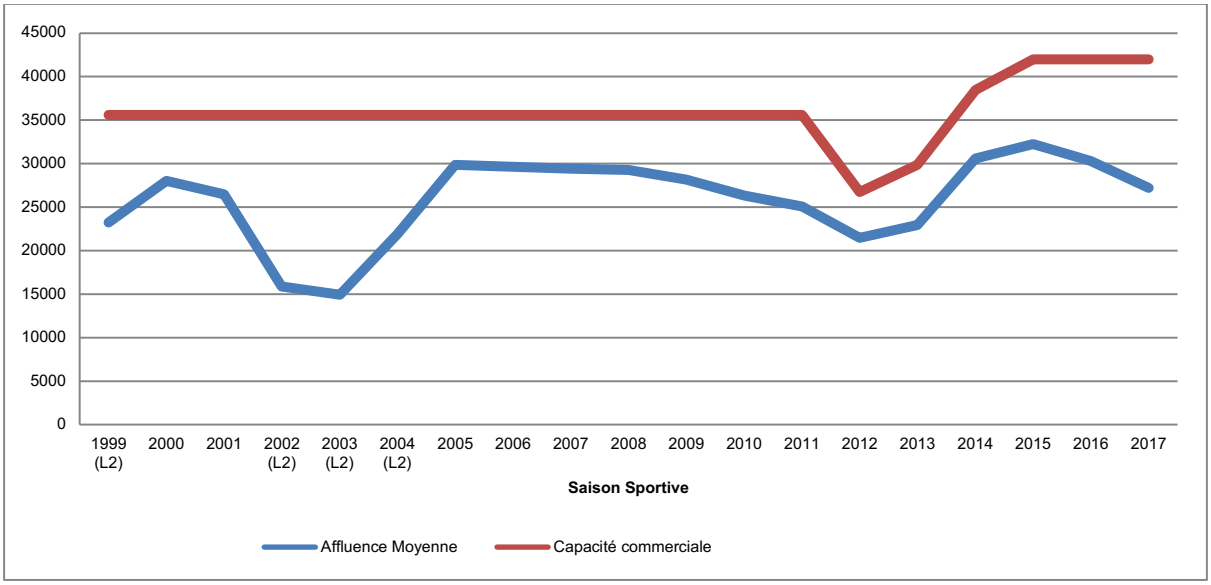
1.1 L'ASSE et l'exploitation du stade Geoffroy Guichard

1.1.1 Les nouvelles possibilités d'exploitation du club : une diversification économique limitée

Les nouvelles possibilités d'exploitation hors « jour de match » du club stéphanois sont très limitées. D'une manière plus globale, son simple statut de locataire à temps partiel empêche le club d'exploiter pleinement l'enceinte en dehors des jours de matchs. MM note que *« la grande difficulté de ces fameux stades où la collectivité locale reste propriétaire »* c'est que le club résident ne peut *« en jouir que 48 ou 72 heures pendant les matchs — et tout ce qui a été mis en place doit théoriquement être démonté et démontable pour avoir un "clean stade" ensuite ».* SR rappelle ainsi que *« le stade ne nous appartient pas, et c'est un certain frein »* pour l'exploitation.

En effet selon MM les « *espaces dits privatifs sont gérés par une autre société tout le reste de la semaine quand on ne joue pas – donc il y a une autre société de droit privé qui elle-même a l'utilisation des salons et puis nous, on organise avec notre musée, des visites du stade ».* Ainsi en termes de revenus complémentaires, seules les recettes des visites du musée et du stade sont possibles pour le club. Elles sont additionnées avec des recettes historiques liées à l'exploitation de la boutique officielle et à l'hôtel/bar/restaurant du club, le « chaudron vert », situés à proximité du stade. En termes de revenus « jour de match », l'affluence du stade est une variable majeure à la hausse des recettes billetterie du club. Le graphique ci-après permet de percevoir la moyenne d'affluence par saison et le taux de remplissage moyen du stade Geoffroy Guichard durant les matchs de championnat de l'ASSE entre la saison 1999 et 2017.

Figure 35 : Historique des capacités d'accueil et des affluences moyennes des matchs de championnat à domicile de l'ASSE de 1999 à 2017



Source : LFP/Nota : L'inflexion de capacité correspond aux travaux de rénovation en vue de l'Euro 2016. Ancien stade (35 565 places), nouveau stade (42 000 places).

Depuis 1999, le club a enregistré sa meilleure moyenne d'affluence sur la saison N-1 2014/2015 avec 32 256 spectateurs de moyenne. Une affluence qui a baissé en année N lors de la saison 2015/2016 et sur l'année N+1 sur la saison 2016/2017. Au niveau du remplissage, la saison 2016/2017 marque un fort recul avec un taux de remplissage de 65 %. Une valeur identique à la saison 1998/1999. Le club évoluait alors en L2. Sur les périodes ciblées, la moyenne d'affluence en L1 dans l'ancien stade est de 79 % contre 71 % dans le nouveau stade.

Ainsi, à Saint-Étienne où la directrice billetterie indique que *« les résultats ne sont pas* bons », la billetterie de certains matchs *« en toute honnêteté, sert juste à payer une partie de la sécurité ».* Le directeur marketing des verts est lui plus direct « *c'est une année de merde pour dire les choses clairement »*. MM constate que *« l'élargissement de l'offre n'a pas été suivi de la demande donc il y a encore une distension importante entre la demande que l'on peut avoir sur la répétition des matchs et l'offre qui est relativement conséquente ».* Devant cette difficulté, le club a réduit volontairement la capacité commerciale du stade souligne MM « *en condamnant certains secteurs du stade qui* sont grands — *trop vastes ».*

Une solution qui a un double intérêt pour le club. Elle redonne de la *« valeur au produit en réduisant l'offre »* et permet des économies de charges. Les secteurs non ouverts ne sont pas à sécuriser et à nettoyer*. « Donc de 42 000 on retombe à 35 000 – 36 000 avec l'objectif d'arriver au moins à 3 à 4 fois dans l'année à faire guichet fermé ».*

À l'inverse, les résultats d'affluence sur le VIP sont très satisfaisants pour le club. MM note que les résultats pour le *« VIP ça évolue — ça évolue bien — le fait de passer de 1 200* à 2 400 fait que *l'on a atteint ici des records où il y eut jusqu'à 2200 packs VIP vendus — qu'il y a une demande permanente — les entreprises viennent de loin — toute la région Rhône-Alpes — du centre de la France — de la région Auvergne et que globalement la capacité de 2 400 packs VIP est remplie »*. Une partie d'exploitation « jour de match » qui satisfait le directeur marketing du club *« ça marche très bien. Ça fait un des meilleurs networks de la région stéphanoise ».* Le tableau ci-après met en parallèle les produits et les charges d'exploitation du club stéphanois entre la saison N- (2014/2015) et la saison N+ (2015/2016). Les indicateurs utilisés sont présentés au sein du chapitre 3 de cette thèse.

Ainsi, dans le cas de l'ASSE la saison N+ enregistre un recul des recettes match de plus de 1,5 millions d'euros malgré le nouveau stade. Néanmoins dans le même temps le club enregistre une hausse des sponsors et des autres produits. Globalement les produits d'exploitation liés au stade augmentent de 0,68 millions d'euros, dans le même temps les charges d'exploitation liées au stade ont été réduites de 0,93 millions d'euros[80].

[80] Les causes de cette baisse des charges ont été demandées à SR et BS en date du 10 avril 2018. A ce jour, nous n'avons pas reçu d'explications complémentaires du club.

Tableau 70 : Bilan d'activité de l'ASSE entre la saison N- et la saison N+

		Différence entre N- et N+	Saison N- (Milliers €)	Saison N+ (Milliers €)
Bilan estimatif lié à l'exploitation du stade	**PRODUITS STADE**	**+ 685**	**25 567**	**26 252**
	Sponsors/Publicité	+ 856	8 526	9 382
	Recettes/Match	- 1 551	9 399	7 848
	Autres produits	+ 1380	7 642	9 022
	CHARGES STADE	**- 954**	**28 201**	**27 247**
	Personnel administratif	+ 973	6 264	7 238
	Autres charges	- 1 904	21 718	19 814
	Résultat financier	- 24	219	195
	RÉSULTAT STADE	**+ 1 641**	**- 2 634**	**- 994**
		Différence entre N- et N+	Saison N- (Milliers €)	Saison N+ (Milliers €)
Bilan estimatif lié à l'exploitation hors stade	**PRODUITS HORS STADE**	**+ 6 190**	**48 128**	**54 318**
	Droit audiovisuel	+ 4 090	36 569	40 659
	Mutations	+ 2 100	11 559	13 659
	CHARGES HORS STADE	**+ 6 202**	**45 433**	**51 634**
	Rémunération joueurs et staff	+ 5 515	35 498	41 013
	Coûts des mutations	- 185	9 481	9 296
	Résultat exceptionnel	+ 652	398	1 050
	Impôt société	+ 219	56	275
	RÉSULTAT HORS STADE	**- 12**	**2 695**	**2 684**
	RÉSULTAT NET STADE + HORS STADE	**+ 1628**	**62**	**1 690**

Un constat qui permet au club stéphanois de réduire le déficit du résultat d'exploitation lié au stade d'environ 1,6 millions d'euros entre l'année N- et l'année N+. Malgré cette évolution le résultat d'exploitation stade du club est toujours négatif à hauteur de 0,99 millions d'euros. Ainsi, MM reconnaît à ce sujet qu'*« aujourd'hui non — l'augmentation des charges — le fait que les loyers soient indexés et de plus en plus maintenant ont une partie variable liée sur les recettes globales — billetterie – loges…Tout ce qui peut générer des revenus n'est pas suffisamment bien exploité pour être rentable ».*

En année N+, le club stéphanois enregistre un résultat net positif de 1,6 millions d'euros grâce à ses produits hors stades comme les droits audiovisuels et les opérations de mutation qui ont évolué de plus de 6 millions d'euros entre les deux périodes. Pour consolider la compréhension de l'évolution du BM du club stéphanois, le tableau ci-après synthétise le pourcentage de chaque activité dans le montant global des recettes du club.

Tableau 71 : Part des activités dans le montant total des recettes du club stéphanois entre N- et N+

	Saison N-	**Saison N+**
Produits Hors Stade	**65%**	**67%**
Droits audiovisuels	50 %	50 %
Mutations	15 %	17 %
Produits Stade	**35%**	**33%**
Sponsors/Publicité	12 %	12 %
Recettes/Match	13 %	10 %
Autres produits	10 %	11 %
Montant total en milliers €	73 695	80 571

Il apparaît ainsi, une absence d'évolution du BM du club au regard de la part des droits TV et des opérations de mutations qui représentent 67 % des recettes du club en année N+ contre 65 % en N-. De plus, sur la saison N+ la part des recettes/match a baissé de 3 % par rapport à la saison N-, une situation très éloignée des objectifs initiaux.

1.1.2 Les constats d'exploitation du stade : « beaucoup de décideurs ne veulent pas changer les choses »

Durant nos entretiens avec les salariés du club stéphanois, différentes limites liées à l'exploitation du stade ont été mises en lumière par les interviewés. Elles sont à additionner à des données empiriques émanant notamment des rapports de la Cour des comptes. Nous les présentons successivement ci-dessous.

- **Un manque d'expertise de l'exploitant public mis en lumière par la Cour des comptes**

La Cour des comptes note qu'il est surprenant que la collectivité propriétaire et exploitante du stade Geoffroy-Guichard se soit engagée dans la rénovation du stade sans bâtir un modèle économique adapté ni s'assurer de la soutenabilité du coût d'exploitation et d'entretien d'un équipement auquel elle a consacré plus de 65 millions d'euros[81]. De plus, bien que demandée par des élus métropolitains en 2010, aucune étude n'a été réalisée sur la sociologie des supporters et spectateurs du stade. Le rapport édité par la Cour met également en avant la hausse de 30 % du coût de construction du stade et s'interroge sur les compétences d'une collectivité en matière d'exploitation commerciale d'un stade de football.

[81] https://www.ccomptes.fr/fr/documents/39890 consulté le 17 octobre 2017.

- **Une absence d'investissement du club en ressources humaines**

L'arrivée du nouveau stade n'a pas entraîné une évolution des composantes du club au niveau du service billetterie. En effet, MM note que le service est malgré l'élargissement de l'offre *« au même niveau qu'auparavant – on a* simplement créé *depuis l'ouverture du stade, un poste complémentaire qui sont les droits additionnels et qui permet à un commercial qui était dédié avant aux hospitalités entreprises à vendre des packs grand public ».*

Un effectif *« très faible »* de 4 personnes à temps plein avec une responsable, 2 adjointes et un commercial Lagardère Sport qui fait de la vente additionnelle. Il est à noter que la partie commerciale VIP est externalisée par le club depuis de nombreuses années à la société Sport Five.

- **Une absence d'investissement du club en outil marketing**

Pour fidéliser, la clientèle BS veut utiliser un outil CRM. Pour elle, « *tout le monde a un CRM, mais personne ne sait l'utiliser à bon escient — c'est important — c'est lourd — c'est un travail de toute une journée — c'est quelqu'un qui doit s'occuper de ça — c'est un vrai outil* ». SR rejoint sa collègue à ce sujet « *à un moment donné l'équipe – je mets que des grands joueurs –, mais s'il n'y a pas de coach, ça ne marchera pas ! Vous mettez le meilleur CRM que l'on a avec toutes les applications qui vont avec, si personne n'est là pour piloter l'outil, cela ne sert à rien — moi je suis toujours parti d'un principe où c'est les hommes qui font les systèmes. Donc, mettons de la compétence et derrière mettons au service de cette compétence des outils et je suis sûr que l'on peut y arriver. Nous, on fait un peu les 2, mais ça marche pas – on met un peu un mec bien capable et un demi-outil et on dit "allez débrouille-toi" non ça ne peut pas fonctionner et ça ce n'est pas que dans notre club ».*

Pour le logiciel billetterie, BS note plus de 70 % des ventes sont réalisées *via* ce canal de distribution. *« Un back-office qui est très important pour gérer l'intégralité de la billetterie »* qui connaît néanmoins parfois quelques défaillances. En effet, la vente en ligne du match d'Europa League, ASSE-Manchester United en février 2017 a saturé l'ensemble du logiciel et provoqué la colère des supporters.

Le directeur communication de l'ASSE avait alors expliqué le dysfonctionnement : *« Le prestataire n'a malheureusement pas bien mesuré, dimensionné et évalué l'impact du match pour l'ASSE. Il a constaté lui, 500 000 connexions. Son hébergement n'a pas pu encaisser une telle charge. Il y travaille ce soir et cette nuit. C'est clair qu'il y a eu une grosse défaillance. Presque toute la billetterie a dû être vendue en guichet ».* Un dysfonctionnement qui a entraîné des files d'attente interminables.

BS reconnaît que *« pour l'instant on n'a pas grand-chose — pas plus tard qu'hier soir on était avec un prestataire pour signer justement un contrat — moi j'ai fait un appel d'offres en billetterie pour changer justement de logiciel de billetterie. On va mettre en place quelque chose pour fidéliser la clientèle pour pouvoir suivre leur chemin, savoir leur habitude, pouvoir leur souhaiter leur anniversaire ; ce n'est pas grand-chose, mais des toutes petites choses qui font la différence ».* En plus de ce projet, elle ambitionne des opérations connectées avec la billetterie, le restaurant le « chaudron vert », le musée, la boutique. La directrice billetterie de l'ASSE espère *« passer dans un autre monde, j'ai envie de dire en tout cas d'avoir des outils dignes de ce nom et permettre aux gens de recevoir tranquillement les billets chez eux ; là on était dans un système très archaïque au détriment de plein de choses et la clientèle en priorité — on va changer tout ça, on va avoir des prestations qui vont être bénéfiques pour nous et bien sûr pour notre clientèle ».*

- **Une absence d'anticipation marketing du club, mais de nombreuses idées d'activation**

MM souligne le manque d'anticipation du club à l'arrivée dans le nouveau stade *« là, globalement les grands packs sont toujours les mêmes ; mais sinon pas d'offre qui a été repensée entièrement avec le grand stade ».* De 4 à 5 offres dans l'abonnement grand public, MM veut mettre en place *« jusqu'à 12 produits différents avec des offres différentes — des entrées différentes — des approches différentes — des paiements différents ».* Des nouveaux packs qui doivent permettre de créer plus de valeur aux produits.

Afin de rendre des services de meilleure qualité pour la clientèle, le directeur marketing et développement de l'ASSE veut mettre en place autour de Geoffroy Guichard une expérience culinaire et gustative qui soit bien plus élevée *« moi je veux pouvoir créer un périmètre à l'extérieur et notamment sur ce qu'on appelle la fan zone ; qui serait juste entre la boutique et le stade sur le grand parvis. On peut faire beaucoup plus sympa — on peut faire travailler des producteurs locaux — avoir des Foréziens qui viennent — avoir des produits sains. La plupart des femmes qui viennent au stade n'en peuvent plus de manger ces sandwichs qui ne ressemblent à rien — on ne dit pas qu'ils le sont tous —, mais on les fidéliserait plus si on avait une offre culinaire qui soit plus en rapport avec ce qu'elles vont aimer ».*

Il voudrait également créer plus d'animations sur le parvis pour leurs enfants : *« quand on vient au stade on a envie de s'amuser — on a envie d'avoir des informations — on a envie de pouvoir échanger ; tout ça, il faut qu'on l'améliore ».* Ce travail consiste également à *« être beaucoup plus inventif que l'on était avant — aujourd'hui on vend l'expérience match day à nos clients et on vend également la possibilité de voir des innovations* ». Pour y arriver il est important pour MM d'actionner et d'activer tous les outils possibles : *« le nouveau stade c'est une chose ; l'activer, le mettre en œuvre, le rendre opérationnel, le rendre convivial, le rendre séduisant pour les nouveaux publics qui viennent demande encore énormément de travail »* et un changement de mentalité.

- **Un besoin de changement de mentalité interne**

BS note que pour avoir de meilleur résultat, il faut *« faire changer la mentalité interne à l'ASSE. Oui même en interne il faut arriver à faire bouger ça — c'est des choses simples — il y a du monde au stade et du coup on ne va pas se casser la tête — personne ne s'est cassé la tête jusqu'à présent ».* SR affirme que la LFP *« a compris là où on doit aller, mais va-t-on pouvoir aller à cet endroit-là ? Parce que l'on est dans un ancrage où il y a beaucoup de décideurs qui ne veulent pas forcément changer les choses — qui arrivent à se satisfaire de la situation actuelle ».*

Il reconnaît en effet que certaines directions de club se satisfont très bien de leurs résultats et ne veulent pas s'investir plus intensément dans l'exploitation du stade *: « au niveau des clubs aujourd'hui on leur donne un outil c'est le nouveau stade — on leur donne un mode d'emploi c'est le parcours client et puis toute une approche globale et bien derrière il faut qu'ils fassent l'effort aussi — s'ils ne font pas l'effort cela ne marchera pas ».* Pour illustrer son idée SR prend l'exemple de son poste : *« combien de clubs en France n'ont pas de stadium-manager officiel ? Alors que normalement c'est un poste clé — c'est la base — c'est lui qui doit faire tourner le problème et le transformer en solution — il y a des clubs qui n'ont ni stadium-manager ni directeur marketing — comment peut-on y arriver ? ».*

Conscient de la diversité des situations sur le territoire, SR considère que des progrès significatifs sont possibles : « *on doit se structurer — on met des millions sur des joueurs qui parfois ne jouent pas et on n'est pas capable de mettre un dixième de l'investissement dans le stade sur une approche où ça peut être un centre de profit et ça peut rapporter de l'argent ».* Ce dernier n'attend pas que tous les clubs achètent un stade *« mais au moins qu'ils se donnent les moyens pour que le centre de profit puisse être à la hauteur des attentes. Donc on a les solutions — on a le mode d'emploi après il faut se donner les moyens — je me répète, mais pour moi c'est la base — il faut que tout le monde aille dans ce sens-là ».*

Sur cette volonté d'investir en compétences SR conclut « comment *on explique qu'en Angleterre, certains clubs en seconde zone font plus d'affluence que les clubs de Ligue 1 ? Après on pleure — ouai — ce n'est pas normal — et bien c'est normal mon gars — à un certain moment il s'est donné les moyens — son stade est tout le temps plein et il fait ce qu'il faut (…) La solution on la connaît tous maintenant il faut définir un mode d'emploi commun et mettre en place les compétences pour y arriver ».*

Le tableau ci-dessous synthétise les limites d'exploitation identifiées par les interviewés du club stéphanois :

Tableau 72 : Limites d'exploitation identifiées dans le cas de l'ASSE

Le manque d'expertise de l'exploitant	Le manque d'investissement en outil et compétences marketing du club
Un schéma d'exploitation décrié par le club	Le manque d'anticipation marketing du club
Le trop haut montant des charges du stade	Le besoin de changement de mentalité des dirigeants des clubs

1.2 L'OGC Nice et l'exploitation de l'Allianz Riviera

1.2.1 Les nouvelles possibilités d'exploitation du club : un accès au stade plus limité qu'auparavant

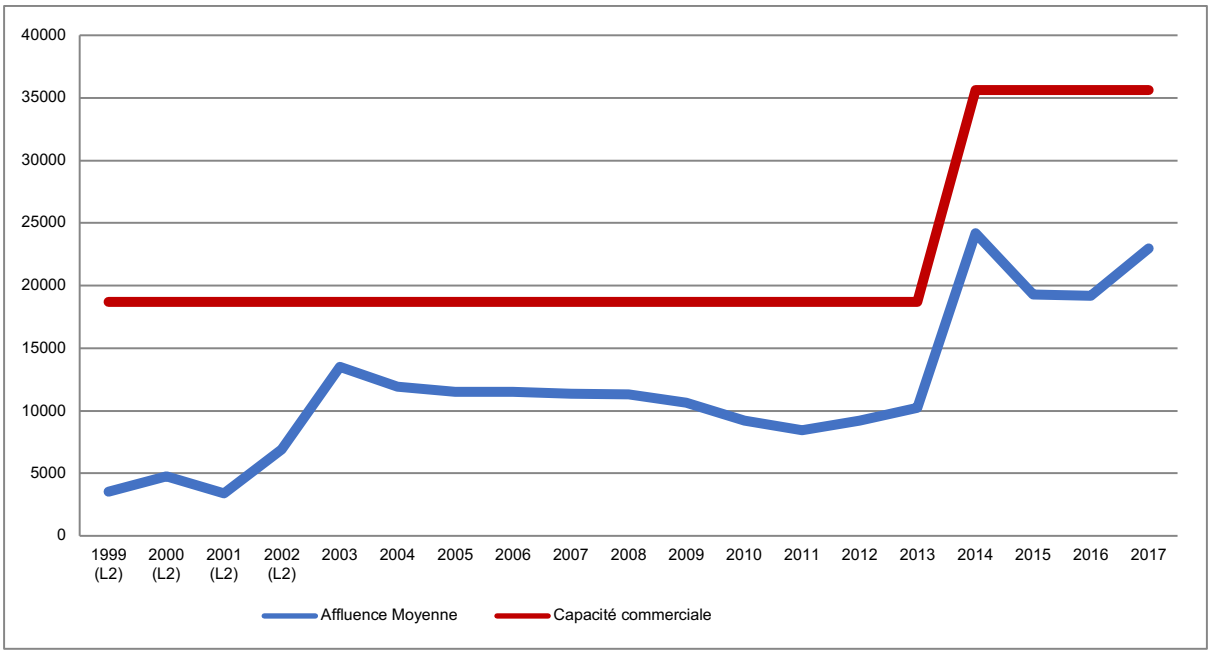
Les nouvelles possibilités d'exploitation hors « jour de match » du club sont très limitées. D'une manière plus globale, son simple statut de locataire à temps partiel empêche le club d'exploiter l'enceinte en dehors des jours de matchs. De manière organisationnelle, le directeur billetterie du club nous explique que dans le cadre du PPP, le club bénéficie du *« stade 31 heures avant et après un match avec un état des lieux en amont et en aval de l'évènement ».* Une situation *pas « toujours confortable ».* Pour lui *« tous les clubs devraient gérer leur stade »*, leur statut de locataire fait que le club *« subit de nombreuses contraintes comme l'organisation d'un match de rugby la semaine avant une rencontre qui continue de massacrer la pelouse »*. Il reconnaît que dans les cas des PPP il est difficile de répondre aux *« intérêts de chacune »* des parties prenantes.

Depuis l'arrivée du stade, le club a la possibilité d'ouvrir la vente au grand public *« seulement les jours de match contre J-2 avant ».* Du fait de la convention établie avec NES *« nous devons également gérer des accès qui demande beaucoup de temps »*. Les relations avec NES sont plutôt bonnes, elles sont *« celles d'un locataire et son propriétaire ».* La difficulté parfois est de *« les convaincre d'investir sur des besoins du club et également les clean stadium que nous devons opérer »* à chaque match. À ce sujet pour OR *« le pire c'est pour l'Euro, il a fallu enlever tous les stockages du club. La pire situation c'est ça ».*

Au niveau, *merchandising*, le club est propriétaire de deux boutiques officielles. L'une en centre-ville et une autre au sein du stade qui est ouverte seulement les jours de match faute *« d'attractivité suffisante au sein du quartier en dehors des matchs day ».*

En termes de revenus « jour de match », l'affluence du stade est une variable *sine qua non* à la hausse des recettes billetterie du club. Le graphique ci-après permet de percevoir la moyenne d'affluence des matchs de championnat par saison du stade niçois entre 1999 et 2017.

Figure 36 : Historique des capacités d'accueil et des affluences moyennes des matchs de championnat à domicile de l'OGC Nice de 1999 à 2017



Source : LFP/Nota : L'inflexion de capacité correspond à l'arrivée du nouveau stade. Stade du Ray (16 382 places) – Allianz Riviera (35 624 places).

Ainsi, l'arrivée du nouveau stade en septembre 2013 a permis au club d'enregistrer des records d'affluence sur la saison et de doubler son affluence moyenne qui est passée de 10 246 spectateurs en saison N-1 à 24 186 en saison N. Ces chiffres se sont réduits dès la saison N+1 de 5 000 spectateurs environ. Mais la moyenne reste quand même deux fois plus importante que les affluences historiques enregistrées par le club niçois. Ainsi, l'historique d'affluence dans l'ancien stade depuis 1999 était de 9 158 spectateurs de moyenne, elle se situe maintenant à 21 409 depuis l'arrivée du nouveau stade niçois. Malgré cette évolution, le taux d'affluence du stade reste faible. Il est de 60 % dans le nouveau stade contre 57 % dans l'ancien stade.

En 2016, malgré une troisième place au classement, du spectacle et de nombreux buts à domicile, 46 % de sièges de l'Allianz Riviera sont vides en moyenne à chaque rencontre à domicile. Une situation qui a poussé en 2017 les groupes de supporters niçois à réaliser une campagne d'affichage sauvage dans toute la ville de Nice *« Niçois, supporte le Gym… Tous au stade ! »*. Un slogan initié par les membres de la tribune Populaire Sud.

« *On peut se trouver toutes les excuses : le parking, les embouteillages… Mais quand on joue le premier rôle et le titre face à Monaco et le PSG, les supporters doivent aller au stade »,* dit Guillaume Bacchieri, capo de la tribune populaire sud[82]. Devant ces difficultés pour remplir l'offre grand public, le club a fermé le 3ème anneau du stade d'une capacité de 8 000 places (utilisés seulement 3 fois sur la saison 2015/2016).

À l'inverse, le club est satisfait des résultats VIP. Sur les 2 500 places à prestation VIP du stade le club niçois enregistre 75 % de taux de remplissage *« c'est pas mal, mais ça doit continuer à être amélioré ».* Au niveau des loges, les résultats sont très bons. « *La commercialisation des loges de 12 comme de 18 places est incroyable : il n'y en a plus une de disponible sur les 22 aménagées dans la tribune-ouest Segurane et plus que quatre encore non retenues en tribune-est Garibaldi »* a confié un des responsables du service promotion de l'OGCN à Nice-Matin en 2013[83]. Les entreprises qui ont réservé une loge pour la saison 2013/2014 « *ne sont plus, comme jadis, exclusivement niçoises, mais sont implantées de Menton jusque dans le Var »*. Le tarif de ces loges évolue de 48 000 à 81 000 € à l'année et de 1 100 à 4 700 € à l'année pour les places VIP.

Le tableau ci-après met en parallèle les produits et les charges d'exploitation du club niçois entre la saison N- (moyenne des résultats entre la saison 2010/2011 à 2012/3013) et la saison N+ (moyenne des résultats entre la saison 2013/2014 à 2015/2016).

[82] http://www.20minutes.fr/nice/2019123-20170223-ogc-nice-ultras-placardent-ville-affiches-appelant-rendre-stade consulté le 13 aout 2017.

[83] http://www.ogcnissa.com/articles-9942-actualite-les-loges-de-l-allianz-riviera-presque-a-guichets-fermes consulté le 14 aout 2017.

Tableau 73 : Bilan d'activité de l'OGCN entre la saison N- et la saison N+

		Différence entre N- et N+	Saison N- (Milliers €)	Saison N+ (Milliers €)
Bilan estimatif lié à l'exploitation du stade	**PRODUITS STADE**	**+ 10 122**	**9 238**	**19 360**
	Sponsors/Publicité	+ 4 633	3 958	8 591
	Recettes/Match	+ 2 653	2 040	4 693
	Autres produits	+ 2 835	3 240	6 075
	CHARGES STADE	**+ 8 158**	**11 777**	**19 935**
	Personnel administratif	+ 373	3 727	4 100
	Autres charges	+ 7 986	7 810	15 796
	Résultat financier	- 201	240	39
	RÉSULTAT STADE	**+ 1 963**	**- 2 539**	**- 575**
		Différence entre N- et N+	Saison N- (Milliers €)	Saison N+ (Milliers €)
Bilan estimatif lié à l'exploitation hors stade	**PRODUITS HORS STADE**	**- 193**	**27 716**	**27 523**
	Droit audiovisuel	- 1 369	21 441	20 072
	Mutations	+ 1 176	6 275	7 451
	CHARGES HORS STADE	**- 1 651**	**27 883**	**26 233**
	Rémunération joueurs et staff	+ 2 117	21 117	23 233
	Coûts des mutations	- 2 361	5 805	3 444
	Résultat exceptionnel	- 1821	961	- 860
	Impôt société	+ 415	0	415
	RÉSULTAT HORS STADE	**+ 1 457**	**- 167**	**1 290**
	RÉSULTAT NET STADE + HORS STADE	**+ 3 420**	**- 2 705**	**715**

Ainsi, l'année N+ enregistre une hausse significative des recettes/match qui sont passées de 2 à 4,7 millions d'euros entre l'ancien et le nouveau stade. Une hausse importante due à l'augmentation des affluences du stade qui ont doublé grâce aux nouveaux stades. Dans le même temps, les recettes de sponsoring et autres produits du club ont également doublées entre ces deux périodes. Elles ont été impactées par la montée en gammes des prestations hospitalités et le très bon remplissage des *business seats* du club. Ainsi, entre l'ancien et le nouveau stade les recettes d'exploitation liées au stade ont évolué de 10,1 millions d'euros. Un résultat qui souligne un impact indéniable du nouveau stade sur les recettes du club.

À l'image des recettes, les charges d'exploitation du stade ont elles aussi fortement évolué pour le club (+ 8,1 millions d'euros). Outre la faible hausse des rémunérations du personnel, c'est surtout les « autres charges » du club qui ont été multipliées par deux passants de 7,8 à 15,7 millions d'euros. Elles correspondent notamment aux montants des charges du stade. Le rapport de la Chambre régionale rappelle que *« vides ou occupées, la totalité des places induisent des coûts d'exploitation pérennes ».* À ce sujet, OR insiste *« sur l'absence d'anticipation de l'augmentation des charges significatives du nouveau stade »*. L'une des principales charges résulte notamment des frais de stadiers. Le stade n'est pas sectorisé *« nous avons besoin de beaucoup de monde pour faire respecter les différents standings d'offre ».* Ainsi, *« si on a un petit match comme en coupe, on perd de l'argent car le stade n'est pas adapté à avoir moins de monde »* souligne OR.

Au final, le club niçois enregistre une évolution de 1,9 millions d'euros du résultat d'exploitation du stade entre les deux différentes périodes. Malgré cela, les recettes d'exploitation du nouveau stade (19,3 millions d'euros) ne couvrent pas la hausse des charges (19,9 millions d'euros), le résultat est ainsi négatif en saison N+ avec 0,6 millions d'euros de perte. C'est ainsi, les produits hors stade comme les droits TV et les opérations de mutations qui permettent d'équilibrer les comptes et d'enregistrer un résultat net de 0,7 millions d'euros sur la saison N+. Un résultat qui confirme les propos d'OR : *« le DG dit toujours qu'on fait plus de revenus, mais aussi plus de charges et qu'au final le résultat est le même (qu'avec l'ancien stade) ».*

Pour consolider la compréhension de l'évolution du BM du club niçois, le tableau ci-dessous synthétise le pourcentage de chaque activité dans le montant global des recettes du club.

Tableau 74 : Part des activités dans le montant total des recettes du club niçois entre N-3 et N+2

	Saison N-3	Saison N-2	Saison N-1	**Saison N-**	Saison N	Saison N+1	Saison N+2	**Saison N+**
Produits Hors Stade	**78%**	**72%**	**74%**	**75%**	**46%**	**57%**	**68%**	**57%**
Droits audiovisuels	50 %	62 %	62 %		44 %	42 %	42 %	
Mutations	28 %	10 %	12 %		2 %	15 %	26 %	
Produits Stade	**22%**	**28%**	**26%**	**25%**	**54%**	**43%**	**31%**	**43 %**
Sponsors/ Publicité	9 %	12 %	11 %		24 %	20 %	13 %	
Recettes/ Match	5 %	6 %	6 %		15 %	9 %	7 %	
Autres produits	8 %	10 %	9 %		15 %	14 %	11 %	
Montant total en milliers €	36 983	31 594	42 286		38 148	43 528	58 974	

Dans le cas niçois, l'arrivée du nouveau stade en année N marque une baisse importante de la part des droits TV (-18 % par rapport à l'année N-1 et N-2). Dans le même temps, l'année N marque une évolution importante de la part des recettes/match (+ 9 %) des sponsors/publicité (+13 %) et des autres produits (+6 %) impactés notamment par le merchandising. Un changement de modèle économique du club qui se dessine grâce à des produits d'exploitations stade représentant 54 % des recettes globales du club sur cette année. Un constat qui a notamment contribué sur la même année à permettre au club de conserver ses joueurs. C'est pourquoi les recettes de transferts représentant seulement 2 % des recettes en année N. Malheureusement, les chutes des fréquentations VIP et grand public en saison N+1 et N+2 induisent une baisse des parts des recettes sponsors/publicité (- 11 %), des recettes/matchs (-8 %) et des autres produits (-3 %) entre l'année N et N+2.

Une situation qui a parallèlement incité le club niçois à faire évoluer ses opérations de mutations, qui représentent 26 % de la part global d'activité en N+2, afin notamment d'équilibrer le compte d'activité du club impacté, nous l'avons vu, par des charges fixes majeures. Au final, la part des activités liées au stade a évolué de 25% à 43% entre N- et N+ et aucun changement de BM est enregistré.

1.2.2 Le constat d'exploitation du stade : « Une bombe à retardement » ?

Durant notre entretien avec le salarié du club niçois, différentes limites dans l'exploitation du stade ont été mises en lumière par ce dernier. Elles sont à additionner à des propos relevés notamment dans le rapport de la Chambre régionale des comptes. Nous les présentons successivement ci-dessous.

- **Un manque d'expertise de l'exploitant privé mis en lumière par la Cour des comptes**

Selon la Chambre régionale des comptes, l'offre finale de Vinci, l'exploitant du stade, indique un montant de recettes hors « jour de match » de 5,2 millions d'euros par an grâce notamment à une *« programmation ambitieuse »* avec plus de 200 évènements annuels. Selon la commune, à la date du 6 octobre 2014 (date de la réponse aux observations provisoires de la chambre) et depuis l'inauguration le 22 septembre 2013, le stade n'aurait été le siège que de 75 évènements d'entreprises ou privés regroupant 16 922 personnes et de 34 visites du stade.

La chambre s'interroge d'autant plus sur ce modèle économique que la totalité des recettes d'exploitation jusqu'à 5,2 millions d'euros annuels est reversée à la ville, ce qui signifie que le partenaire ne garderait pour lui aucune recette propre des activités qu'il organisera dans le stade. Le reversement intégral pose la question de la qualité de l'offre de Vinci et de la pertinence de son modèle d'exploitation. Il apparaît également dommageable pour le rapport que la commune se soit *« bornée à constater que l'offre de Vinci était la plus intéressante sans remettre en cause le montant des recettes garanties ».*

La Chambre régionale des comptes reste donc perplexe sur le modèle économique du stade tant les activités hors football comme les concerts se font attendre. *« La commune n'a obtenu de Nice Éco Stadium ni le plan d'activité et le modèle économique de l'exploitation du stade, ni le contrat de nommage avec Allianz. Ces recettes demeurent donc inexpliquées ».* Le contrat du stade de Nice illustre la *« bombe à retardement* » des partenariats publics-privés, selon l'expression d'un rapport parlementaire de 2014[84].

- **Un recrutement encore à étoffer**

En termes de personnel, le service billetterie-hospitalité du club est passé dès l'arrivée du stade de 3 personnes à 6 personnes. Un effectif stable selon OR *« sauf si l'on est amené à continuer à jouer des coupes d'Europe – au niveau commercial c'est un secteur qui peut toujours progresser, mais pas de recrutements prévus bien qu'espérés ».* Le club a déjà recruté 5 personnes avec l'arrivée du nouveau stade *« une personne en plus à la billetterie — 1 stadium-manager — 1 régisseur stade – 2 commerciaux »,* mais pas *« une révolution ». « Une structure qu'il faudra étoffer même si on ne gère pas le stade et que le recrutement est en priorité axé sur le secteur sportif ».*

- **Une absence d'anticipation marketing du stade**

L'offre grand public a évolué seulement durant la seconde année d'utilisation du nouveau stade. « *On a essayé de proposer une gamme la plus large possible »* avec deux tarifs différents adultes et enfants et 10 catégories de prix différentes. *« Actuellement très à la mode les packs avec les plus grosses équipes : Paris — Marseille — Monaco ou Lyon »* fonctionnent bien souligne OR.

---

[84] http://www.senat.fr/notice-rapport/2013/r13-733-notice.html consulté le 15 mai 2015.

- **Un outil marketing à optimiser**

En termes de logiciel, le club a un CRM depuis 3 ans qui est *« parfois utilisé par le secteur commercial et la billetterie ».* À la date de l'entretien, le club recherchait quelqu'un à temps plein pour l'exploiter.

Le tableau ci-dessous synthétise les limites d'exploitation identifiées par l'interviewé niçois :

Tableau 75 : Limites d'exploitation identifiées dans le cas de l'OGCN

Le manque d'expertise de l'exploitant	Le manque d'investissement en outil et compétences marketing du club
Un schéma d'exploitation décrié par le club	L'insuffisante anticipation marketing du club
Le trop haut montant des charges du stade	

1.3 Le LOSC et l'exploitation du Stade Pierre Mauroy

1.3.1 Les nouvelles possibilités d'exploitation du club : un partenariat compliqué avec l'exploitant

Les nouvelles possibilités d'exploitation hors « jour de match » du club étaient initialement étendues dans le cadre d'un partenariat unique entre le LOSC et la société d'exploitation ELISA. En effet AM, le directeur billetterie du club rappelle qu'historiquement ces deux entités avaient créé conjointement une société d'exploitation du stade, le GIE Grand Stade Rayonnement, qui *« gérait l'ensemble de la billetterie sur les grands évènements, mais cela n'a pas marché ».*

L'idée au départ était que l'activité commerciale — billetterie et marketing du LOSC puissent se mettre à la disposition d'ELISA pour pouvoir commercialiser les autres évènements hors « jour de match » : « *c'est-à-dire que sur la partie billetterie le jour où il y avait un concert, un spectacle, on utilisait notre outil de billetterie, on utilisait notre site internet et on utilisait notre force de vente pour pouvoir commercialiser cet évènement et du coup s'occuper de commercialiser les 19 matchs de championnat du LOSC + les autres évènements à côté ».* Une idée novatrice au départ *« sauf que dans la réalité, pour faire simple, quand c'est un gros évènement la plupart du temps il y a un producteur de spectacle alors qu'il y a déjà son organisation de billetterie qui tourne sur toutes les dates qui a déjà des équipes marketing et en gros quand vous faites un concert de Rihanna (…) le producteur n'a pas forcément besoin de nous pour cette partie-là ».*

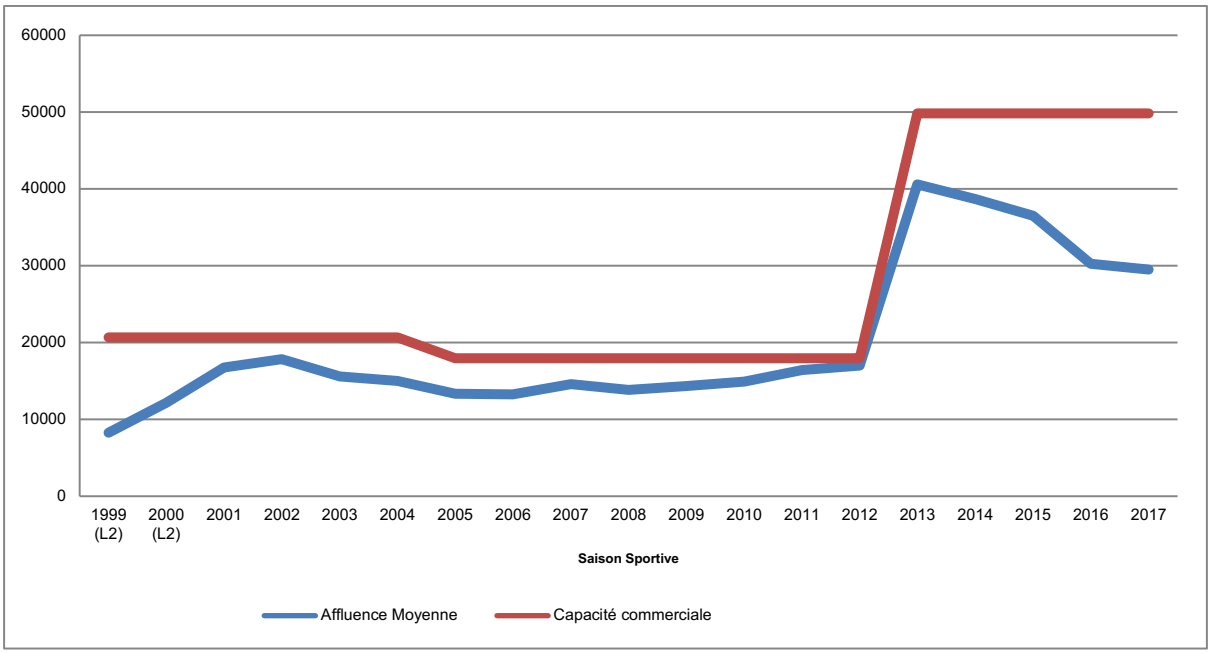
À l'inverse, quand il s'agit d'un concert de Chantal Goya, nous explique AM et *« qu'on sait que cela ne va pas bien se vendre alors là il fallait demander au commercial de pousser — donc si on ne servait que sur les petits évènements à remplir le stade et à y consacrer du temps cela devient moins intéressant ».* Ce constat a incité ELISA et le LOSC à revoir leur modèle d'exploitation et de commercialisation.

Une situation qui s'est renforcée par les décisions d'ELISA qui a voulu prendre commercialement son indépendance. *« ELISA a développé sa propre équipe de billetterie — sa propre équipe commerciale — ils ont voulu prendre leur indépendance — depuis on s'est séparé — aujourd'hui ELISA n'a plus d'équipe de billetterie et pense à diminuer son équipe commerciale — les gens ont compris que ce n'était pas leur métier ».*

D'une manière plus globale, le plus compliqué selon AM est l'entente avec l'ensemble des parties prenantes et en particulier l'exploitant du stade, ELISA. « *C'est plutôt compliqué ; c'est-à-dire que par rapport à la billetterie c'est notre matériel informatique ce qui veut dire que quand il y a un autre évènement il faut enlever — tout cleaner — sur la partie prestation, il y a des aménagements — du mobilier — il y a des choses qui sont utilisées chez nous et pas sur les autres évènements du coup il y a du stockage. Ce n'est pas simple à mener ».* Un démontage automatique des biens et de la signalétique du club qui limite la personnalisation ambitionnée par ce dernier pour son expérience client. *« On souhaite optimiser une entrée, un accès, une coursive… avec un aménagement même basique on me dit oui – oui vous pouvez le faire par contre vous payez – et il faut tout enlever tout ranger ; c'est complexe ».* Pour ce dernier, l'idéal est d'être propriétaire et exploitant du stade : *« c'est parfois lourd et il faut avoir une gestion globale comme l'a l'Olympique Lyonnais. C'est mon stade et je fais ce que je veux avec la marque OL partout, c'est certainement je ne dis pas plus simple, mais certainement plus cohérent ».*

En termes de revenus « jour de match », l'affluence du stade est une variable qui permet d'appréhender la hausse des recettes billetterie du club. Le graphique ci-après permet de percevoir la moyenne d'affluence des matchs de championnat entre la saison 1999 et 2017.

Figure 37 : Historique des capacités d'accueil et des affluences moyennes des matchs de championnat à domicile du LOSC de 1999 à 2017



Source: LFP/Nota : L'inflexion de capacité correspond au changement de stade. Grimonprez-Jooris (20 688 places), Stadium Nord (17 963 places), Stade Pierre Mauroy (49 834 places).

En L1 dans ses anciens stades (Grimonprez-Jooris et Stadium Nord) le club a un taux de remplissage moyen de 81 % (15 247 spectateurs de moyenne). Dans son nouveau stade, Pierre Mauroy, le club a un taux de remplissage moyen depuis 2013 de 70 % (35 111 spectateurs de moyenne). Ainsi, l'année suivant l'entrée dans le nouveau stade, le club a gagné plus de 20 000 spectateurs de moyenne. Cette hausse a toutefois progressivement diminué pour se situer autour de 10 000 spectateurs supplémentaires de moyenne sur la saison 2016/2017. En termes d'abonnés le club en comptait 5 356 lors de la saison 2004-2005, 10 000 lors de la saison 2010-2011 (saison du doublé coupe-championnat) et 14 500 la saison suivante.

Avec l'entrée du LOSC dans le Stade Pierre Mauroy, le nombre d'abonnés a doublé en une saison et dépasse la barre des 30 000[85]. Un chiffre qui baisse environ de 10 à 15 % par saison depuis. Au niveau de l'exploitation du stade dans le cadre des matchs du LOSC, AM a été très satisfait des débuts dans la nouvelle enceinte. De bons résultats qui se sont estompés au fil des saisons *« on avait 15 000 abonnés au stadium - plus une campagne de recrutement au grand stade ce qui nous a permis de rentrer au grand stade avec 30 000 abonnés et d'avoir une des plus fortes communautés d'abonnés en France et pour la plupart avec des engagements sur plusieurs saisons donc on avait vraiment une assise confortable »*. 32 000 abonnés la première année – 28 000 la 2e année – 23 000 en 2015 et 22 000 en 2016. « *Cela se complique ».* Même constat au niveau VIP. *« Sur la cible B-to-B on a une perte importante par rapport aux premières années dans le stade. On a minimisé la perte pour la stabiliser, mais cela reste compliqué sur cette partie de prestation sur laquelle on doit travailler parce qu'aujourd'hui on s'est rendu compte que l'on avait une offre qui était certainement trop limitée ».*

AM, reconnaît que « *toutes les activations marketing que le club peut faire en amont sont compliquées parce que l'on a une offre qui est tellement importante ».* Une situation, qui a obligé la direction marketing du club à revoir la capacité commerciale de leur stade. *« La saison prochaine, on étudie la possibilité de fermer le niveau 2 en entier – le niveau 0 aujourd'hui fait 20 000 et le niveau 1 fait 5 500. Ceci nous ferait 25 000, et nous serions complets en permanence et on créerait ainsi de la rareté ».* Il conclut sur ce point en affirmant qu'« *aujourd'hui en France il y a trop de grands stades et il faut revoir l'offre et réduire tout cela car la demande n'est pas assez importante — quand vous regardez un match de foot et qu'il n'y a personne dans le stade cela ne donne pas envie d'y aller ».* Le tableau ci-après met en parallèle les produits et les charges du club lillois entre la saison N- (moyenne des résultats des saisons 2008/2009 à 2011/2012) et la saison N+ (moyenne des résultats saisons 2012/2013 à 2015/2016).

[85] Rédaction, « Dans un autre monde », L'Équipe, vol. 67, no 21217, 15 août 2012, p. 4.

Tableau 76 : Bilan d'activité du LOSC entre la saison N- et la saison N+

		Différence entre N- et N+	Saison N- (Milliers €)	Saison N+ (Milliers €)
Bilan estimatif lié à l'exploitation du stade	**PRODUITS STADE**	**+ 11 759**	**19 900**	**31 660**
	Sponsors/Publicité	+ 7 553	8 086	15 639
	Recettes/Match	+ 6 300	5 396	11 696
	Autres produits	- 2 094	6 418	4 325
	CHARGES STADE	**+ 18 818**	**30 510**	**49 327**
	Personnel administratif	- 433	8 757	8 323
	Autres charges	+ 17 291	21 337	38 628
	Résultat financier	+ 1 960	416	2 376
	RÉSULTAT STADE	**- 7 058**	**- 10 609**	**- 17 668**
		Différence entre N- et N+	Saison N- (Milliers €)	Saison N+ (Milliers €)
Bilan estimatif lié à l'exploitation hors stade	**PRODUITS HORS STADE**	**- 1 656**	**70 569**	**68 913**
	Droit audiovisuel	- 1 256	43 627	42 371
	Mutations	- 400	26 942	26 542
	CHARGES HORS STADE	**- 510**	**60 847**	**60 337**
	Rémunération joueurs et staff	- 2456	49 621	47 165
	Coûts des mutations	+ 1 762	11 401	13 163
	Résultat exceptionnel	- 99	216	177
	Impôt société	283	-391	- 108
	RÉSULTAT HORS STADE	**- 1 146**	**9 722**	**8 576**
	RÉSULTAT NET STADE + HORS STADE	**- 8 204**	**- 888**	**- 9 092**

Dans le cas du LOSC, l'exploitation du nouveau stade a permis une hausse importante de 11,7 millions d'euros en saison N+ des produits d'exploitation, avec une augmentation des recettes de sponsoring de 7,5 millions d'euros et une augmentation des recettes de match de 6,3 millions d'euros. Dans le même temps, l'exploitation du nouveau stade a entraîné une hausse de 18,8 millions d'euros des charges d'exploitation. Si les charges de personnel ont légèrement diminué, la catégorie « autres charges » a évolué de 17,2 millions d'euros. Une situation qui rend le résultat d'exploitation du stade très négatif pour le LOSC. Ainsi, entre la saison N- et N+ le club lillois perd 7 millions d'euros. Le résultat stade en année N+ est déficitaire de 17 millions d'euros. C'est ainsi qu'en 2015, au sein du quotidien *Les Échos*, Michel Seydoux indiquait que le grand stade de Lille *« n'était pas un atout pour le LOSC ».* Lors de la construction du modèle économique de cette enceinte, certains coûts de revient n'ont pas été pris en compte selon le dirigeant lillois faisant référence notamment aux frais d'entretien de la pelouse ou encore de sécurité qui ont largement gonflé les charges du club lillois. Lors de chaque match disputé à domicile, le club doit prendre à sa charge le déploiement de 1 800 à 2 000 personnes, dont près de 700 stadiers. *« C'était un des projets les plus onéreux, le loyer est hors de prix, le stade est extrêmement lourd en personnel. L'économie de ce stade et le coût de revient n'ont pas été pris en compte »*, déplore le président lillois[86].

Pour pallier ce manquement Michel Seydoux a entrepris de négocier une baisse du loyer annuel afin de réduire les charges. Or, le président de MEL refuse de remettre en cause la convention signée en 2008. Le président du LOSC va plus loin. *« Aujourd'hui, les trois coopérateurs actuels (ELISA, MEL et le LOSC) perdent de l'argent. C'est un constat dramatique, souligne-t-il. Ce sont les coûts de fonctionnement et les frais financiers du stade qui sont très élevés. Il faut trouver une solution alternative ».*

[86] https://www.lesechos.fr/22/02/2015/lesechos.fr/0204176358776_le-stade-pierre-mauroy-pese-sur-l-avenir-du-club-de-foot-du-losc.htm#YMQXEi1RXH646PdY.99 consulté le 17 mars 2018.

Pour combler cette perte d'exploitation, les produits hors stade tels que les droits TV (42 millions d'euros) ou les opérations de mutations (26 millions d'euros) permettent de combler le déficit financier du club. Grâce à ces produits complémentaires le résultat net du club est réduit bien que toujours négatif (– 9 millions d'euros).

Pour consolider la compréhension de l'évolution du BM du club lillois, le tableau ci-dessous synthétise le pourcentage de chaque activité dans le montant global des recettes du club.

Tableau 77 : Part des activités dans le montant total des recettes du club lillois entre N-3 et N+2

	Saison N-4	Saison N-3	Saison N-2	Saison N-1	**Saison N-**	Saison N	Saison N+1	Saison N+2	Saison N+3	**Saison N+**
Produits Hors Stade	**73%**	**78%**	**73%**	**83%**	**77%**	**66%**	**68%**	**68%**	**73%**	**69%**
Droits audiovisuels	47 %	49 %	57 %	43 %		50 %	36 %	36 %	46 %	
Mutations	26 %	29 %	16 %	40 %		16 %	32 %	32 %	27 %	
Produits Stade	**27%**	**22%**	**27%**	**17%**	**23%**	**34%**	**32%**	**32%**	**27%**	**31%**
Sponsors/ Publicité	10 %	10 %	8 %	8 %		17 %	17 %	14 %	13 %	
Recettes/ Match	7 %	6 %	7 %	5 %		13 %	11 %	11 %	10 %	
Autres produits	10 %	6 %	12 %	4 %		4 %	4 %	7 %	4 %	
Montant total en milliers €	70 226	77 941	79 905	133 801		116 295	101 694	106 415	77 990	

Dans le cas lillois, les droits TV et les opérations de mutation représentaient 84 % du montant des activités en année N-1. Un pourcentage très important qui s'est réduit en saison N de 18 % grâce à une hausse parallèle de la part des recettes sponsors/publicité (+9 %) et des recettes/match (+8 %). Ainsi sur la saison N, les produits d'exploitation liés au stade représentent 32 % des recettes du club. Un pourcentage qui tend à se réduire depuis et qui atteint 26 % en année N+3.

En effet, la part des recettes sponsors/publicité et recettes/match a été impactée en même temps que les affluences grand public et VIP du club. Elles ont été divisées par deux entre la saison N et la saison N+3[87]. Un constat qui renforce la dépendance du club aux droits TV et aux opérations de mutation (72 %) en N+3 pour tenter de combler le déficit du club (17 millions d'euros) lié notamment aux nombreuses charges (95 millions d'euros) présentées en amont. Au final, la part des activités liées à l'exploitation du stade a évolué en moyenne de 23 % à 31 % en saison N+, mais aucun changement de BM est à souligner.

1.3.2 Le constat d'exploitation du stade : « l'accumulation de déficits constitue une préoccupation en termes de poursuite d'exploitation du stade »

Durant notre entretien avec le salarié du club lillois, différentes limites dans l'exploitation du stade ont été mises en lumière par ce dernier. Elles complètent les informations émanant notamment des rapports de la Cour des comptes. Nous les présentons successivement ci-dessous.

- **Un manque d'expertise de l'exploitant privé mis en lumière par la Cour des comptes**

La Chambre régionale des Comptes de Haut de France a publié un rapport sur l'exploitation du stade lillois en mars 2017. Il confirme que *« les premières années d'exploitation du stade sont déficitaires. Sont en cause, notamment, l'insuffisance d'activité et le manque de rentabilité pour la partie évènementielle, liés à l'absence d'expertise initiale dans ce domaine de la société de projet ELISA ».* Du point de vue de la métropole européenne lilloise, « *l'accumulation de déficits constitue une préoccupation en termes de poursuite d'exploitation du stade. Son manque d'information, en particulier sur les aspects économiques de l'activité évènementielle gérée par ELISA, limite cependant sa bonne appréhension des déficits ».*

[87] Calcul : Recette Sponsors/Publicité en milliers € : N : 20 058 / N+3 : 10 498 / Recettes Matchs : N : 15 270 / N+3 : 8 081.

Le rapport de la chambre constate que l'activité commerciale et la rentabilité de l'exploitation du stade se situent nettement en deçà des objectifs du plan d'affaires d'ELISA qui rencontre des difficultés persistantes à développer l'activité :

- L'activité commerciale, est déficitaire à hauteur de 11,6 millions d'euros en 2015, après l'avoir été de 12,2 millions d'euros en 2014 et de 14,6 millions d'euros en 2013.

- Les comptes de résultat affichent des déficits comptables de 6,6 millions d'euros en 2012, 17,6 millions d'euros en 2013, 13,1 millions d'euros en 2014 et 12,1 millions d'euros en 2015.

- Cela s'est traduit au bilan de la société par un accroissement de l'endettement de 307 millions d'euros fin 2012 à 315 millions d'euros fin 2015 et par la diminution du compte de disponibilités de 7,7 millions d'euros fin 2012 à 3 millions d'euros fin 2015[88].

Ainsi, Eiffage a dû injecter 42 millions dans sa filiale concessionnaire, ELISA depuis le début d'exploitation du stade lillois[89] pour éviter la faillite. Pour AM, *« le modèle économique du stade est complètement perturbé. Le fait de se dire on va créer des stades pour générer plus d'évènements ; non. On a des stades en France — il y en a beaucoup — il y en a encore en construction. Des gros stades il y en a — des évènements il n'y en a pas tout le temps. Ce sont des évènements moins dimensionnés que ce qui était imaginé ».*

---

[88] https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2017-06/HFR201716.pdf.

[89] https://www.lesechos.fr/industrie-services/immobilier-btp/0301212793478-apres-la-fete-cest-le-desenchantement-pour-les-nouveaux-stades-2148583.php#formulaire_enrichi::bouton_linkedin_inscription_article.

- **Un investissement en compétences au fil des années**

En termes de compétences internes au sein du service billetterie, AM fait un parallèle entre l'ancien et le nouveau stade. *« Avant on était 2, donc il y a vraiment eu un recrutement supplémentaire — on est passé de 2 à 6 »* soit un recrutement de 4 personnes. Le club lillois n'a pas de stadium manager pour gérer le stade, ses missions sont réparties en 3 différents secteurs *« on a une organisation un peu différente — on a la partie organisation/sécurité qui gère cette relation un peu de stadium manager — un service évènementiel au sein de la cellule commerciale qui gère la partie restauration — buvette et prestations — et un service communication qui gère aussi une partie de l'évènementiel stade ; donc c'est réparti sur les différents services ».*

Une organisation qui a pu être pensée bien en amont de la construction du stade. *« Le projet n'est pas arrivé du jour au lendemain donc on s'est aussi tous préparés. Quand je suis arrivé au LOSC il y a une grosse dizaine d'années, j'ai été le 13ème salarié en administratif, aujourd'hui on est 86 sur la partie administrative donc il y a eu un développement de partout à tous les niveaux ».*

Notamment au service commercial comme le développe Alban Mugner. « *À la base, on était dans un service billetterie, marketing, CE, on était 3 personnes et aujourd'hui il y a un service marketing de 6 personnes, un service billetterie de 6 personnes, un service commercial — CE de 3 personnes ; tout a augmenté ».* Une montée en compétence qui s'est réalisée en amont du stade et qui semble être la bonne formule : « *depuis 3 ans et demi, on a stabilisé l'effectif ; je pense que l'on n'ira jamais au-delà de la base de 90 salariés en administratif — comptable — juridique — presse — commercial — marketing – communication – sécurité ».*

- **Le besoin de renouveler et embellir l'offre marketing**

Les résultats billetterie en baisse sont selon AM la conséquence d'un *« environnement sportif moins favorable »,* mais également des erreurs internes : *« on s'est moins occupé de nos clients et on a perdu en efficacité là-dessus — on a eu des changements internes avec des changements de personnel sur la partie direction commerciale — on a eu pas de mal de problématique avec le traiteur et la livraison des différentes prestations – on a eu des aménagements avec le stade sur différents salons et découpes qui ont un peu traîné et qui ont perturbé un peu nos clients ».*

Pour pallier cela le club a *« remis l'offre à plat — on a recréé des catégories — on a redynamisé les produits – on a relancé des nouveautés et c'est je pense ce qui nous a permis d'atteindre le score de 22 000 abonnés ce qui est, je crois, le 3ème club en France, mais il y a encore beaucoup de choses à faire pour continuer à faire évoluer les ventes »* souligne AM.

Une refonte des offres qui était nécessaire selon ce dernier ; « *on s'est rendu compte que l'on avait une offre qui était certainement trop limitée à la simple restauration ; en gros vous payez plus cher vous avez du champagne et des petits fours – vous payez moins cher vous avez de la bière et des sandwichs. Je caricature, mais c'était le fonctionnement des prestations à l'ancienne que l'on a certainement un peu trop gardé »*.

Une situation qui a largement évolué : *« ce qui marche c'est des produits hyper ciblés — on se dit on va faire une prestation pour les sociétés du bâtiment — une prestation pour une boîte de nouvelles technologies — après on peut se dire on va travailler sur un environnement — on va travailler sur une prestation Nord / Pas de Calais par exemple pour laquelle on va servir de la bière — des plats régionaux. L'idée cette année est de proposer des prestations différentes ce qui nous permet de sauver les chiffres ».*

Des prestations nouvelles et variées qui doivent être calibrées en fonction des possibilités et compétences du club. *« Aujourd'hui on a un stade où on ne pourra jamais délivrer une prestation supérieure à ce que le client peut avoir ailleurs — on peut délivrer un certain nombre de prestations, dont la restauration, mais on sera incapable de délivrer 2 000 repas pour 2 000 VIP. Il faut accepter cela — il faut cibler un nouveau public — orienter la consommation au stade d'une manière différente »* en adaptant celle-ci et en proposant des offres personnalisées. *« On a un salon panoramique avec 80 places avec un chef étoilé qui peut venir faire la cuisine ; on peut le faire, mais seulement pour 80 personnes, si on fait plus on perd en qualité ».*

Tableau 78 : Limites d'exploitation identifiées dans le cas du LOSC

Le manque d'expertise de l'exploitant	Le manque de renouvellement de l'offre marketing du club
Un schéma d'exploitation limité pour le club	Le trop haut montant des charges du stade

1.4 Les Girondins et l'exploitation du Stade Matmut Atlantique

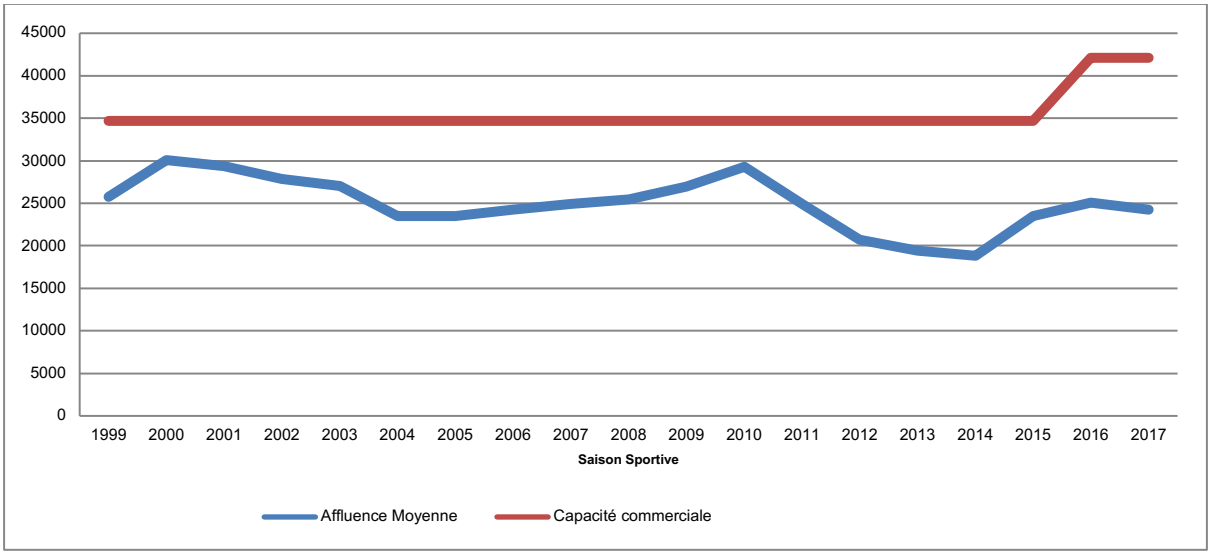
1.4.1 Les nouvelles possibilités d'exploitation du club : « une renégociation profonde du contrat d'exploitation à envisager »

Les nouvelles possibilités d'exploitation hors « jour de match » du club bordelais sont également limitées. Le club possède et exploite une nouvelle boutique officielle au sein du stade ouverte du mardi au samedi et les jours de match. Pour le reste du temps, c'est l'exploitant qui gère l'exploitation du stade. Le club a une *« relation contractuelle avec la mairie et une relation opérationnelle avec l'exploitant »* avec un accès au stade autorisé à J-1 14h et J+1 12h. Horaire définit par le contrat d'exploitation. *Un « PPP est quelque chose de très très compliqué, avec un modèle économique qui n'est pas viable »* et un *clean marketing* obligatoire sur chaque match note FL durant notre entretien.

Une relation entre l'exploitant et le locataire parfois complexe comme le souligne ML. Selon elle l'exploitant n'atteint pas ses objectifs en termes d'exploitation hors match, un constat qui pousse parfois ce dernier à surfacturer certaines prestations envers le club : *« je ne connais pas tous les chiffres — mais je pense que l'exploitant pour arriver à ses résultats et à ses objectifs n'a pas assez d'évènements, donc du coup, je pense que toutes les prestations fournies au club sont excessives et au quotidien cela crée des tensions »*. Pour elle, il est primordial de *« trouver un juste milieu entre la rentabilité, mais aussi la bonne intelligence de travail avec les personnes ».*

Le graphique ci-après permet de percevoir la moyenne d'affluence des matchs de championnat par saison du club bordelais entre 1999 et 2017.

Figure 38 : Historique des capacités d'accueil et des affluences moyennes des matchs de championnat à domicile des GDB de 1999 à 2017



Données : LFP/Nota : L'inflexion de capacité correspond au changement de stade. Chaban Delmas (34 694 places), Matmut Atlantique (42 115 places).

Entre 1999 et 2015, le taux de remplissage moyen du stade Chaban Delmas de Bordeaux était de 72 % soit une moyenne de 25 000 spectateurs. Depuis l'arrivée du nouveau stade, les deux saisons pleines ont permis un taux de remplissage de 59 % au sein du Matmut Atlantique pour une moyenne de 24 652 places. Des chiffres d'affluence inférieurs dans le nouveau stade par rapport à l'ancien.

ML reconnaît que les affluences, malgré le nouveau stade et le gel des tarifs désirés par la présidence du club, *« sont un peu décevantes — les dirigeants auraient pensé faire des taux de remplissage meilleurs ».* Néanmoins les bons résultats se font ressentir pour les hospitalités ; selon ML *« à l'ouest, on est quasi à 100 % — l'autre partie est à 80 % — ce qui fait un excellent taux sur la partie entreprise avec un gros travail qui a été fait d'abonnements sur plusieurs années, de reconduction — le pari du changement du nouveau stade a vraiment été réussi ».*

Le tableau ci-après met en parallèle les produits et les charges du club bordelais entre la saison N- (2014/2015) et la saison N+ (2015/2016).

Tableau 79 : Bilan d'activité des GDB entre la saison N- et la saison N+

		Différence entre N- et N+	Saison N- (Milliers €)	Saison N+ (Milliers €)
Bilan estimatif lié à l'exploitation du stade	**PRODUITS STADE**	**+ 8 469**	**26 135**	**34 604**
	Sponsors/Publicité	+ 4 002	8 971	12 973
	Recettes/Match	+ 2 694	7 217	9 911
	Autres produits	+ 1 773	9 947	11 720
	CHARGES STADE	**+ 10 176**	**29 323**	**39 499**
	Personnel administratif	- 68	7 639	7 571
	Autres charges	+ 9 889	21 700	31 589
	Résultat financier	+ 355	- 16	339
	RÉSULTAT STADE	**- 1 707**	**- 3 188**	**- 4 895**
		Différence entre N- et N+	Saison N- (Milliers €)	Saison N+ (Milliers €)
Bilan estimatif lié à l'exploitation hors stade	**PRODUITS HORS STADE**	**+ 10 940**	**37 340**	**48 280**
	Droit audiovisuel	+ 471	32 573	33 044
	Mutations	+ 10 469	4 767	15 236
	CHARGES HORS STADE	**+ 1 286**	**47 597**	**48 883**
	Rémunération joueurs et staff	- 386	43 387	42 901
	Coûts des mutations	+ 1 132	4 776	5 908
	Résultat exceptionnel	+ 574	- 483	91
	Impôt société	- 34	17	- 17
	RÉSULTAT HORS STADE	**+ 9 654**	**- 10 257**	**- 603**
	RÉSULTAT NET STADE + HORS STADE	**+ 7 947**	**- 13 445**	**- 5 498**

Dans le cas des GDB, l'exploitation du nouveau stade a permis une hausse de 8,4 millions d'euros des produits d'exploitation. Avec une évolution de 4 millions d'euros des recettes de sponsoring, 2,6 millions d'euros des recettes de match et 1,7 millions d'euros des autres produits comme le merchandising notamment. Dans le même temps, les charges d'exploitation du club ont également évolué à hauteur de 10,1 millions d'euros entre les deux périodes. Cette hausse est due en très grande partie à l'évolution des « autres charges » qui regroupent notamment les coûts du nouveau stade et les achats merchandising. Au final, le club perd 1,7 millions d'euros dans l'exploitation de son nouveau stade par rapport à l'ancien. En conséquence, le résultat d'exploitation en saison N+ est déficitaire pour le club bordelais à hauteur de 4,5 millions d'euros.

Pour tenter d'équilibrer les comptes, les ventes de joueurs et les droits TV constituent la ressource primaire du club. Grâce à ces deux niveaux d'activités, les produits hors stade ont augmenté de 10,9 millions d'euros entre la saison N- et N+. Néanmoins ils atteignent le même niveau que les charges d'exploitation hors stade. Ainsi, l'évolution des produits ne permet pas au club de réduire son déficit net qui est de 5,4 millions d'euros en 2016.

Pour consolider la compréhension de l'évolution du BM du club bordelais, le tableau ci-dessous synthétise le pourcentage de chaque activité dans le montant global des recettes du club.

Tableau 80 : Part des activités dans le montant total des recettes du club bordelais entre N- et N+

	Saison N-	Saison N+
Produits Hors Stade	**59%**	**58%**
Droits audiovisuels	51 %	40 %
Mutations	8 %	18 %
Produits Stade	**41%**	**42%**
Sponsors/Publicité	14 %	16 %
Recettes/Match	11 %	12 %
Autres produits	16 %	14 %
Montant total en milliers €	63 475	82 884

Dans le cas bordelais, si les droits TV ont diminué de 11 % entre les deux années, la baisse a été compensée en grande partie par la hausse des opérations de mutations qui ont évolué de 10 % entre N- et N+. Ainsi, les produits d'exploitation liés aux stades qui représentaient 41 % des recettes globales du club en N- sont de 42 % en année N+. Une très légère évolution due à une hausse minime des recettes sponsors/publicité (+2 %) et des recettes matchs (+1 %). Le nouveau stade n'a clairement pas permis de faire évoluer le BM du club girondin.

1.4.2 Le constat d'exploitation du stade : « décevant »

Durant nos entretiens avec les salariés du club bordelais, différentes limites dans l'exploitation du stade ont été mises en lumière par ces derniers. Elles sont complétées, là encore, par des informations émanant notamment des rapports de la Cour des comptes. Nous les présentons successivement ci-dessous.

- **Un manque d'expertise de l'exploitant privé mis en lumière par la Cour des comptes**

Dès l'été 2017, une révision du contrat de partenariat a été demandée par l'exploitant du stade, Stade Bordeaux Atlantique (SBA). En effet, au vu des deux premières années d'exploitation déficitaire du stade (5,7 millions d'euros de perte sur 2 ans), ce dernier souhaiterait revoir les modalités économiques du contrat. Selon Bernard Hagelsteen, le président de SBA, il faudra sans doute « *reconsidérer certains engagements pris, en conséquence des dépenses par rapport à la ville (…) Et chercher le moyen, la formule ou la solution pour rééquilibrer le contrat ».*

Parmi les explications pour justifier ce déficit le *« manque de grandes manifestations la première année d'exploitation »*, mais surtout le *naming* du stade. *« SBA subit encore le fait d'avoir cédé et vendu à moindre prix le nom du stade »*. Car faute d'entreprise suffisamment intéressée, le montant du *naming* a été dévalué à hauteur de 50 %. Fixé à 3,9 millions en 2015 par SBA le prix du *naming* contracté avec la Matmut pour les dix prochaines années serait finalement beaucoup plus bas qu'espéré. *« Nous avons négocié pour arriver finalement à 50 % du prix »,* a expliqué Daniel Havis, le président du groupement d'assurance normand, à propos des tractations menées avec le gestionnaire du stade qui a acquis les droits[90].

[90] http://www.sudouest.fr/2015/09/03/stade-matmut-atlantique-de-bordeaux-un-nom-brade-de-50-2113663-2780.php consulté le 18 novembre 2017.

Parallèlement, en termes d'exploitation hors « jour de match » la Cour des comptes note en 2017 que *« l'activité indispensable au versement des recettes nettes garanties semble problématique dans un contexte plus concurrentiel qu'auparavant »,* du fait du nombre de nouveaux stades sortis de terre avec l'Euro 2016. *« Dès lors, le risque d'une renégociation profonde du contrat, voire d'une dénonciation, ne peut pas être écarté si les groupes actionnaires devaient recapitaliser d'exercice en exercice »*.

- **Une reconfiguration interne au sein du club**

En termes de compétence et en amont du nouveau stade, le service commercial du club a entièrement été reconfiguré *« pour pouvoir délivrer et vendre l'ensemble des offres hospitalité qui ont plus que triplé ».* Ainsi selon FL, un directeur des ventes et 3 nouveaux commerciaux spécialisés sur la vente hospitalité (force de vente doublée) ont été recrutés pour créer une cellule de 6 personnes. Le club fait tout en interne et très peu de services sont externalisés. Pour la gestion du stade, le club avait déjà un stadium manager à Chaban-Delmas où il fut l'un des premiers à intégrer ce profil dans son effectif.

Le service billetterie comprend lui 5 personnes en plus de la directrice. Ce dernier à la particularité de gérer, en plus de la billetterie des Girondins de Bordeaux, l'ensemble des ventes pour le club de hockey de la ville où encore la vente de prestations techniques à l'Union Bordeaux Bègles, le club de rugby du Top 14, qui achète des prestations de conseil et d'organisation au GDB.

Si pour ML l'effectif est suffisant, elle pense qu'en termes de *« compétences des gens il y a beaucoup de travail à faire »* au vu de l'évolution du métier. Pour cela, elle s'appuie « *beaucoup sur la LFP qui est particulièrement motrice là-dessus en proposant des formations, des séminaires et à l'heure d'aujourd'hui ils sont au cœur du système — j'ai pour objectif de faire progresser et monter en compétence les collaborateurs ».*

- **Une absence d'anticipation marketing du nouveau stade**

La directrice billetterie remet en question le travail réalisé par le club pour la promotion du nouveau stade. *« Je pense qu'au niveau du club toute la communication au niveau billetterie – marketing n'était pas travaillée – aujourd'hui les spectateurs ne viennent pas par hasard. Pour moi, il faut aller les chercher ».*

Ainsi, la première année d'exploitation du stade le club a essayé de faire *« fonctionner et colmater les problèmes opérationnels qui ne fonctionnent pas »* la seconde année d'exploitation le club a souhaité *« apporter plus aux spectateurs en créant des offres exclusives comme des visites privées du stade le jour du match — ce sont des offres pour leur montrer que l'on va s'occuper d'eux — ils ont des réductions dans toutes les boutiques — des invitations aux évènements pour partenaires — évènement récurent qui est la garden-party* ». Le club doit petit à petit *« évoluer en outils et en compétences ».* Par exemple, le club est *« en retard sur les ventes internet qui ne sont pas optimales aujourd'hui ».* Tout comme le CRM qui est un outil exploité à seulement *« 10 % de ses capacités ». « Le CRM est très important aujourd'hui, mais si on n'a pas la bonne personne pour l'utiliser cela ne sert à rien. Nous nous avons une personne, mais elle a aussi d'autres missions et on a donc beaucoup de progression à faire ».*

Le nombre récurrent de *« no show »* qui atteint presque 30 % à Bordeaux est un vrai handicap pour le club. Pour pallier ces chiffres, ML souhaiterait également mettre en place une bourse d'échanges pour les abonnés. *« Ça serait aussi un service pour eux. Ils pourraient se rentabiliser une partie de l'abonnement et le donner à quelqu'un d'autre ».* Pour les buvettes, qui sont gérées par un prestataire extérieur (Groupe Casino), il *« sera primordial de renforcer la fluidité des services qui sont beaucoup trop longs ».*

L'objectif pour ML est de voir les compétences et les outils du club optimisés *« à la fin de la saison 2016/2017 voire 1 année supplémentaire — on va dire que 2 ans sont nécessaires — déjà depuis mon arrivée (6 mois) il y a des choses que j'ai pu mettre en place par l'expérience que j'avais avant* ». Elle note que c'est vraiment une volonté du club de faire évoluer les choses. L'optimisation des compétences sont *« des coûts supplémentaires, mais je vois que l'on m'écoute — il faut continuer dans ce sens-là ».*

Tableau 81 : Limites d'exploitation identifiées dans le cas des GDB

Le manque d'expertise de l'exploitant	Le manque d'investissement en outil et compétences marketing du club
Un schéma d'exploitation limité pour le club	Le manque d'anticipation marketing du club

Synthèse : Des clubs locataires déficitaires et peu investis

À la suite de la présentation des résultats d'exploitation des 4 clubs locataires de leur stade, le tableau ci-dessous synthétise les données les plus pertinentes.

Tableau 82 : Résultats d'exploitation des clubs locataires des stades

	ASSE	**OGCN**	**LOSC**	**GDB**
Hausse des effectifs depuis le nouveau stade	+ 1 p	+ 5 p	+ 4 p	+ 4 p
Exploitation du stade hors « jour de match »	Musée	Non	Non	Mégastore
Revenus du *naming* stade	Non	Non	Non	Non
Verbatim sur les résultats billetterie grand public	Négatif	Positif puis Négatif	Positif puis Négatif	Négatif
Verbatim sur les résultats billetterie VIP	Positif	Positif	Positif puis Négatif	Positif
Produits d'exploitation liés au stade en N+	26,2 M€	19,3 M€	31,6 M€	34,6 M€
Charges d'exploitation liées au stade en N+	27,2 M€	19,9 M€	49,3 M€	39,4 M€
Résultat d'exploitation lié au stade en N+	- 1 M€	-0,5 M€	- 17,6 M€	- 4,8 M€
Part moyenne des produits liés au stade dans le résultat global d'activité en N-	35 %	25 %	23 %	41 %
Part moyenne des produits liés au stade dans le résultat global d'activité en N+	33 %	43 %	31 %	42 %

Nous l'avons vu, les produits d'exploitation liés au stade ont évolué dans l'ensemble des clubs. Un phénomène qui permet notamment dans 2 cas sur 4 une hausse de la part moyenne des produits liés au stade entre N- et N+ pour l'OGCN (+ 17%) et le LOSC (+8%). Cependant, cette évolution ne permet pas un changement de BM. Ainsi, les 4 clubs restent dépendant des revenus des droits audiovisuels et des revenus de mutations qui représentent 57 à 70 % des parts d'activités des clubs.

De plus, il est à souligner que l'ensemble des clubs locataires enregistrent un résultat d'exploitation stade déficitaire. En effet, même si les produits d'exploitation liés au stade sont plus importants, grâce notamment à l'évolution des recettes billetteries VIP et grand public, le trop haut montant des charges impact le bilan d'activité des clubs. Ces résultats font ainsi apparaître des problématiques régulières d'exploitation mises en lumière par les interviewés. Ces limites découlent le plus souvent d'une mauvaise programmation de l'équipement et d'un investissement en outils et en compétences limité. Le tableau ci-dessous synthétise les éléments retranscrits au sein des interviews.

Tableau 83 : Limites d'exploitation identifiées au sein des clubs locataires des stades

Phase	6 variables	ASSE	OGCN	LOSC	GDB
Limites liées aux choix du schéma d'exploitation du stade	Le manque d'expertise de l'exploitant	×	×	×	×
	Un schéma d'exploitation limité pour le club	×	×	×	×
	Le trop haut montant des charges du stade	×	×	×	
Limites liées au manque d'investissement des clubs	Le manque d'investissement en outils et compétences marketing du club	×	×	×	×
	Le manque d'anticipation marketing du club	×	×		×
	Le besoin de changement de mentalité des dirigeants des clubs	×			
	TOTAL	**6**	**5**	**4**	**4**

Ainsi, l'ensemble des clubs remettent en cause le manque d'expertise de l'exploitant privé ou public. Un manque de compétence souligné dans les 4 cas par la Cour des comptes qui pointe le déficit d'exploitation et le manque de compétences spécifiques des acteurs dans la définition et le calcul des modèles d'affaires de ces nouvelles enceintes. Dans l'ensemble des cas, les 4 clubs locataires regrettent le choix du schéma d'exploitation et soulignent la difficulté de cohabitation avec l'exploitant du stade hors « jour de match ». Il apparaît également que les charges d'exploitation de ces nouvelles enceintes ont été mal appréhendées.

La nécessité d'un changement de mentalité interne est un autre constat mis en avant par le cas stéphanois. Elle expliquerait le manque d'investissement des clubs dans la phase d'exploitation des stades. En effet, sur les 4 cas exposés, bien que certains services billetterie aient été renforcés, l'investissement en outils et en compétences quantitatifs et qualitatifs reste très limité au vu du nombre de recrutements au sein des cellules commerciales des clubs qui varient entre 1 et 5 personnes. Le déploiement marketing est réalisé par petite touche, au fil des années d'exploitation des stades par l'apport d'outils ou de compétences plus ou moins spécifiques. L'utilisation partielle du CRM par un salarié multitâche au sein des clubs en est l'exemple. Le manque d'anticipation marketing des clubs en amont du stade dans 3 cas sur 4 en est un autre.

2. Les clubs exploitants des stades : programmer, exploiter, rentabiliser ?

Afin d'appréhender de la meilleure des façons les constats d'exploitation des clubs exploitants des nouveaux stades, nous rappellerons dans un premier temps les nouvelles possibilités de diversification financière attendues par ces derniers, tout en présentant les résultats d'exploitation entre l'ancien stade (saison N -) et le nouveau (saison N+). Dans un second temps à travers notamment les *verbatim* des différents interviewés nous présenterons le constat managérial des premières années d'exploitations réalisé par les clubs.

2.1 Le HAC et l'exploitation du stade Océane

2.1.1 Les nouvelles possibilités d'exploitation du club : un modèle plébiscité

À l'inverse des cas précédents, le HAC bénéficie d'une possibilité d'exploitation du stade à temps plein qui répond à deux objectifs selon AC. Le premier *« axe principal était que cela soit un stade pour tous avec en priorité un stade qui vive — qui essaye d'être ouvert 7 jours/7 jours — 24 heures/24 heures – 365 jours/an et pas uniquement pour le foot, mais que l'on ait aussi de l'activité séminaire, activité culturelle, activité sportive ou que l'on puisse aider toutes les associations à pouvoir profiter des installations ».* Le second enjeu est *« de montrer qu'un club qui exploitait son stade pouvait avoir ses ressources qui augmentent et que le club puisse en profiter ».*

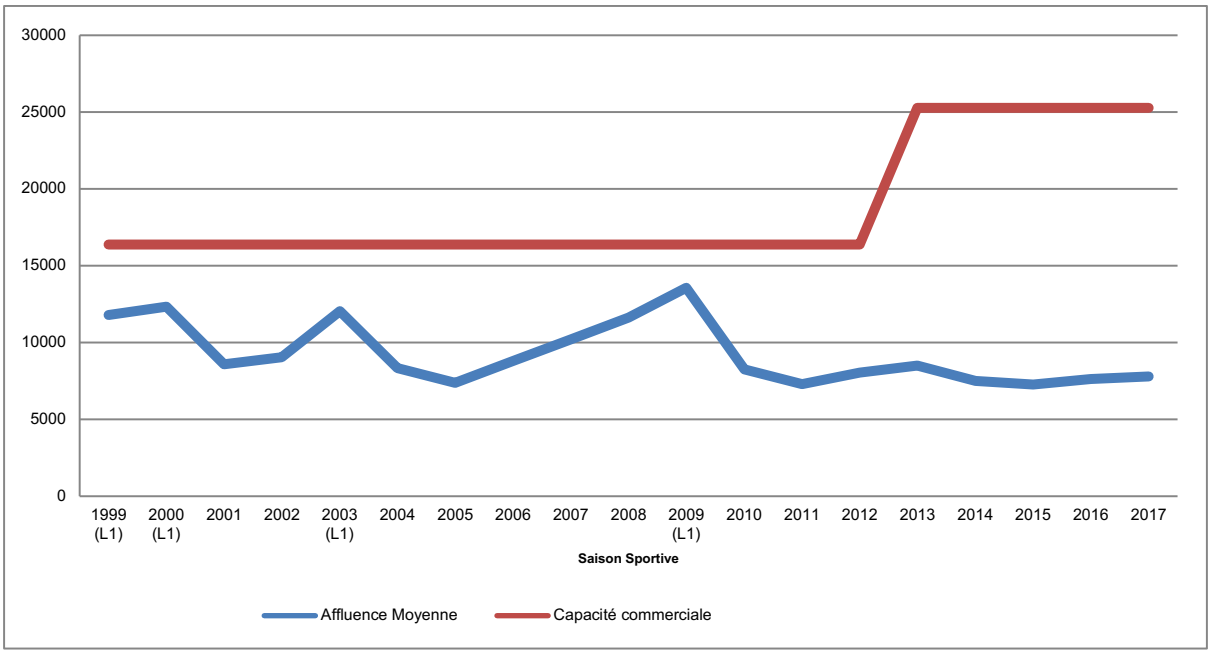
Le club exploite ainsi à plein temps les salons du stade et met en place des concerts ou autres séminaires tout au de long de l'année. Le club gère également l'exploitation d'une boutique officielle et d'un restaurant qui juxtapose le stade. Pour AC, la *« chance c'est que le club et l'exploitant ne font qu'un ».* Pour ce dernier *« c'est à terme le modèle le plus équitable pour les clubs car cela permet de faire grandir le club, mais également d'éviter des conflits et problématiques d'intérêts qui sont grandissants entre les "PPPistes" ou les sociétés émanant de PPP ».*

AC note que le HAC *« a beaucoup de séminaires qui se font au stade, de plus on est le seul stade en France qui produit ses propres concerts pour l'instant — même Lyon n'en produit pas puisqu'ils ne font qu'acheter des tournées. Nous on produit, on prend des risques, mais à l'inverse on prend le bénéfice de la réussite de nos évènements »*.

AC prend notamment l'exemple de la production du concert de Johnny Halliday : *« je pense qu'au niveau des concerts on a montré qu'on est de réels professionnels — puisque maintenant on a monté l'année dernière Johnny Halliday de A à Z tout seul et quand on sait les données techniques, quand vous avez réussi celui-là dans le monde de la production, c'est que vous avez une carte qui est intéressante. Du coup cette année, on est en train de créer un festival en juin ».* À l'inverse côté sportif *« l'accueil VIP et grand public, on va être clair, c'est le cheval de bataille en ce moment de tout le monde. On est tous parti sur l'exemple allemand en disant que l'effet nouveau stade c'est 30 % de billetterie en plus : pipeau »* commente MG.

Le graphique ci-après permet de percevoir la moyenne d'affluence des matchs de championnat par saison du club havrais entre 1999 et 2017. L'historique de fréquentation des matchs du Havre AC en L1 sur les 20 dernières années est de 12 450 spectateurs, en L2 elle est de 8 418 spectateurs. Au sein du Stade Jules Deschaseaux la moyenne d'affluence entre 1999 et 2012 est de 9 808 spectateurs, L1 et L2 confondue. Depuis la saison 2012/2013 la moyenne d'affluence au Stade Océane pour les matchs de L2 est de 7 743 spectateurs soit un taux de remplissage moyen de 31 %.

Figure 39 : Historique des capacités d'accueil et des affluences moyennes des matchs de championnat à domicile du HAC de 1999 à 2017



Source : LFP/Nota : L'inflexion de capacité correspond au changement de stade. Stade Jules Deschaseaux (16 382 places), Stade Océane (25 278 places).

Pour progresser en termes de remplissage le club s'appuie notamment sur les rapports de la LFP, il a retravaillé le découpage du stade, réduit la capacité d'accueil et mené des enquêtes de satisfaction auprès des clients.

D'une manière globale, le tableau ci-après met en parallèle les produits et les charges du club havrais entre la saison N- (moyenne des saisons 2008/2009 à 2011/2012) et la saison N+ (moyenne des saisons 2012/2013 à 2015/2016).

Tableau 84 : Bilan d'activité du HAC entre la saison N- et la saison N+

		Différence entre N- et N+	Saison N- (Milliers €)	Saison N+ (Milliers €)
Bilan estimatif lié à l'exploitation du stade	**PRODUITS STADE**	**+ 437**	**7 004**	**7 440**
	Sponsors/Publicité	- 269	3 116	2 847
	Recettes/Match	- 607	1 329	722
	Autres produits	+ 1 313	2 559	3 872
	CHARGES STADE	**+ 1 003**	**8 440**	**9 443**
	Personnel administratif	-460	1 850	1 390
	Autres charges	+ 1 254	6 828	8 082
	Résultat financier	209	-238	-29
	RÉSULTAT STADE	**-566**	**-1 437**	**-2 003**
		Différence entre N- et N+	Saison N- (Milliers €)	Saison N+ (Milliers €)
Bilan estimatif lié à l'exploitation hors stade	**PRODUITS HORS STADE**	**- 2 285**	**11 879**	**9 594**
	Droit audiovisuel	- 3 171	8 351	5 180
	Mutations	+ 886	3 528	4 414
	CHARGES HORS STADE	**- 3429**	**11 782**	**8 353**
	Rémunération joueurs et staff	- 2 608	10 486	7 878
	Coûts des mutations	- 426	906	480
	Résultat exceptionnel	- 321	414	93
	Impôt société	- 74	-24	-98
	RÉSULTAT HORS STADE	**+ 1 144**	**97**	**1 241**
	RÉSULTAT NET STADE + HORS STADE	**+ 578**	**- 1 341**	**- 763**

Dans le cas du HAC, les produits d'exploitation liés au stade ont évolué entre la saison N- et N+ de 0,4 millions d'euros. Une hausse qui est due principalement aux « autres produits » comme les évènements hors jours de match organisés par le club. Dans le même temps, les revenus de billetterie ont diminué de 0,6 millions d'euros en N+. Parallèlement, le club havrais a vu ses charges évoluer à hauteur d'1 million d'euros, une hausse due principalement à la catégorie « autres charges » qui réunit les coûts d'exploitation du stade. Ainsi, le résultat d'exploitation stade du club est déficitaire de 2 millions d'euros malgré la nouvelle enceinte. Les produits hors stade sur la saison N+ limitent le montant du déficit du club qui est de – 0,7 millions d'euros.

Pour consolider la compréhension de l'évolution du BM du club havrais, le tableau ci-dessous synthétise le pourcentage de chaque activité dans le montant global des recettes du club.

Tableau 85 : Part des activités dans le montant total des recettes du club havrais entre N-3 et N+2

	Saison N-4	Saison N-3	Saison N-2	Saison N-1	**Saison N-**	Saison N	Saison N+1	Saison N+2	Saison N+3	**Saison N+**
Produits Hors Stade	**63%**	**66%**	**63%**	**60%**	**63%**	**54%**	**56%**	**50%**	**64%**	**56%**
Droits audiovisuels	50 %	40 %	43 %	39 %		26 %	27 %	38 %	33 %	
Mutations	13 %	26 %	20 %	21 %		28 %	29 %	12 %	31 %	
Produits Stade	**37%**	**34%**	**37%**	**40%**	**37%**	**46%**	**44%**	**50%**	**36%**	**44%**
Sponsors/ Publicité	15 %	15 %	18 %	20 %		16 %	16 %	21 %	15 %	
Recettes/ Match	10 %	5 %	5 %	5 %		4 %	4 %	4 %	5 %	
Autres produits	12 %	14 %	14 %	15 %		26 %	24 %	25 %	16 %	
Montant total	27 632	19 068	14 929	13 900		19 635	18 532	13 568	16 400	

Dans le cas havrais, la saison N marque une chute des parts de droits TV de 13 %. Ce qui est paradoxal c'est également le recul de la part des recettes sponsors/publicité (-4 % par rapport à N-1) et des recettes/matchs (-1 %). Ainsi ce sont les opérations de mutations (7 %) et surtout les autres produits (+11 %) à travers notamment la commercialisation des espaces stades qui ont augmenté entre N-1 et N. La saison N+2 marque un équilibre parfait du BM du club. Une esquisse d'évolution qui ne dure qu'une saison, la part d'activité liée au stade chute de 12% en N+3. Au final, la part des produits stade est passée de 37 à 44% entre N- et N+. Ainsi, bien qu'une hausse des activités stade est mesurée, le club n'enregistre pas de changement de BM.

2.1.2 Le constat d'exploitation du stade : « si les charges n'ont pas été bien pensées dès le départ, vous avez à les traîner »

Durant nos entretiens avec les salariés du club havrais, différentes limites dans l'exploitation du stade ont été mises en lumières par ces derniers. Nous les présentons successivement ci-dessous.

- **Des charges difficiles à appréhender à court terme**

GM souligne la difficulté d'appréhender les coûts d'exploitation d'une telle structure. *« En 4 ans c'est vrai qu'on les a nettement réduits. En fait on s'est basé au départ sur les études des experts, mais sur les premiers mois d'exploitation, vous avez des choses qui ne fonctionnent pas ou il faut des notions de réglage — il y a tous ces effets-là et puis il y a l'habitude que vous prenez ».*

Ainsi, l'objectif premier du HAC a été de « *prendre en main le stade et d'être capable d'estimer les coûts. Après on les fait diminuer au fur et à mesure avec la connaissance et on essaye de trouver des systèmes pour limiter les charges comme on le veut. Ce qui est dommage c'est que si les charges n'ont pas été bien pensées dès le départ, vous avez à les traîner »*. Selon AC c'est cette situation qui explique que de nombreuses filiales d'exploitation des PPPistes à Marseille, Lille, Nice ou Bordeaux ne gagnent pas d'argent. *« Ils auraient pu payer un peu plus cher à la construction et avoir des économies d'activation. C'est dommage ».*

- **Une absence de référentiel commun**

Du point de vue des compétences externes AC souligne que *« le problème, et j'en discute assez souvent avec les stadium managers — c'est que les architectes ou le constructeur ne se servent pas des acquis d'expériences d'un stade à l'autre. On traîne tous les mêmes erreurs ».* Une absence de partage d'expérience qui pénalise l'ensemble des exploitants.

- **Des compétences à spécialiser et étoffer**

À l'origine d'Océane Stadium, AC était seul. À partir de 2012, la filiale du HAC *« a absorbé les ressources du club pour pouvoir créer un pôle qui ne soit que sur la gestion organisationnelle ».* L'évolution évidemment s'est *« faite au fur à et mesure du temps, on s'est un peu staffé en amont de la programmation et beaucoup en aval »* commente MG.

L'objectif du club est d'internaliser l'ensemble des compétences rappelle AC. Ainsi, la *« volonté était de vivre en autarcie et d'avoir une réactivité qui nous permet d'être compétitifs par rapport aux autres. Pour l'instant c'est notre plus-value. On a des compétences dans tous les domaines que ce soit en billetterie — en marketing – sécurité ou en commerciaux ou dans la boutique ».* Il enchaîne en évoquant la politique de recrutement du club : « *La politique du club et ceci bien avant que j'arrive — c'était de prendre des stagiaires, de les faire grandir et de voir que s'ils étaient capables de grandir encore ont les embauchaient ».* Océane Stadium regroupe ainsi 17 salariés sous différents services : *« boutique — billetterie — commerciale — communication — marketing – la gestion de la restauration et des buvettes et enfin la gestion de tout ce qui est séminaire – la maintenance technique et sécurité »*.

AC et MG regrettent avec du recul un manque d'expérience et de compétences dès l'arrivée du nouveau stade. « *Je pense que là où on n'a pas été cherché — avec du recul — c'est le rugby. Je pense que dans le rugby comme ils n'ont pas les droits TV ils bataillent sur tout ce qui est billetterie. J'ai visité des stades de rugby que ce soit Clermont ou La Rochelle, on voit qu'ils ont tout organisé pour que ça fonctionne. Je pense que l'on a beaucoup à s'inspirer d'eux. À Clermont la masse salariale des joueurs est à 12 millions ; l'objectif des commerciaux est de 12 millions. Ça montre qu'ils ont tout compris ».* Il prend également l'exemple des Américains *« eux c'est des vrais exploitants. Pour l'instant nous on a les équipements et maintenant il faut le personnel ».* Ce dernier regrette ainsi le manque de formation spécifique en France. *« Pourquoi n'existe-t-il pas de filière d'exploitation ? Il faut créer des vraies formations sur la gestion de l'équipement. Le jour où ils auront mis en place un tel projet, ça pourra peut-être permettre d'avoir des ressources qui soient qualifiées et qui sachent de quoi ils parlent en termes de coûts d'activations ».*

- **Un manque d'anticipation marketing**

Différents groupes de travail ont été mis en place en amont du stade. Selon GM ces derniers « *ont permis d'aller benchmarker à droite et à gauche sur des clubs ou des exploitants de stade pour pouvoir essayer d'en tirer des bonnes idées »*. Néanmoins pour GM *« il y a un manque de recul pris avant l'ouverture du stade ».* Pour lui, il aurait fallu *« se staffer en amont plutôt qu'à l'ouverture des lieux. Une débauche d'énergie conséquente qui ne s'anticipe pas ou peu à moins d'avoir déjà ouvert des stades ».* Un manque d'expérience qui enclenche des délais d'apprentissage plus longs. *« On n'a pas mis assez l'accent sur le profil du spectateur »* commente GM, certains ont *« été abandonnés, on a loupé un saut générationnel et mal accompagné les abonnés de toujours dans le nouveau stade ».*

Le club veut ainsi revoir ses cibles et limiter les « no show » évalués à 18 %. *« Tant que l'on ne l'aura pas, on n'avancera pas. Depuis maintenant 1 an, on ne travaille que sur cela. On est en train de travailler pour avoir un cinéma en interne pendant les matchs. L'objectif est que personne ne sorte du stade. La famille peut venir. L'homme va voir le foot, la femme peut aller dans une salle de cinéma — les enfants peuvent s'amuser avec des structures gonflables et après ils se retrouvent. Notre volonté est là. Ça nous permettra de déconnecter des résultats ».*

Pour GM, la solution passe par l'innovation. *« On se rend compte que notre accueil progresse et on a encore à progresser — puisque maintenant l'objectif c'est d'être connecté partout — qu'il y a encore beaucoup de travail à venir. On essaye d'innover. On a innové en termes d'exploitation du stade puisqu'on est maintenant le premier stade à gérer ses propres buvettes depuis cette année. On vient de récupérer les 2 restaurants en gestion. On fait grandir notre volonté que le client lorsqu'il arrive, se sente chez lui ».*

- **Le manque d'une culture business des clubs français**

Selon AC le plus gros problème en termes de compétence d'exploitation c'est que les clubs sont *« tous partis d'émanation d'association et on n'a pas eu de vraies transitions de l'association à l'entreprise. On a traîné la gestion à l'associative ».* De manière générale il y a pour lui *« encore beaucoup de clubs qui travaillent avec des logiques associatives et c'est ce qui nous permet de ne pas être vraiment compétitif dans le marché par rapport à ce qui se fait dans les autres pays comme l'Angleterre ou l'Allemagne, car eux ce sont vraiment des entreprises et du business à fond ».*

Tableau 86 : Limites d'exploitation identifiées dans le cas du HAC

Un manque de partage d'expérience	Le manque d'investissement en outils et compétences marketing du club
La mauvaise évaluation des charges du stade	Le manque d'anticipation marketing du club
	Le manque d'une culture business des clubs

2.2 Le PSG et l'exploitation du Parc des Princes

2.2.1 Les nouvelles possibilités d'exploitation du club : une plus grande diversité de revenus

Dès le début d'entretien, M. Lepron, stadium guest services manager note que ce qui constitue le cadre de base c'est que le club bénéficie « *d'une convention inédite en France. Aujourd'hui on exploite un stade à 100 % — c'est-à-dire que l'on est chez nous sans l'être — on agit comme si on était chez nous. À part l'OL je pense que l'on a la meilleure situation contractuelle de France en termes de flexibilité, de marge de manœuvre, d'exclusivité ».*

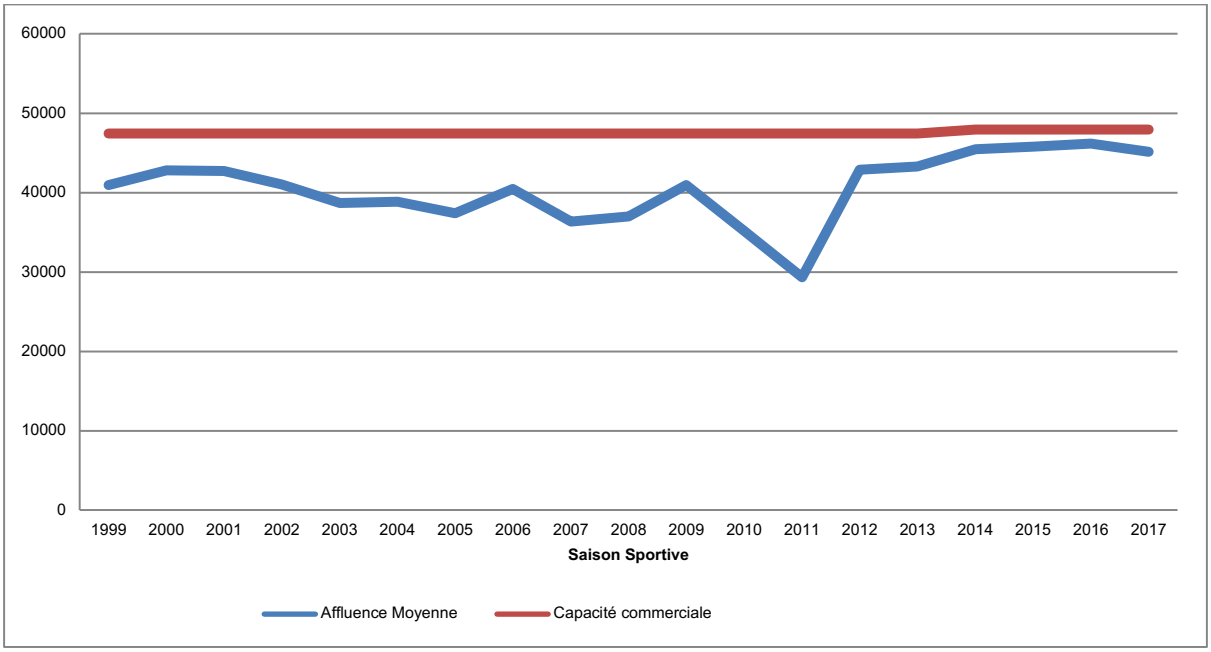
Une convention qui permet au club d'être seul décideur de l'exploitation du stade : *« nos équipes exploitent le stade toute l'année en continu sans en légiférer avec la mairie ou l'un de ses représentants »*. L'exploitation du stade hors match est effective depuis septembre 2017 avec la location d'espace privatif ou des visites de stades. *« On peut aussi se poser la question de choses qui semblaient assez éloignées il y a encore 6 mois à 1 an, comme refaire des concerts à certaines périodes de l'année »* pour NA *« si on veut rester compétitif avec le fair-play financier, on doit diversifier tous les revenus ».*

D'une dépendance télévisuelle en 2011 à hauteur de 45 % (45 millions de droit TV sur 100 millions de résultat global) le club a su en 6 ans dégager des revenus durables et contrôlables caractérisés par la hausse des revenus « jour de match » et commerciaux. Ainsi, sur la saison 2015/2016 les droits TV, qui ont toutefois progressé de 78 millions d'euros, ne représentent plus que 23 % du CA du club soit 123 millions d'euros sur 521 millions d'euros de recettes[91].

[91] Rapport DNCG – Compte individuel des clubs 2010/2011 et 2014/2015.

Comme le montre le graphique ci-dessous, la hausse de la fréquentation du stade est une première réponse aux résultats économiques évoqués.

Figure 40 : Historique des capacités d'accueil et des affluences moyennes des matchs de championnat à domicile du PSG de 1999 à 2017



Source : LFP/Nota : L'inflexion de capacité correspond à la rénovation du stade. Ancien stade (47 229 places), nouveau stade (47 929 places).

La fréquentation du Parc des Princes depuis 18 ans a toujours été supérieure à un taux de remplissage de 77 % sauf en 2010 et 2011. Des années qui marquent les premiers mois d'application du plan Leproux[92] et voient le taux de remplissage dégringoler en 2011 avec un taux moyen de 62 %. L'arrivée des Qataris en 2012, la rénovation qualitative et l'agrandissement du stade en 2014 (+ 500 places) et les excellents résultats sportifs du club et de ses stars permettent au club parisien d'enregistrer des records d'affluence chaque saison avec des taux de remplissage supérieurs à 90 % et des moyennes d'affluence proches des 45 000 spectateurs.

[92] http://www.sofoot.com/quand-robin-leproux-revient-sur-le-plan-leproux-269604.html consulté le 17 mars 2018.

Des résultats associés à une augmentation croissante des prix des abonnements et des paniers moyens comme le montre le tableau ci-dessous tiré du rapport d'activité 2014/2015 du club communiqué durant notre entretien.

Tableau 87 : Informations sur la billetterie grand public du club parisiens entre 2010 et 2015

Indicateurs clés	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Nombre d'abonnés	8 506	18 138	26 137	30 831	31 389
Prix moyen des abonnés	460 €	507 €	726 €	838 €	938 €
Affluence payante/capacité	53 %	85 %	90 %	93 %	94 %
Total Billetterie (en millions €)	19,9	28,3	43,6	47,1	52,7

En 4 ans, le club a connu une hausse de 165 % des résultats billetterie ainsi qu'une affluence payante en constante augmentation et proche des 95 %. Outre les revenus grand public, les revenus hospitalité sont également une source financière importante pour le club. Comme le montre le tableau 88, le CA du club est passé de 16 millions d'euros en 2013/2014 à 24,6 millions d'euros en 2014/2015 soit une progression de 54 %.

Cette évolution est d'autant plus significative quand on remarque les résultats sur la saison 2010/2011, le chiffre d'affaires ayant été multiplié par 6 en l'espace de 4 ans dans ce secteur.

Tableau 88 : Informations sur la billetterie VIP du club parisiens entre 2010 et 2015

Indicateurs clés	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Nombre d'abonnés	1 055	1 451	2 020	2 875	3 311
Prix moyen des abonnés	4 783 €	4 304 €	6 257 €	6 941 €	9 244 €
Taux de remplissage	71 %	93 %	99 %	97 %	96 %
Total Hospitalités (en millions €)	4,2	5,5	9,6	16	24,6

En cumulant les revenus billetterie grand public et hospitalité, le club parisien réalise un chiffre d'affaires de 77,3 millions d'euros, soit un revenu annuel généré de 1 617 euros par siège. Ce résultat place le club de la capitale devant des clubs comme Manchester United, le Real de Madrid ou le Bayern de Munich selon le rapport Deloitte de 2016. NA reconnaît que ces résultats sont dus à l'investissement en compétences réalisé par le club, notamment sur le secteur billetterie piloté par NA qui a été multiplié par 4 en 4 ans et demi, *« c'est un réel succès ».*

D'une manière plus globale, le tableau ci-après met en parallèle les produits et les charges du club parisien entre la saison N- (moyenne des saisons 2012/2013 et 2013/2014) et la saison N+ (moyenne des saisons 2014/2015 et 2015/2016).

Tableau 89 : Bilan d'activité du PSG entre la saison N- et la saison N+

		Différence entre N- et N+	Saison N- (Milliers €)	Saison N+ (Milliers €)
Bilan estimatif lié à l'exploitation du stade	**PRODUITS STADE**	**+ 49 054**	**348 516**	**397 570**
	Sponsors/Publicité	+ 82 482	57 094	139 576
	Recettes/Match	+ 3 406	39 500	42 906
	Autres produits	- 36 834	251 923	215 089
	CHARGES STADE	**+ 18 874**	**156 127**	**175 001**
	Personnel administratif	+ 6 594	34 452	41 046
	Autres charges	+ 14 172	119 315	133 487
	Résultat financier	- 1 892	2 360	468
	RÉSULTAT STADE	**+ 30 180**	**192 389**	**222 569**
		Différence entre N- et N+	Saison N- (Milliers €)	Saison N+ (Milliers €)
Bilan estimatif lié à l'exploitation hors stade	**PRODUITS HORS STADE**	**+ 17 018**	**103 763**	**120 781**
	Droit audiovisuel	+ 27 243	88 373	115 616
	Mutations	- 10 225	15 390	5 165
	CHARGES HORS STADE	**+ 34 809**	**298 059**	**332 868**
	Rémunération joueurs et staff	+ 37 368	195 228	232 596
	Coûts des mutations	- 2 304	102 346	100 042
	Résultat exceptionnel	- 1 335	729	- 606
	Impôt société	+ 1 080	- 244	836
	RÉSULTAT HORS STADE	**- 17 791**	**- 194 296**	**- 212 087**
	RÉSULTAT NET STADE + HORS STADE	**+ 12 389**	**- 1 907**	**10 482**

Dans le cas du PSG, ce sont les produits d'exploitation du stade (+ 49 millions d'euros) qui permettent d'équilibrer le bilan d'activité du club. En effet, le résultat d'exploitation lié au stade est de 222 millions d'euros contre - 212 millions d'euros pour le résultat d'exploitation hors stade qui est impacté très fortement par le montant des coûts de mutation du club (100 millions d'euros). Il est néanmoins important de souligner que si les recettes sponsoring/publicité ont connu une hausse de 82 millions d'euros, l'un des « méga-contrat » conclus entre le PSG et le Qatar Tourism Authority, qui rapporte au minimum 150 millions d'euros par an au club, est scruté de très près par l'UEFA qui l'a jugé surévalué[93].

Ainsi, en 5 ans le club parisien a pratiquement multiplié par 5 ses revenus et a intégré en seulement 2 ans le Top 5 des clubs les plus riches au monde selon Deloitte. Dans le cas du club parisien, le stade est un moyen de développement économique important, mais il ne serait en rien suffisant sans l'investissement considérable du club dans la marque PSG et son équipe. On remarque clairement que l'évolution économique du club a commencé en amont de la rénovation du nouveau stade comme le souligne le tableau ci-après.

[93] Jugement du TAS 05-2014, disponible sur UEFA.com consulté le 17 mars 2018.

Tableau 90 : Part des activités dans le montant total des recettes du club parisien entre N-2 et N+1

	Saison N-2	Saison N-1	**Saison N-**	Saison N	Saison N+1	**Saison N+**
Produits Hors Stade	**24%**	**22%**	**23%**	**22%**	**24%**	**23%**
Droits audiovisuels	22 %	17 %		22 %	23 %	
Mutations	2 %	5 %		0 %	1 %	
Produits Stade	**76%**	**78%**	**77%**	**78%**	**76%**	**77%**
Sponsors/Publicité	9 %	16 %		27 %	27 %	
Recettes/Match	10 %	8 %		9 %	8 %	
Autres produits	57 %	54 %		42 %	41 %	
Montant total en milliers €	406 932	497 626		486 312	550 388	

Ainsi, dans le cas parisien, les produits d'exploitations liés au stade représentaient dès N-2 plus de 75 % des recettes globales du club. La catégorie « autres produits » impacte fortement l'activité du club. La rénovation du nouveau stade, et surtout des espaces hospitalités du club est corrélée avec une évolution importante de la part des recettes sponsoring/publicité qui ont évolué de 11 % en N par rapport à N-1. Une hausse qui fait de cette catégorie la seconde source de revenus du club. Au final, le club du PSG possède un BM unique en France depuis 6 années. Si ce dernier a très peu évolué en volume entre N- et N+, le club bénéficie d'une hausse importante en valeur avec plus de 150 millions d'euros de produits supplémentaires entre N-2 et N+1.

2.2.2 Le constat d'exploitation du stade : « à des années-lumière des autres clubs français »

Durant nos entretiens avec les salariés du club parisiens, différents constats dans l'exploitation du stade ont été mis en lumière par ces derniers. Nous les présentons successivement ci-dessous.

- **Un investissement en ressources humaines unique en France**

La *« montée en compétences du PSG résulte d'une évolution quantitative et qualitative majeure »* expose NA. Un sentiment confirmé par Jean-Claude Blanc, directeur général délégué du club, qui ne tarit pas d'éloge sur ses équipes et *« les meilleurs talents »*[94] qui composent l'organisation du club. Et ces derniers sont nombreux, d'après le rapport 2015 d'activité du club, le PSG compte pas moins de 631 salariés répartis dans 22 secteurs différents. Le secteur commercial est unique en France pour un club sportif avec plus de 170 personnes :

- Communication & RP : 9 salariés.
- Billetterie & Hospitalités : 37 salariés.
- Sponsoring : 11 salariés.
- Marketing et Médias : 26 salariés.
- Merchandising : 16 administratifs et 69 salariés boutique.

D'un point de vue qualitatif, la création de postes avant-gardistes peu connus au sein de l'ESA du football français est un exemple concret de la montée en compétences du club.

[94] Interview au sein du rapport Annuel 2015 du PSG.

JL note qu'en termes de compétences le PSG *« est à des années-lumière des autres clubs français »* grâce à des compétences *« ciblées et spécialisées uniques en France » :*

- Responsable de la gestion des fans clubs.
- Responsable des activations.
- Responsable de l'expérience fan.
- Stadium Guest Services Manager.
- Licensing manager.
- Stadium Coach.

L'arrivée des nouveaux investisseurs a permis le recrutement de centaines de collaborateurs, mais également la refonte totale des *process* des services du club. Pour alimenter et spécialiser le service commercial NA explique que le club *« a pas mal regardé ce qui se faisait aux USA — en Allemagne — l'idée est d'aller voir les meilleures pratiques sur des univers qui sont proches des nôtres, mais aussi d'avoir des pratiques d'industries — parcs de loisirs — parcs d'attractions — hôtellerie — voyage — que ce soit en matière de tarifications, d'activations — voir comment le marché évolue et voir comment cela peut être adapté »* avec toujours le même objectif pour le club *: « véhiculer la marque PSG et fidéliser une communauté toujours plus importante dans une stratégie de Fan Relashionship Management ».* Une situation qui fait du PSG l'un des clubs les mieux dotés en compétences de France même si JL assure *« que le club est sous staffé par rapport aux franchises américaines et au Top 5 européens ».*

- **Une pression interne importante**

Une montée en compétence du club suite à l'investissement des propriétaires qataris qui entraîne une nécessité de résultats et une pression commerciale. Selon un salarié du club rencontré dans le cadre d'un évènement extérieur en avril 2017, le PSG enregistre de 20 à 30 % de démissions de salariés chaque année. Une situation qui a fait les gros titres du quotidien l'*Équipe* en 2016 qui évoque notamment la charge de travail élevée, le manque de considération et la pression interne qui existe au club.

Tant ceux qui sont au siège, à Boulogne-Billancourt (92), que ceux au Camp des Loges, à Saint-Germain-en-Laye (78). *« On est pressés comme des citrons sans jamais être remerciés ou félicités »*, se plaignent plusieurs d'entre eux au sein de l'hebdomadaire sportif. Le journal parle de « *ras-le-bol* », *« de malaise »,* de *« mal-être »,* de *« découragement »* ou même de *« cauchemar ».* Le président Nasser Al-Khelaïfi concentre les critiques. *« On ne le voit presque jamais. Et on a le sentiment qu'à part les joueurs, les autres membres du club ne comptent pas pour lui »,* déballe une source du quotidien.

- **Une gestion des abonnées compliquée**

Pour JL, les futurs enjeux du club vont être de « *continuer à permettre le développement des revenus du club avec quelques challenges qui pointent le bout de leur nez depuis 2 à 3 ans qui sont la fréquentation réelle au Parc des Princes — on voit bien que sur certains matchs, le stade est un peu clairsemé parce que les abonnés ne viennent pas systématiquement — choisissent leurs matchs surtout les matchs de fin de saison où les enjeux sont moindres ».* Il note en effet que le remplissage théorique qui consiste à calculer le nombre de billets vendus est très bon, mais le réel est parfois en deçà de ce qu'il pourrait espérer. Un travail important doit être mis en place par le club à travers notamment la mise en place d'une bourse d'échanges en ligne[95].

Tableau 91 : Limites d'exploitation identifiées dans le cas du PSG

La pression interne du résultat	La difficulté de gestion des abonnées (no show)

[95] La bourse est effective pour la saison 2017/2018 via le site du club. Ce dernier se rémunère sur un pourcentage du prix de vente et d'achat du vendeur et de l'acheteur. Un service qui aurait généré 400 000 euros de recettes pour le club.

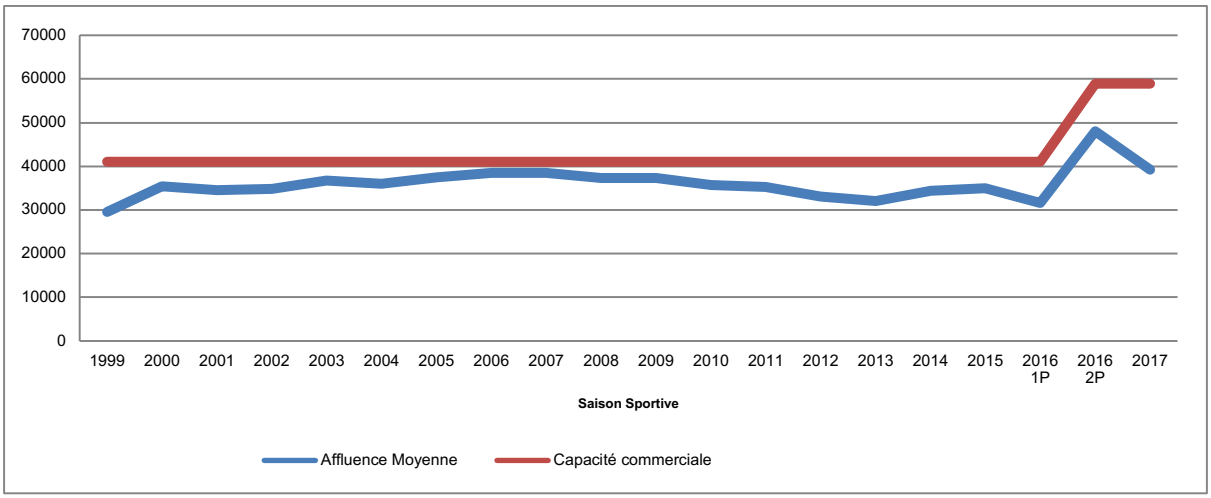
2.3 L'OL et l'exploitation du Groupama Stadium

2.3.1 Les nouvelles possibilités d'exploitation du club : une plus grande responsabilité

La propriété du stade est une responsabilité très importante selon XP : *« on est chez nous. Après il ne faut jamais oublier la très forte responsabilité dans le remboursement des emprunts puisque le financement est quand même très lourd à porter. C'est un investissement par les entrepreneurs privés donc tout le risque financier est aussi porté par le privé ».* Pour XP *« ces clubs qui se plaignent de la relation avec les exploitants ou collectivités ne doivent jamais oublier qu'ils n'ont pas porté le risque financier. Nous on le porte. Oui on a des retours. On a des avantages, mais on a surtout au-dessus de nous et dans les premières années, une responsabilité financière très importante et quand on prend les modèles d'Arsenal et du Bayern les premières années n'ont pas été faciles. Après un stade comme ça quand vous commencez à bien rembourser et à récupérer de la stabilité financière c'est le jackpot, mais les premières années il faut les passer ».*

Le bilan financier de la saison 2016/2017 de l'OL publié en octobre 2017 par le club nous apporte des informations complémentaires sur les revenus de ce dernier suite à une première année pleine d'exploitation du nouveau stade. J.M Aulas, le président lyonnais note que *« le premier exercice entièrement réalisé dans le Groupama Stadium confirme le bien-fondé de la stratégie du Groupe avec trois indicateurs qui l'illustrent parfaitement : 44 millions d'euros de billetterie, 9,2 millions d'euros de chiffre d'affaires pour l'ensemble des évènements hors matchs de l'OL et enfin 1,4 million de visiteurs au total ».* Pour le président lyonnais, le résultat est historique avec « *250 millions d'euros de produits des activités soit + 142 % par rapport au dernier exercice complet dans notre ancien stade (en 2014/2015). Et si on considère les produits des activités hors contrats joueurs, la progression est encore supérieure avec un montant de 200 millions d'euros cette année, soit plus du double que les 96,3 millions d'euros de 2014/2015 ».* Pour J.M Aulas*, « l'effet Groupama Stadium est à la mesure de ce que nous avions imaginé et conforte le bien-fondé de ce nouveau modèle économique ».* Du point de vue des affluences d'abord, le graphique ci-après nous permet de mesurer les propos du président lyonnais.

Figure 41 : Historique des capacités d'accueil et des affluences moyennes des matchs de championnat à domicile de l'OL de 1999 à 2017



Données : LFP/Nota : L'inflexion de capacité correspond au changement de stade. Stade Gerland (41 044 places), Goupama Stadium (58 921 places). En 2016, sur la 1ère partie de saison (1 P) l'OL a joué 9 matchs à Gerland et sur la seconde partie de saison (2 P) 10 matchs dans son nouveau stade.

À l'image des résultats du club depuis 2000 l'affluence des matchs de championnat de l'OL est homogène. Elle est évaluée en moyenne à 86 % à Gerland soit environ 35 000 spectateurs de moyenne. Les six premiers mois d'exploitation au sein du Groupama Stadium en 2016 permettent au club rhônalpin d'enregistrer une affluence moyenne de 48 000 spectateurs avec des records d'affluences de 56 000 spectateurs sur certains matchs de championnat. La première année pleine d'exploitation du stade sur la saison 2016/2017 est moins probante. Avec un taux de remplissage de 66 %, la moyenne enregistrée est de 39 171 spectateurs, soit 4 000 spectateurs de plus en moyenne que les matchs à Gerland pour 18 000 places supplémentaires dans le stade. D'une manière globale, le tableau ci-après met en parallèle les produits et les charges du club lyonnais entre la saison N- (2014/2015) et la saison N+[96] (2016/2017).

[96] Les données 2016/2017 de l'OL sont tirées du rapport financier annuel du groupe OL publié en octobre 2017.

Tableau 92 : Bilan d'activité de l'OL entre la saison N- et la saison N

		Différence entre N- et N+	Saison N- (Milliers €)	Saison N+ (Milliers €)
Bilan estimatif lié à l'exploitation du stade	**PRODUITS STADE**	**+ 48 900**	**50 500**	**99 400**
	Sponsors/Publicité	+ 6 700	22 400	29 100
	Recettes/Match	+ 32 900	11 100	44 000
	Autres produits	+ 9 300	17 000	26 300
	CHARGES STADE	**+ 83 915**	**48 765**	**132 680**
	Personnel administratif	+ 5 115	11 265	16 380
	Autres charges	+ 59 100	34 100	93 200
	Résultat financier	+ 19 700	3 400	23 100
	RÉSULTAT STADE	**- 35 015**	**1 735**	**- 33 280**
		Différence entre N- et N+	Saison N- (Milliers €)	Saison N+ (Milliers €)
Bilan estimatif lié à l'exploitation hors stade	**PRODUITS HORS STADE**	**+ 97 600**	**53 000**	**150 600**
	Droit audiovisuel	+ 53 100	45 800	98 900
	Mutations	+ 44 500	7 200	51 700
	CHARGES HORS STADE	**+ 36 285**	**76 135**	**112 420**
	Rémunération joueurs et staff	+ 28 985	63 835	92 820
	Coût des mutations	+ 4 800	12 200	17 000
	Résultat exceptionnel	0	100	100
	Impôt société	+ 2 500	0	2 500
	RÉSULTAT HORS STADE	**61 315**	**- 23 135**	**38 180**
	RÉSULTAT NET STADE + HORS STADE	**26 300**	**- 21 400**	**4 900**

Dans le cas lyonnais, l'exploitation du nouveau stade permet une évolution importante des produits liés au stade de 48 millions d'euros, dont 32 millions d'euros de recettes billetteries supplémentaires dues notamment à un bon parcours européen du club sur la saison 2016/2017. Néanmoins, les charges du stade ont également fortement évolué à hauteur de 83 millions d'euros entre les deux années. Elles atteignent 132 millions d'euros en saison N+, un montant très important dû notamment à la hausse des « autres charges ». XP commente ce résultat : *« À Gerland on n'avait pas d'autre coût que ceux d'organisation des matchs et là, on se doit d'entretenir notre bâtiment qui sont des coûts non négligeables »*.

Ainsi, le résultat d'exploitation du stade est déficitaire à hauteur de 33 millions d'euros en saison N+. C'est seulement grâce à l'évolution des produits hors stades, droits audiovisuels (+ 53 millions d'euros) et ventes de joueurs (+44 millions d'euros) que le club lyonnais arrive à combler son déficit d'exploitation et enregistrer un résultat net de 4,9 millions d'euros sur la saison 2016/2017. Soit une évolution de 26 millions d'euros par rapport à l'année N-. Des résultats qui rejoignent la déclaration de XP durant notre entretien : « *aujourd'hui on peut dire sans trahir de secret ; très clairement on a des recettes supérieures à celles imaginées — on a aussi des coûts supérieurs à ceux prévus ».*

Des charges très importantes qui obligent le club à espérer chaque fin d'année une qualification européenne pour enregistrer des revenus complémentaires en billetterie et en droits audiovisuels : *« on ne va pas dire que c'est primordial, mais c'est une étape très très importante à cause de la recette billetterie — de la notoriété du stade — la Ligue des champions avec les rentrées directes versées par l'UEFA font que cela donne une aisance financière ».*

Pour consolider la compréhension de l'évolution du BM du club lyonnais, le tableau ci-après synthétise le pourcentage de chaque activité dans le montant global des recettes du club.

Tableau 93 : Part des activités dans le montant total des recettes du club lyonnais entre N- et N+

	Saison N-	Saison N+
Produits Hors Stade	**51%**	**61%**
Droits audiovisuels	44 %	40 %
Mutations	7 %	21 %
Produits Stade	**49%**	**39%**
Sponsors/Publicité	22 %	12 %
Recettes/Match	11 %	18 %
Autres produits	16 %	11 %
Montant total	103 500	250 000

Dans le cas lyonnais, l'arrivée du nouveau stade a permis une augmentation des résultats billetteries dans la part d'activité du club (+7 %). Étrangement, les recettes sponsors/publicités (-10 %) et les autres produits (-5 %) ont eux connu un recul du pourcentage dans la part totale des produits. Ceci s'explique notamment par l'accroissement important des revenus liés aux opérations de mutation qui représente une évolution de 14 % de part totale en année N+. Ainsi, malgré le nouveau stade, le BM de l'OL repose à hauteur de 61 % sur ses revenus TV et ses opérations de mutation, contre 51 % en année N-. Une chute de la part d'activité liée au stade qui ne permet pas au club de changer de BM.

2.3.2 Le constat d'exploitation du stade : des produits et des charges supérieurs aux prévisions

Durant notre entretien avec le salarié du club lyonnais, différents constats dans l'exploitation du stade ont été mis en lumière par ce dernier. Nous les présentons successivement ci-dessous.

- **Un investissement en ressources humaines**

Avec l'arrivée du nouveau stade le club s'est organisé en 6 pôles : *« 1 pôle administratif et financier — 1 pôle RH juridique sportif — 1 pôle rassemblant tout ce qui est commercial et marketing – 1 pôle relations collectivités locales et politiques – 1 pôle communication et le dernier pôle qui est le pôle stade ».* Une organisation bien pensée et anticipée selon XP qui permet d'être prêt dès l'arrivée du nouveau stade.

De nombreux collaborateurs ont également rejoint le club. « *Au global on a dû progresser d'une centaine — on est pratiquement passé de 300 à 400 personnes* ». Le recrutement principal a été celui d'un directeur général adjoint en charge de tous les aspects billetterie et marketing. *« C'est lui maintenant qui définit la politique globale sur l'hospitalité et le grand public. On a retravaillé toute l'approche »*.

Le public qui est moins fan attend des services complémentaires souligne XP *« donc il faut une équipe service client (au départ 3 maintenant 20) car il faut répondre aux mails* — aux SMS — *aux appels téléphoniques, parce que l'on doit augmenter notre qualité et puis on a des business hors jours de match — visites (il faut des guides) — séminaires. Tout ça a beaucoup grossi ce qui fait une augmentation de pas loin de 50 % des effectifs hors sportifs sans parler de la sous-traitance ».*

- **Une exploitation « à l'américaine »**

En termes d'offre le club est passé *« en gros de 3 – 4 prix grand public et 3 — 4 prix hospitalité. Aujourd'hui ici on a 8 salons différents plus 18 loges et 3 types de loges différentes. On a une grille tarifaire. On a une palette en hospitalité bien plus large et en grand public on se permet de faire une vingtaine de prix différents parce que l'on a beaucoup plus sectorisé le stade ».*

Le club gère également beaucoup plus de buvettes. *« Moi je parle de caisses. On en avait une cinquantaine sur Gerland et là nous en avons 300 ».* Le stade est également équipé en Wi-Fi avec une application qui permet de commander depuis sa place et *« là on a lancé depuis 2 matchs la livraison à la place — le confort des sièges — l'accessibilité – on était à une centaine de tripodes à Gerland et maintenant à 156 tripodes tout autour ce qui permet de rentrer très vite à l'intérieur de l'enceinte. Beaucoup plus de personnel d'accueil — un service client — des points d'informations. On s'est vraiment mis dans une approche centre de loisirs »*. Une approche client qui vient « *tout droit des USA, où nous avons beaucoup voyagé pour totalement changer notre approche pour toucher un nouveau public. Aujourd'hui pour remplir un stade de 60 000 on doit toucher beaucoup plus de monde — des familles — des femmes — des personnes qui ne seraient pas forcément passionnées de football, mais qui ont envie de voir un spectacle et passer un moment en famille ».*

- **Une réelle volonté d'investissement**

XP salut la montée en compétence du club et les moyens mis à disposition. « *On a pris les choses en main. On a la chance d'avoir des gens comme J. Sédoux ou J.M Aulas qui vous donnent les moyens d'arriver où l'on veut arriver, mais parce qu'ils ont pris les risques financiers et donc ils savent que pour réussir il faut qu'on se donne les moyens ».* Il conclut fièrement : « *On nous disait que les Français n'étaient pas des Allemands et que cela ne marcherait pas. Or, la réponse est celle que nous avions imaginée à l'OL »*.

- **Un *naming* dévalué ?**

Les recettes de *naming* du club constituent une nouvelle diversification financière. L'OL a signé un contrat de 3 ans avec Goupama en 2017 pour 6 M€ par an. Un montant bien en dessous des recettes de *naming « irréalistes »* estimées en 2010 par le club, situées entre 80 et 120 M€ note la Cour des comptes en 2017.

Tableau 94 : Limites d'exploitation identifiées dans le cas de l'OL

Le trop haut montant des charges du stade	La montant surévalué du *naming*

Synthèse : Des résultats hétérogènes pour les clubs exploitants

À la suite de la présentation des résultats d'exploitation des 3 clubs exploitants de leur stade, le tableau ci-dessous synthétise les données les plus pertinentes.

Tableau 95 : Résultats d'exploitation des clubs exploitants des stades

	HAC	PSG	OL
Hausse des effectifs depuis le nouveau stade	+ 17 p	+ 100 p	+ 100 p
Exploitation du stade hors « jour de match »	Oui	Oui	Oui
Revenu du *naming* stade	Non	Non	Oui
Verbatim sur les résultats billetterie grand public	Négatif	Positif	Positif
Verbatim sur les résultats billetterie VIP	Négatif	Positif	Positif
Produits d'exploitation liés au stade en N+	7,4 M€	397 M€	99 M€
Charges d'exploitation liées au stade en N+	9,4 M€	175 M€	132 M€
Résultat d'exploitation lié au stade en N+	- 2 M€	222 M€	-33 M€
Part moyenne des produits liés au stade dans le résultat global d'activité en N-	37 %	77 %	49 %
Part moyenne des produits liés au stade dans le résultat global d'activité en N+	44 %	77 %	39 %

Malgré la hausse des produits liés au stade dans chacun des trois cas, il apparaît que les résultats d'exploitation liés au stade ne sont pas toujours assurés. En effet, le HAC et l'OL enregistrent des déficits d'exploitation de 2 millions d'euros et 33 millions d'euros. Dans l'ensemble des cas, seul le PSG et son BM unique en France, bénéficie d'un résultat d'exploitation positif. Ce dernier équilibre même son résultat hors stade fortement négatif. Au final, pour les clubs exploitants aucun changement de BM est à souligner.

Malgré cela, ces derniers revendiquent la pertinence de leur modèle d'exploitation, et la chance de pouvoir exploiter un stade à 100 % tout au long de l'année. Cependant, comme le synthétise le tableau ci-après, en dépit de leur intégration à la programmation de leurs stades, le HAC et l'OL mettent en avant des charges d'exploitation extrêmement importantes et difficiles à anticiper qui rendent le résultat d'exploitation déficitaire malgré la hausse des produits.

Tableau 96 : Limites d'exploitation identifiées au sein des clubs exploitants des stades

Phase	7 variables	HAC	PSG	OL
Limites liées aux choix du schéma d'exploitation du stade	Un manque de partage d'expérience	×		
	La mauvaise évaluation des charges du stade	×		×
Limites liées au manque d'investissement des clubs	Le manque d'investissement en outils et compétences marketing du club	×		
	Le manque d'anticipation marketing du club	×		
	Le besoin de changement de mentalité des dirigeants des clubs	×		
	Difficulté de gestion des abonnés		×	
	Naming surévalué			×
	TOTAL	**5**	**1**	**2**

Le HAC revient également sur le manque d'investissement du club en outil et en compétences et le manque d'anticipation marketing. Tout l'inverse du PSG et de l'OL qui sont les deux clubs français qui ont investi le plus d'argent dans le recrutement de nouvelles compétences et ont doté leurs services commerciaux de ressources humaines considérables (+ 100 personnes) par rapport aux autres clubs français.

Synthèse du chapitre 8 : Une évolution des produits stades… mais un résultat net souvent déficitaire qui ne permet pas une évolution des BM

Ce chapitre 8 a permis d'appréhender les résultats d'exploitation des clubs utilisateurs d'un nouveau stade. Nous avons mesuré leur performance économique et souligné les limites d'exploitation exposées par les clubs exploitants et les clubs locataires. Pour ces derniers, les produits d'exploitation liés au stade ont évolué positivement dans l'ensemble des 4 clubs. Un phénomène qui permet notamment dans 2 cas sur 4 une hausse de la part moyenne des produits liés au stade entre N- et N+ pour l'OGCN (+ 17%) et le LOSC (+8%). Malgré ces résultats, aucun changement de BM est à souligner. De plus, les résultats d'exploitation stade sont toujours déficitaires pour les 4 clubs. La santé financière de ces derniers reste ainsi conditionnée aux montants des revenus audiovisuels et aux revenus de mutations qui représentent 57 à 70 % des recettes des clubs.

Pour expliquer ce constat, les interviewés remettent tous en cause le modèle d'exploitation du stade (PPP ou concession domaniale) et la qualité d'expertise de l'exploitant (4 cas sur 4). Il en découle ainsi :

- Un manque d'expertise dans le calibrage des charges d'exploitation du nouveau stade qui impact fortement les résultats d'exploitation des clubs (ASSE, LOSC, NICE).

- Un manque d'anticipation marketing du club (ASSE, OGCN, GDB) et un manque d'investissement en outils et en compétences marketing (4 cas sur 4) qui permettraient d'optimiser l'exploitation commerciale du stade.

A l'inverse, les 3 clubs exploitants soulignent tous la qualité de leur modèle d'exploitation (Convention d'occupation ou Privé) qui a été associé le plus souvent à une anticipation et un investissement marketing très important (OL et PSG). Néanmoins, le manque d'expertise dans le calibrage des charges d'exploitation du nouveau stade (OL et HAC) limite parfois les résultats d'exploitation qui se révèlent ainsi très hétérogènes :

- **Pour le PSG :**

Avec 78% des revenus du club liés à l'exploitation de son stade le BM du club parisiens est unique en France. Des revenus qui représentaient déjà avant la rénovation du stade une part en volume similaire grâce à l'investissement des propriétaires dans la ressource de marque et la ressource sportive du club. Ainsi, si la rénovation du stade n'a pas été essentielle au changement du modèle d'affaires du club, elle est corrélée en valeur à une évolution des produits stade de 49 millions d'euros en N+. Une évolution conséquente au vu du montant de la rénovation du stade (75 millions d'euros). Ces ressources supplémentaires ont permis de consolider le BM du club, d'accroitre ses dépenses dans le secteur sportif et sa domination sur les compétitions nationales.

- **Pour l'OL :**

En dépit d'une hausse importante des produits d'exploitation stade, liée notamment à un investissement en compétences et en outils marketing important, le résultat d'exploitation stade du club est déficitaire à hauteur de 33 millions d'euros en saison N+. Il est notamment impacté par le manque d'expertise dans le calibrage des charges du stade. Ces dernières ont évolué de 84 millions d'euros entre les deux périodes d'analyse. Ainsi en N+, le BM de l'OL repose à hauteur de 39 % sur ses revenus issus du stade contre 49 % en N-.

- **Pour le HAC :**

La hausse des produits liés au stade de 0,6 millions d'euros en N+ a faiblement impacté le BM du club, toujours dépendant des revenus audiovisuels et des revenus de mutation à hauteur de 56%. Associés aux résultats sportifs de seconde zone, le manque d'investissement en compétences et en outils marketing du club havrais et le manque d'expertise des charges du stade empêchent tout bénéfice d'exploitation. Une situation qui fragilise au final les finances du club. En témoigne l'exonération du loyer du HAC durant 3 ans rendue nécessaire par la menace de la DNCG d'une relégation pour raison financière. Une situation qui rappelle les cas du Mans FC et du Grenoble GF38. Elle pose la question de la capacité d'un club de *Ligue 2* à faire face aux charges générées par un stade neuf, quand bien même son coût de construction a été limité.

Après avoir appréhendé les phases de programmation et de construction des nouveaux stades, ce chapitre 8 nous a permis de mettre en exergue le constat d'exploitation de ces derniers. Une démarche globale qui permet ainsi de comprendre les résultats découlant des logiques d'actions collectives et individuelles des parties prenantes de ces projets. Des résultats *ex post* qui sont manifestement très éloignés des objectifs *ex ante.* La 3ème et dernière partie de cette thèse permettra une analyse et une explication de ce constat.

PARTIE 3 : L'ANALYSE D'UNE LOGIQUE D'ACTION : L'IMPORTANCE DES COMPÉTENCES DANS LA PROGRAMMATION ET L'EXPLOITATION D'UNE NOUVELLE RESSOURCE

La partie 1 de cette thèse nous a permis de définir les concepts qui constituent le cadre théorique de cette recherche. Les notions d'écosystème d'affaires, de ressources, de compétences et de *business model* ainsi que leurs composants constituent le cadre de notre réflexion. Cette dernière est contextualisée au sein de la partie 2 à travers la compréhension des logiques d'action des parties prenantes de l'ESA du football français relatives aux modalités de programmation et d'exploitation des nouveaux stades.

Cette troisième partie a pour objectif de mesurer les résultats *ex post* aux regards des objectifs *ex ante* attendus par les acteurs des projets et d'identifier les variables explicatives de ce constat. Ainsi, le chapitre 9 nous permettra de *« comparer les résultats aux ambitions »* en recherchant les causes à l'origine des écarts constatés et d'en tirer des conclusions théoriques généralisables. Le chapitre 10 qui suivra, donnera des pistes de préconisations et d'explorations possibles à partir des limites identifiées au sein de l'écosystème d'affaires du football français. Pour finir, nous reviendrons sur les qualités et les limites de ce travail universitaire.

Chapitre 9 : Une ressource stade nécessaire mais insuffisante

Dans le cadre de l'évaluation d'une politique publique comme celle de la rénovation des nouveaux stades français, Gibert (2010) considère que la démarche d'évaluation doit avoir pour objectif de *« comparer les résultats aux ambitions »* en recherchant les causes à l'origine des écarts constatés et d'en tirer des conclusions généralisables (Gibert, 2010). Cette identification constitue le fondement de l'apprentissage et de l'amélioration de l'efficacité de politiques publiques comparables futures.

Dans cette approche, l'évaluation de la politique publique part du principe que l'intervention publique est *« un processus à décomposer »* et *« dont la mise en œuvre peut fortement dévier de la volonté programmatique initiale »*. Dès lors, la politique publique est appréhendée *« comme une* chaîne *causale allant de l'intervention initiale à l'impact final »* (Devaux-Spatarakis, 2014). C'est l'analyse des liens de causalité et des hypothèses sous-jacentes à la politique menée qui doit permettre d'expliquer les résultats obtenus par le programme mis en œuvre.

Ainsi, nous appréhenderons les résultats du programme de rénovation des stades aux regards des ambitions (1). Une mise en exergue qui permettra notamment une réponse aux questionnements soulevés par la problématique de cette recherche. Dans un deuxième temps, nous tenterons d'expliquer les liens de causalité entre les objectifs *ex ante* et les résultats *ex post* (2). Une identification qui permettra comme le définit la *grounded théorie* de « *générer inductivement une théorisation grâce à la conceptualisation »* et la mise en relation progressive et valide de données empiriques qualitatives présentes sur notre terrain de recherche (3).

1. Des résultats *ex post* éloignés des objectifs *ex ante*

La partie 2 de cette thèse nous a permis d'appréhender les logiques d'acteurs dans les phases de programmation et d'exploitation des nouveaux stades. Les différentes données exposées au sein des chapitres 4 à 8 nous permettent tour à tour de répondre et approfondir les 4 questionnements successifs soulevés par notre problématique (1.1 à 1.5).

1.1 Les résultats obtenus dans le cadre du programme de rénovation des stades allemands, sont-ils comparables à ceux des nouveaux stades français ?

De manière générale, nous l'avons vu au sein du chapitre 4, les résultats d'exploitation des clubs français sont très éloignés des résultats germaniques en termes d'affluence, de recettes billetteries, de *naming* ou encore de durée de l'effet nouveaux stades. Ainsi les 13 nouveaux stades français n'ont pas permis de combler le retard économique très important entre la *Ligue 1* et la *Bundesliga*, qui continue de se creuser chaque saison.

Ainsi, s'inspirer de la réussite d'un modèle étranger comme l'Allemagne à travers une analyse macro-localisée était l'une des premières limites de la politique publique de rénovation des stades. Aussi bien l'approche sociétale qui considère *« les objets comparés comme des construits sociaux par des processus qui les constituent dans leur spécificité sociale »* (Maurice, 1992), que l'approche culturaliste fondée sur des *« spécificités culturelles nationales »* (d'Iribarne, 2015) montrent les limites des transpositions d'un modèle d'un pays à un autre. Plus spécifiquement, les écosystèmes du sport spectacle français et allemand divergent sur un certain nombre de points avec des effets sur les résultats escomptés.

On peut citer empiriquement l'exemple de la *Loi Evin* qui interdit aux clubs français de vendre et de promouvoir des boissons alcoolisées dans l'enceinte des stades alors qu'il s'agit d'une recette substantielle pour les clubs allemands (24 millions d'euros de sponsoring d'alcool et 40 millions d'euros de consommation de bière en 2014, UNFP [2014]).

De plus, la *« primum movens »* exposée par Millereux et al. (2015) qui met en avant le rôle premier en France des collectivités publiques dans le financement et la construction des équipements est une autre spécificité française. Une spécificité qui, comme nous l'avons montré au sein du chapitre 5, a contribué à éloigner les clubs de la responsabilité des projets. A l'inverse, les clubs germaniques ont su et pu analyser l'ensemble des besoins spécifiques des parties prenantes en amont de la construction.

Cette réflexion est pour Boris Helleu, la clé centrale et la principale différence entre les politiques allemandes et françaises dans la rénovation des stades. Pour ce dernier, la vraie qualité des projets germaniques *« ce n'est pas seulement les nouvelles enceintes, c'est surtout la capacité qu'ils ont eu pour être à l'écoute de ces publics. La famille, tu veux de la sécurité ? Ok on bosse dessus, toi c'est du business ? Ok on bosse dessus, le fan tu veux chanter, Ok on va te faire des tribunes debout ».*

Outre les spectateurs, les 14 nameurs de stade en Allemagne ont tous été impliqués dans la programmation et l'identification des besoins en amont des projets. Ce qui n'est pas le cas en France où les sponsors ont choisi de donner leur nom de marque à un stade qu'ils n'avaient pas configuré comme le regrette Lionel Maltese : *« Aucune anticipation sur le naming des stades n'a été réalisée, à l'inverse de l'Allemagne où les parrains actionnaires ont décidé de ce qui allait se passer dans les stades. Quand Bayer, Audi, Adidas ont dit : "on voudrait tels services", ils connaissaient leurs besoins. En France, on fait venir un nameur une fois que le stade est fini ! Ça change tout ! Si Orange participe dès le départ dans le stade, il aurait fait un stade totalement différent à Marseille, même chose pour Allianz, Groupama ou la Matmut ».* Une situation qui peut expliquer le manque d'investissement financier et humain de ces sociétés privées qui ont pourtant un savoir-faire marketing précieux à faire valoir dans la montée en compétence des clubs professionnels et l'élargissement de leur clientèle.

En somme, ce qui explique le succès allemand selon BH et la différence avec la France, *« c'est le dialogue avec les ultras, et le marketing expérientiel et relationnel sur ce que veulent les fans. Et on ne sait pas le faire en France, où on était resté sur les modèles, si l'équipe gagne on a du monde dans le stade. C'est ainsi le pragmatisme allemand qui a fonctionné »*.

1.2 La ressource stade est-elle adaptée aux besoins des clubs résidents en termes de modalité de mise à disposition et de programmation ?

Le chapitre 5 nous a permis de mettre en lumière les conditions de programmation de sept de ces nouveaux stades. Nous avons ainsi appréhendé le rôle central joué par les collectivités dans chacune des situations. En 2018, comme en 2008, ces dernières sont encore le plus souvent propriétaires de l'enceinte et des terrains, détentrices du pouvoir de délivrer les actes administratifs nécessaires à la construction ou à la rénovation du stade et partenaires du financement des infrastructures d'accès au stade, qu'il soit public ou privé.

La commission « Grands Stades » soulignait pourtant en 2008 que la rénovation des nouvelles enceintes était l'occasion de renforcer l'implication des clubs dans *« la définition du besoin réel, l'exploitation, et la gestion »* des stades. Au regard des situations présentées, cette ambition s'est trop peu concrétisée. Sur 13 stades, 4 ont été programmés par un club, 3 sont exploités par un club. Les dirigeants de ces derniers ont voulu ou ont dû apparaître davantage comme des spectateurs que des acteurs de premier plan. Ils ne se sont donc pas investis humainement et financièrement dans la programmation et l'exploitation marketing de leur outil de production.

Ainsi, comme le montre le chapitre 6 et 7, l'outil stade est bien souvent inadapté aux besoins de ces derniers. Des limites structurelles spécifiques ont été mises en exergues durant la présentation des résultats.

- La capacité : dans 5 cas sur 7, la capacité du stade pose un problème, un constat encore plus important si on prend en considération l'ensemble des nouveaux stades comme Marseille, Valenciennes, Grenoble, Le Mans, Lens et Toulouse. Une capacité qui comprend en moyenne par match 7 000 places de plus que la jauge demandée par l'UEFA pour la compétition et 20 500 places de plus que la moyenne d'affluence historique de chacun des clubs. Le nombre moyen de places vides au sein de ces nouveaux stades est de 14 000. Pour Frank Pons *« la capacité globale d'un stade n'est pas problématique, ce qui est problématique c'est la manière de la gérer ».* Il prend en exemple le stade récemment construit du Mercedes Benz Stadium à Atlanta, un stade de 75 000 places qui peut très vite devenir un stade de 35 000 places en fonction des évènements. *« On aurait dû avoir la compétence en France, pour savoir comment passer de A à B rapidement et à moindre coût en gardant une atmosphère, une expérience qui permet de garder une valeur commerciale identique pour quelqu'un qui va venir voir un match à 20 000 puis à 75 000 spectateurs ».*

- L'accessibilité : en termes de qualité d'accueil et de confort pour les spectateurs, les problématiques d'accès au stade et de départ sont les limites les plus exposées au sein de nos études de cas. Pour Lionel Maltese *« malgré la rénovation des stades, le temps d'attente pour venir ou sortir d'une enceinte sportive est toujours très important en Ligue 1. Il faudrait absolument qu'on prenne exemple sur des pays comme les États-Unis pour nous améliorer sur ce critère. Lors de l'élaboration d'un projet de stade aux USA, l'accessibilité est le premier élément pris en compte »*[97]*.* Des limites qui peuvent poser de nombreuses contraintes à long terme dans la recherche de fan

[97] https://www.ecofoot.fr/interview-lionel-maltese-ligue1-revenus-matchday-1793/ consulté le 17 avril 2018.

expérience. Un constat d'autant plus important que ces problèmes sont identifiés alors même que les taux de remplissage des stades ne dépassent pas les 65 % en moyenne.

- Les limites fonctionnelles et expérientielles : elles sont également mises en lumière à travers les défauts de connectivité, de guichets billetterie, de buvettes ou de sectorisation des stades. Une situation qui montre ainsi que les collectivités et les clubs rencontrent des difficultés récurrentes dans la rédaction des cahiers des charges marketing des stades. Boris Helleu, revient durant notre entretien sur le manque de connectivité des nouveaux stades français : *« Pourquoi les stades n'ont pas été connectés ? Car cela n'était pas présent au sein des cahiers des charges de l'UEFA. Donc la France n'était pas tenue de livrer des stades connectés. On sait très bien d'un point de vue technologique, y'a pas de contraintes à la connexion d'un stade. Mais on n'a jamais eu en France de stratégie volontariste et personne ne voulait payer les équipements. Du coup alors même que 3 ans avant l'Euro la problématique de connectivité des stades a émergé, ce n'est qu'en 2018 qu'on annonce le lancement d'une étude sur la connectivité des stades par la filière économique du ministère des Sports. En France on n'a vraiment pas la culture du marketing sportif ».*

L'ensemble des contraintes structurelles mises en avant au sein du chapitre 6 entraînent inévitablement des coûts financiers conséquents pour le propriétaire, l'exploitant et le locataire de ces stades. Nous les avons identifiés au sein du chapitre 7 à travers le coût de construction des stades et les redevances des loyers :

- Un surcoût des montants de construction : le rapport de la Cour des comptes (2016) fait état ainsi d'un surcoût de rénovation/construction à la place significativement plus élevée que dans d'autres projets européens dont l'Allemagne. Nos résultats montrent notamment une hausse des coûts dans les projets où les clubs étaient absents de la programmation finale. La Cour des comptes pointe particulièrement les opérations menées en PPP qui apparaissent comme les plus onéreuses en termes de coût à la place.

- Des charges d'exploitation mal calibrées : la hausse des coûts de construction a fait évoluer le montant des loyers que doivent verser les clubs aux collectivités et/ou la part du financement du stade restant à la charge de la collectivité. Outre cela, les difficultés qu'ont les clubs dans le calcul de leurs charges d'exploitation rend pour le moment tout bénéfice compliqué. Un montant qui dans certains cas est une barrière forte à l'accueil d'évènements. Parmi ces coûts, on retrouve les frais de sécurité, les différents fluides, le nettoyage, ou encore la location, le montage et le démontage d'une scène pour un concert par exemple. *« La plus grosse des problématiques c'est ce que l'on appelle les coûts d'activation et si on ne sait pas les mesurer forcément on n'y arrive pas. J'en discutais avec la responsable du stade du Mans, elle considérait ses frais d'activation à environ 100 000 à 120 000 euros par événement. C'est sûr qu'ils n'organiseront jamais de concert à ce prix-là, c'est impossible »* commente le directeur d'Océane Stadium.

Les limites financières et structurelles de la ressource stade impactent forcement l'exploitation de cette dernière. Une exploitation qui est également conditionnée à la qualité des compétences et outils acquis par les clubs utilisateurs pour répondre à leur objectif de diversification.

1.3 Les clubs utilisateurs ont-ils mobilisé les compétences nécessaires à l'exploitation de cette nouvelle ressource ?

Le chapitre 8 nous a permis d'appréhender l'investissement en compétences consentis par les clubs utilisateurs pour exploiter leur nouvelle structure. Il ressort de la présentation que les clubs locataires des stades ont trop rarement investis dans l'acquisition de nouvelles compétences ou de nouveaux outils marketing. En effet, sur les 4 cas exposés, bien que certains services billetterie aient été renforcés, l'investissement reste très limité au vu du nombre de recrutements au sein des cellules commerciales des clubs qui varient entre 1 et 5 personnes. De plus les résultats montrent que dans 3 cas sur 4, l'arrivée du nouveau stade n'a pas été anticipée. Ainsi, les actions marketing se mettent en place seulement après une ou deux années d'exploitation. Ce manque d'investissement peut s'expliquer par les choix des schémas de mise à disposition qui n'ont pas permis une implication des clubs dans les phases de programmation et d'exploitation du stade. Ces derniers ont ainsi découvert pleinement l'outil le premier jour d'exploitation.

A l'inverse, il ressort également des entretiens que les clubs n'ont pas nécessairement cherché à acquérir les compétences et la force commerciale suffisante pour optimiser l'exploitation de ces nouveaux stades. En effet, les interviewés ont révélé que certains dirigeants de club ne souhaitaient tout simplement pas investir dans le recrutement hors sportif. Ces derniers se contentent d'une gestion associative et des pratiques historiques. Ainsi, Boris Helleu évoque un problème de culture nationale. *« On retrouve un problème de culture française. Un esprit court-termiste. Si le club n'est pas très loin de la relégation, il vaut mieux selon lui investir à court terme dans le secteur sportif et recruter des bons joueurs, plutôt que des compétences administratives et marketing pour fidéliser un public ».* Franck Pons constate *« un certain immobilisme dans certains clubs, il y a des restes du football à papy où il ne faut rien changer, où le stade est un simple récipient ».* Une situation qui conviendrait parfaitement à certains dirigeants selon BH : *« avoir une collectivité derrière qui assure un financement, quelle que soit la modalité, c'est quand même très confortable pour les clubs ! ».*

La mission G2 stratégique/Keneo, sur l'assistance au développement des recettes stades et à l'amélioration de l'expérience spectateurs des stades de *Ligue 1* et *Ligue 2* exprimait déjà en 2014*, « le changement radical »* que les dirigeants de clubs devaient prendre pour structurer leur organisation comme une entreprise commerciale, et pas seulement comme un club de sport. Une mutation qui était nécessaire pour atteindre les objectifs fixés par la LFP. Un changement *« brutal des mentalités des dirigeants »* et une « *refonte complète de l'organisation des clubs* » qui sont essentielles pour la mission, qui conclut en indiquant que *« continuer comme avant ne devrait plus être envisagé par aucun club de la LFP* ».

L'OL et le PSG sont deux exceptions françaises dans ce domaine. Le club parisien compte plus de 170 salariés au sein de sa cellule commerciale, dont notamment 37 personnes au secteur billetterie, là où certains clubs de L1 en comptent 3 ! L'OL a procédé à un recrutement de plus de 100 personnes en amont de son nouveau stade. Une volonté et une capacité d'investissement, qui interrogent sur celles d'autres clubs de L1 au vu du témoignage d'un des interviewés : « *mettons de la compétence et derrière mettons au service de cette compétence des outils et je suis sûr que l'on peut y arriver. Nous, on fait un peu les 2, mais ça marche pas – on met un peu un mec bien capable et un demi-outil et on dit "allez débrouille toi" non ça ne peut pas fonctionner et çà ce n'est pas que dans notre club ».*

1.4 Le programme de rénovation des stades permet-il le désengagement financier des collectivités impliquées tel qu'anticipé par la Loi relative à l'organisation de l'Euro 2016 ?

Le député Depierre et l'ex ministre des Sports Jouanno notent durant la présentation à l'Assemblée Nationale de la Loi relative à l'organisation du championnat d'Europe de football en 2016 que « *les clubs professionnels ne peuvent que se féliciter de l'accroissement de la capacité de leurs installations. (…) » et que « les recettes que les clubs des onze villes concernées tireront de ces nouveaux équipements seront donc accrues, ce qui permettra de diminuer les subventions publiques* » (Depierre, 2011). Les résultats présentés au sein du chapitre 7 contredisent leurs espérances. Ils montrent en effet que la construction/rénovation des stades a très largement abouti à un financement public indirect des clubs de football professionnel plus important après l'opération qu'avant. Ainsi, en moyenne les collectivités financent 56% des coûts annuels des stades. Des charges qui ont augmenté significativement avec l'arrivée des nouvelles structures. En moyenne les nouveaux stades coûtent aux collectivités 5,8M€ par an.

Tableau 97 : Détail du montant des redevances des loyers des stades

Club	Coût annuel du stade	Ancien loyer annuel du stade payé par le club	Nouveau loyer annuel du stade payé par le club	Reste à la charge de la collectivité	Reste à charge de la collectivité en %
ASSE	4,91 M€	0,8 M€	2,3 M€	2,61 M€	53 %
OGCN	13 M€	0,2 M€	1,87 M€	11,13 M€	85 %
LOSC	16 M€	0,9 M€	4,7 M€	11,3 M€	70 %
GDB	6, 79 M€	0,9 M€	3,85 M€	2,94 M€	43 %
HAC	5 M€	0,8 M€	0 M€	5 M€	100 %
PSG	5,4 M€	0,3 M€	4,4 M€	1 M€	18 %
OL	21 M€	1,10 M€	14,3 M€	6,7 M€	32 %
Moyenne	**10,3 M€**	**0,7 M€**	**4,5 M€**	**5,8 M€**	**56%**

Dans le cas du Havre, la collectivité a décidé de prendre en charge 100 % du loyer de peur du dépôt de bilan du club, qui laisserait le stade vide. Un élément qui montre que dans certains schémas, les aléas sportifs liés à la performance du club sont séparés de la gestion d'ensemble assurée par l'exploitant privé et sont *in fine* supportés par la personne publique. Ainsi, la disparition de l'équipe professionnelle utilisatrice du stade comme au Mans et à Grenoble fait peser la totalité du coût de la redevance sur la collectivité et donc ses administrés. De ce fait, la ville du Mans a augmenté les impôts locaux de 209 % depuis 2010, soit la plus grosse augmentation française[98].

Parallèlement, les recours possibles aux contrats de partenariat public-privé pour la construction et l'exploitation des stades ont révélé des risques nouveaux pour les villes. Les conditions d'attribution des marchés publics, le montant des coûts de construction et la rentabilité économique de ces enceintes ont été publiquement mis en cause par la Cour des comptes en 2017.

Au final, à la vue de certains contrats de PPP établis sur 30 ans en moyenne, le financement public du football professionnel français n'est pas près de cesser. Même le stade privé de l'OL illustre bien la nécessaire implication des collectivités dans le financement du raccordement du stade (202 M€), mais également dans le rôle de garant (40 M€) que le département du Rhône a joué pour finaliser le financement du projet privé lyonnais.

[98] www.rtl.fr/actu/conso/taxe-d-habitation-le-mans-champion-de-la-hausse-sur-la-duree-lille-palme-de-la-taxe-la-plus-elevee-7783434415 consulté le 17 janvier 2017.

1.5 Au sein de l'écosystème d'affaires du football français, la ressource stade permet-elle l'évolution du *business model* de club professionnel utilisateur ?

Nous avons montré à travers le chapitre 8, que les différentes charges d'exploitations enregistrées par les clubs n'étaient pas compensées par les produits d'exploitation des nouveaux stades, pourtant en hausse dans 100% des cas.

Tableau 98 : Synthèse des résultats d'exploitation des clubs utilisateurs d'un nouveau stade

	ASSE	OGCN	LOSC	GDB	HAC	PSG	OL
Produits d'exploitation liés au stade en N+	26,2 M€	19,3 M€	31,6 M€	34,6 M€	7,4 M€	397 M€	99 M€
Charges d'exploitation liées au stade en N+	27,2 M€	19,9 M€	49,3 M€	39,4 M€	9,4 M€	175 M€	132 M€
Résultat d'exploitation lié au stade en N+	- 1 M€	-0,5 M€	- 17,6 M€	- 4,8 M€	- 2 M€	222 M€	-33 M€
Part moyenne des produits liés au stade dans le résultat global d'activité en N-	35 %	25 %	23 %	41 %	37 %	77 %	49 %
Part moyenne des produits liés au stade dans le résultat global d'activité en N+	33 %	43 %	31 %	42 %	44 %	77 %	39 %

Ainsi, sur les 7 cas exposés, 6 clubs ont un résultat d'exploitation stade déficitaire en N+. Au final, même si certains clubs voient la part d'activité liée au stade évoluer, aucun club ne connait un changement de BM grâce à l'utilisation d'un nouveau stade. Excepté le PSG, l'ensemble des clubs ont une économie qui repose sur les produits hors stade qui représentent 57 à 70% des parts d'activités de ces derniers (droits audiovisuels et mutations).

Ainsi, la réponse apportée à ces questions prouvent l'écart important entre les prévisions des rapports Besson et Seguin de 2008 et les résultats exposés au sein de cette recherche. Pour expliquer ce constat, nous effectuerons une analyse des liens de causalité des logiques d'acteurs du programme de rénovation des nouveaux stades français (2).

2. Identification de la chaîne de causalité des résultats observés

Pour expliquer l'impact final de la politique de rénovation des stades en France, nous décomposerons les logiques des acteurs des projets. L'ambition est de faire émerger une chaîne de causalité qui constitue le fondement de l'apprentissage et de l'amélioration de l'efficacité de politiques publiques comparables futures. Nous montrerons ainsi comment l'absence d'un leader au sein de l'ESA (2.1) a contribué à la programmation d'une ressource souvent inadaptée aux besoins des clubs utilisateurs (2.2). Une réflexion que nous modéliserons (2.3).

2.1 Une absence de leader et de coévolution au sein de l'ESA en structuration du football professionnel français

Notions centrales dans la réussite d'un projet au sein d'un ESA, nous montrerons comment les concepts de leadership (2.1.1) et de coévolution (2.1.2), ont été des éléments oubliés de la politique de rénovation.

2.1.1 L'absence d'un leader dans la programmation des stades

Au sein de l'ESA la notion de leadership joue un rôle majeur dans la mesure où la stabilité de l'écosystème dépend étroitement de la performance de ce dernier et des règles du jeu concurrentiel qu'il aura « fixées ». Pour rappel, Moore (1993) met en avant deux conditions pour être leader :

- Le leader doit prêter attention aux entreprises-clés de son environnement et améliorer constamment ses propres performances.
- Le leader doit systématiquement s'allier avec les autres pour s'assurer que les contributions complémentaires requises sont disponibles.

Il doit être le *« bâtisseur d'écosystèmes »* en construisant une route collaborative permettant au plus grand nombre d'adhérer au projet. Une définition qui ne caractérise aucune des 3 parties prenantes majeures des projets.

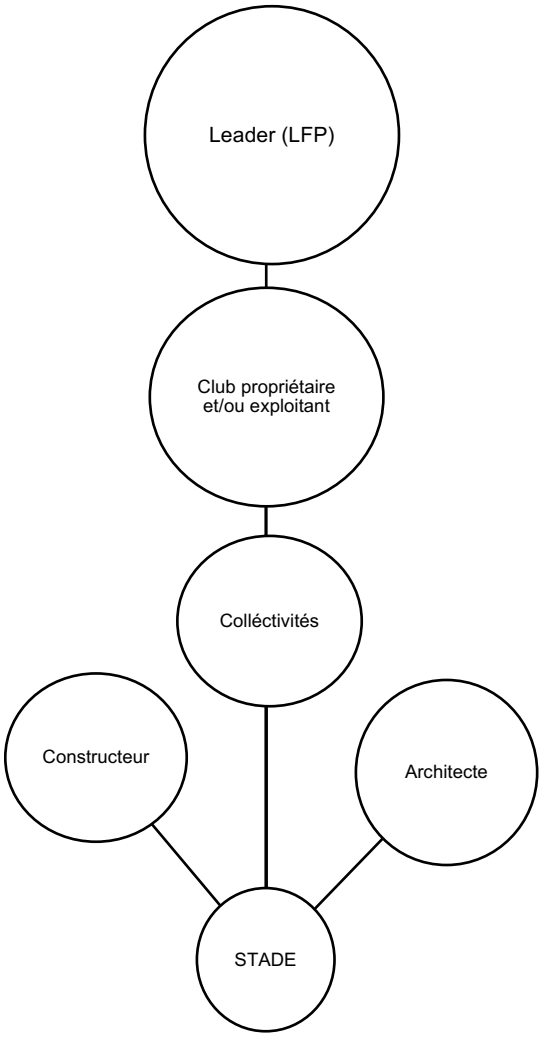
Et pour cause, selon nous c'est bien la Ligue de Football Professionnel française à travers son service stade créé en 2004 qui aurait dû jouer ce rôle. Cette dernière possédait à la fois l'ensemble des données économiques nécessaire à la faisabilité des projets, des contacts inter et intra nationaux pour une analyse *benchmarketing* poussée des univers sports et loisirs, une résonnance politique et un pouvoir règlementaire à même d'encadrer et coordonner les projets. Une mission de référente qui aurait permis de centraliser l'ensemble des problématiques soulevées au sein des projets afin d'optimiser l'apprentissage de chacun des acteurs. Un rôle de conseil qui serait intervenu dans les 4 champs d'application du service stade de la LFP : Infrastructure et règlementation, sureté et sécurité, surface de jeu et exploitation.

C'est d'ailleurs dans cet esprit que le service stade, sous la direction de Xavier Daniel, a contribué à la rédaction du dossier de candidature de la France à l'Euro 2016 aux côtés de Jacques Lambert sur la partie consacrée aux nouvelles enceintes. Par la suite, Xavier Daniel a rejoint l'UEFA en mars 2011, après l'obtention par la France de l'organisation de la compétition, pour accompagner les clubs et les villes hôtes dans l'organisation de l'événement. Un départ qui a été compensé en 2013 avec l'arrivée de Benjamin Viard. Le service est donc resté durant 2 ans sans direction. Un élément de réponse qui peut expliquer l'implication limitée de ce dernier entre 2011 et 2013. Soit durant les phases de programmation ou de construction des principaux stades français.

Pour Frank Pons *« il faut absolument que le "lead" soit pris par des ligues comme on le voit en MLS. Ce sont des entités qui ont une vision de sport business. C'est pour cela que les stades sont mieux adaptés ».* Il note néanmoins que la marque forte d'une ligue est primordiale pour être leader dans les projets. *« Il est vrai que plus une ligue est forte, plus elle a la capacité de convaincre et de décider. La LFP ce n'est pas la Premier League, la MLS. Ce sont des ligues qui osent des visions car cela rapporte. La LFP y travaille, est en mutation, elle devient de plus en plus business, mais elle ne peut encore convaincre des présidents réticents, incompétents, ou des pouvoirs publics »* conclut Pons.

La figure ci-dessous synthétise le rôle qu'aurait dû jouer, selon nous, chaque partie prenante dans la programmation des stades. Ainsi, le leader de l'ESA, doit permettre de guider chaque acteur dans un objectif commun. Une route collaborative se dessine sur laquelle le club doit être l'élément moteur. Il s'appuie pour cela sur 3 partenaires incontournables qui doivent contribuer à donner au projet un sens unique.

Figure 42 : Rôle et place des parties prenantes de l'ESA au sein d'un projet de nouveau stade



Malheureusement, l'absence d'une organisation légitime capable de guider les parties prenantes vers un objectif commun a fait apparaitre deux cas de figures :

- Les clubs ont été leader des projets de programmation à travers une *movens* privée (HAC/PSG/OL). Cela a permis à ces derniers de définir leurs besoins et d'être force de proposition auprès des collectivités pour choisir notamment le schéma de construction mais également les constructeurs des projets. Dans ce cas, ce sont les clubs qui ont effectué un *benchmarketing* des bonnes pratiques. Dans le cadre d'une construction de stade, ces derniers se sont appuyés sur des compétences extérieures. C'est ainsi un architecte étranger qui a accompagné les clubs de Lyon et du Havre dans la réalisation des projets.

- Les clubs n'ont pas été leader des projets par manque de capacité ou de volonté. C'est alors une *movens publique* caractérisée par un leadership politique qui s'est dessinée (ASSE, OGCN, LOSC, GDB). Cette implication correspondait notamment à la volonté des élus des villes et des métropoles de participer à l'accueil de l'Euro 2016. Néanmoins, dans le même temps, la contrainte budgétaire publique importante et l'échéance de l'Euro 2016, qui demandait le respect d'un cahier des charges et d'un calendrier de livraison stricte, ont incité les collectivités à faire appel à un acteur privé extérieur capable de financer et de construire les enceintes grâce aux nouveaux contrats de PPP instaurés.

Dans cette deuxième configuration, le rôle des clubs et leurs besoins ont été relégués au second plan. Ainsi, aucun leader légitime capable de fédérer les parties prenantes vers un objectif commun ne s'est révélé. Les intérêts individuels variés et divergents des acteurs ont alors occultés l'objectif initial.

Un constat qui fait échos aux risques associés aux opérations à l'intérieur de l'écosystème d'affaires définient par Adner (2006) :

- **Les risques d'initiative :** dans ce cas précis, les risques liés à la gestion du projet ont été mis en lumière à travers le manque d'investissement des clubs dans la programmation et l'exploitation des stades. La recherche montre que dans certains cas, ces derniers n'ont pas voulu ou pu jouer un rôle central dans ces projets. Dans le même temps, les initiatives individuelles d'élus dans la programmation des stades sont apparues. Certains d'entre eux n'ont pas voulu déplacer le curseur vers un modèle privé/public et ont gardé la main mise sur un projet qui devait s'extraire de leur domaine.

- **Les risques d'interdépendance** : ces derniers ont émergé à travers le rôle joué par les PPPistes. Contributeurs dans le financement, la construction, la maintenance et l'exploitation des stades, ils sont apparus comme l'acteur indispensable à la bonne réalisation de ces nouvelles structures. Ils ont ainsi vu leur rôle prendre de l'importance au sein de l'ESA. Une position qui a modifié le rapport de force avec les collectivités et les clubs.

- **Les risques d'intégration :** ces derniers sont liés à la gestion des opérations à l'intérieur de la chaîne de valeur. Une gestion qui a été très compliquée du fait des risques d'initiative et d'interdépendance présents au sein de l'ESA. Ainsi, dans certains cas les PPPistes sont devenus leader des projets et ont privilégié leurs intérêts personnels de façon plus ou moins légale. En témoigne les cas de corruption des marchés publics à Lille et à Nice. Dans d'autres cas, les collectivités publiques, leader des projets, n'ont pas voulu intégrer les clubs à un degré optimal permettant de répondre aux objectifs initiaux fixés (ASSE). Un double constat qui empêche au final une coévolution des parties prenantes vers un objectif commun.

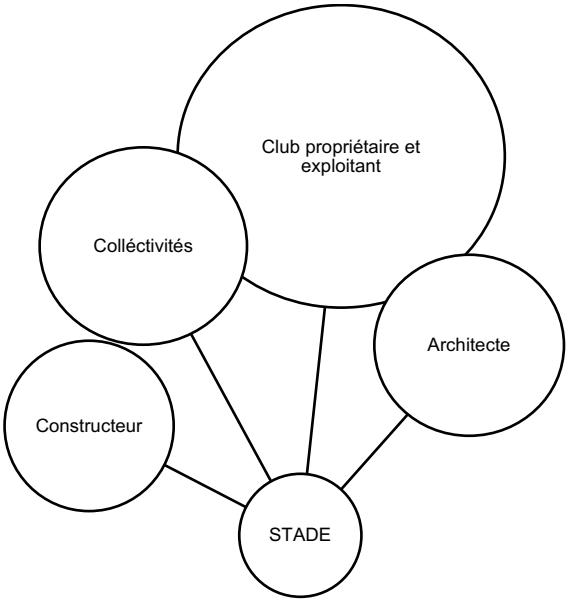
2.1.2 Une absence de coévolution des parties prenantes : un effet lock-in important

Selon Moore (1993), le processus de coévolution permet de renforcer les efforts d'innovation des organisations présentes dans un même écosystème d'affaires. Ces dernières doivent en effet *« coévoluer »* leurs efforts pour soutenir une innovation ; elles agissent donc à la fois en coopération et en compétition, et ce, en vue de promouvoir de nouveaux produits et services afin de satisfaire les clients.

De manière générale, l'absence de leader a contribué à minimiser l'inter-connectivité des parties prenantes et a empêché tout processus de rétroaction au sein des projets. Ainsi, aucune mutualisation d'expériences des 13 stades français n'a été effectuée durant le programme de rénovation. Pourtant, la compréhension des échecs initiaux des stades du Mans et de Grenoble auraient été salutaires pour servir l'intérêt général. Une absence de référentiel commun et de partage d'expérience soulignée par certain club. « *Le problème, et j'en discute assez souvent avec le stadium manager ou avec les autres – c'est que les architectes ou le constructeur ne se servent pas des acquis d'expériences d'un stade à l'autre. On traîne tous les mêmes erreurs »* commente le Directeur d'Océane Stadium durant notre entretien.

C'est ainsi que les intérêts variés des acteurs ont pris le pas sur l'objectif initial. Un rapport de force inégal c'est alors installé au sein des projets. Les PPPistes, accompagnés par les collectivités ont joué un rôle central à Nice, Lille et Bordeaux. La métropole de Saint-Etienne a suivi et réalisé l'ensemble du projet de rénovation, loin des besoins du club. Ainsi, seul l'OL, le PSG et le HAC ont pu bénéficier de la possibilité de coordonner leur projet. Des situations diverses synthétisées par les figures ci-après.

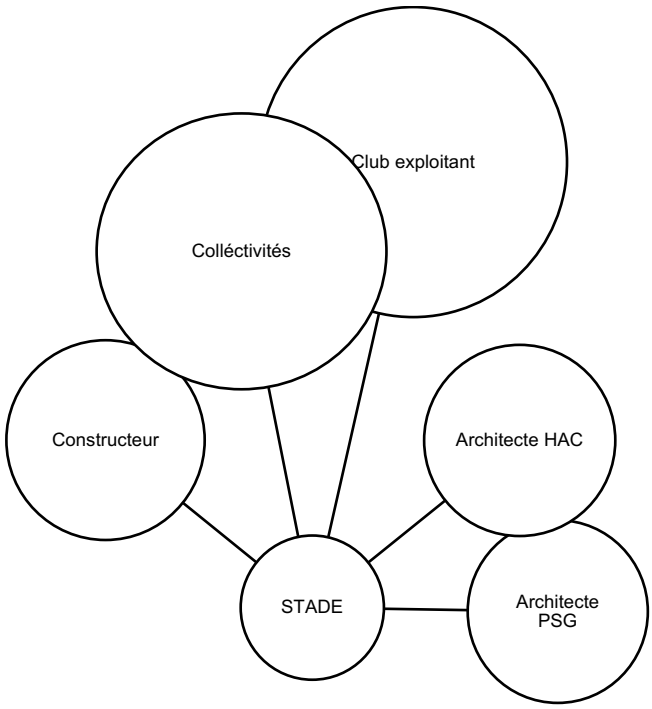
Figure 43 : Rôle et place des parties prenantes de l'ESA au sein du projet privé de l'Olympique Lyonnais



Dans le contexte lyonnais, le club a joué un rôle majeur. Le financement privé décidé par ce dernier a été essentiel pour cela. Il a notamment permis d'impliquer les collectivités au projet. Ces dernières ont vu une véritable opportunité d'équiper le territoire d'un outil d'attractivité. L'architecte anglo-américain choisi par l'OL a, comme le rappel XP, joué un rôle essentiel dans la mise en pratique du cahier des charges. Des besoins étudiés spécifiquement qui ont été appliqués à la lettre par le groupement de constructeur choisi par le club. Seul ombre au projet, l'absence d'une organisation leader qui aurait permis de faciliter la mise en place d'un projet qui devait voir le jour dès 2010. Elle aurait également permis un partage d'expérience dans le calcul des charges d'exploitation sous-évaluées par le club.

Pour le PSG, le financement 100% privé de la rénovation du stade a convaincu la ville de mettre en place une nouvelle convention d'exploitation. Une négociation qui aura duré deux ans. Le club a eu l'obligation de réaliser les travaux en lien avec le cahier des charges UEFA pour que la ville puisse accueillir l'Euro 2016. Il a néanmoins pu piloter de A à Z la rénovation du stade. Seul obstacle, l'architecte du stade, et sa propriété intellectuelle, qui a longtemps contrecarrée les plans de rénovation du club. Dans le cadre parisien, l'investissement en compétence important du club et son b*enchmaketing* international a contribué à limité l'absence d'une organisation référente source de savoir-faire.

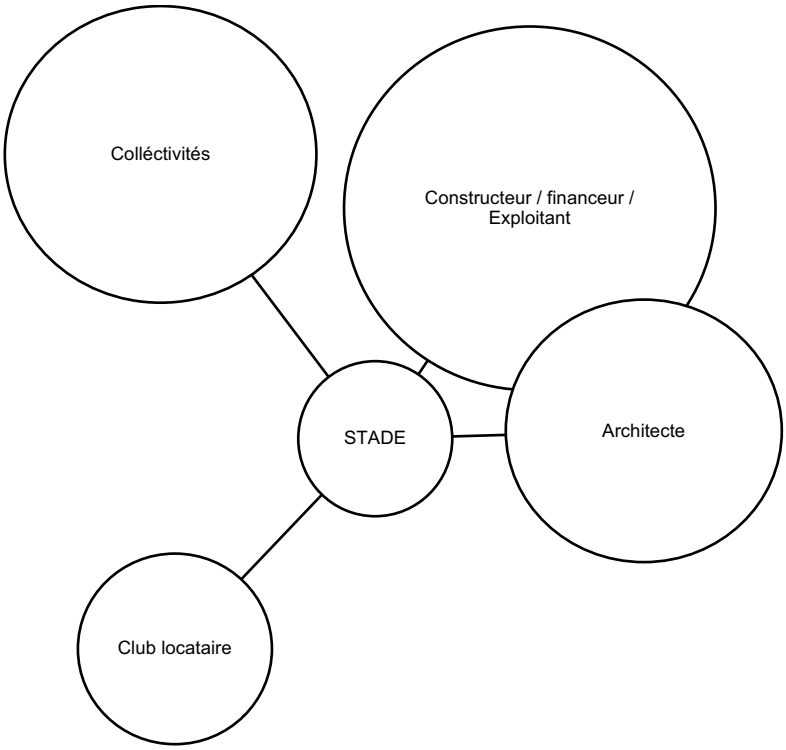
Figure 44 : Rôle et place des parties prenantes de l'ESA au sein des projets en convention d'occupation du PSG et du HAC



Pour le Havre, le club a été à l'initiative du projet, il a participé à la rédaction du cahier des charges d'un stade qu'il exploite. La ville a joué un rôle important également dans le choix du schéma d'exploitation et le financement de la nouvelle enceinte. Ces derniers ont pu valider ensemble le choix du cabinet d'architecte anglais et des constructeurs. Comme dans le cadre lyonnais, la présence d'un leader référent aurait facilité le partage d'expériences sur les contraintes d'exploitation rencontrées par le club du HAC.

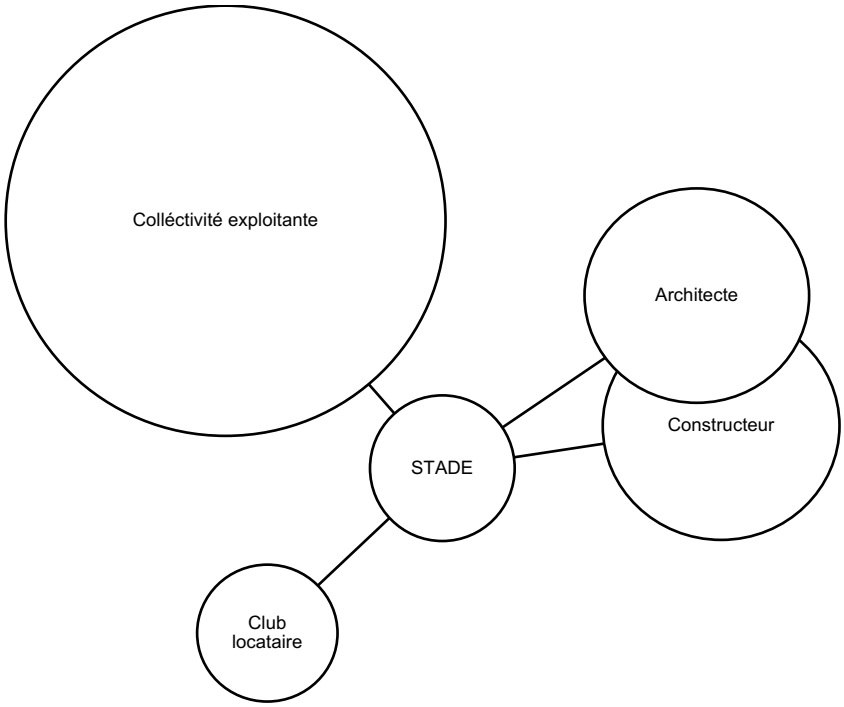
Dans le cadre des stades en PPP, c'est à chaque fois les collectivités à travers l'investissement des élus (Estrosi à Nice, Juppé à Bordeaux et Aubry à Lille) qui ont initié les projets. Au vu de l'importance de ces derniers, et leur utilisation dans le cadre de l'Euro 2016, les villes ont confié la réalisation et l'exploitation de ces enceintes à des sociétés privées qui ont également avancé le financement. Une solution clé en main qui a limité au final l'implication des clubs dans les projets. A l'inverse du LOSC ou de l'OGCN, les GDB ont néanmoins participé à la programmation de ce dernier. Cependant ces 3 clubs restent spectateur de l'exploitation d'un stade qu'ils jugent surdimensionné et souvent inadapté. Les limites structurelles et surtout financières émergent dans les 3 cas. De fait, les clubs comme les exploitants sont déficitaires. La Cour des comptes s'interroge ainsi sur le bien-fondé d'un modèle économique jugé erroné. Un constat qui rappelle l'exemple du premier stade construit en PPP au Mans. Un échec qui n'a pas permis aux acteurs de l'ESA d'apprendre des erreurs passées. Dans cette optique, en tant que leader, la LFP aurait pu identifier les causes et prévenir des risques éventuels.

Figure 45 : Rôle et place des parties prenantes de l'ESA au sein des projets en PPP du LOSC, de l'OGCN et des GDB



Enfin, le projet stéphanois a été piloté intégralement par la métropole qui a choisi le constructeur et l'architecte de la rénovation sans l'aval du club, relégué au dernier plan. Cette dernière est même restée exploitante du stade. Une double casquette critiquée par la Cour des comptes au regard des nombreux dysfonctionnements présents au sein du projet. Une rénovation coûteuse où la définition des besoins a été jugée chaotique. Un cadre réglementaire aurait ainsi pu être mis en place par un leader. Il aurait permis de contrôler les cahiers des charges des projets et le rôle joué par les acteurs.

Figure 46 : Rôle et place des parties prenantes de l'ESA au sein du projet en concession domaniale de l'ASSE



Les deux derniers cas évoqués, qui ont vu la création d'une ressource stade par des acteurs illégitimes à l'objectif initial, ont dévalorisé la dynamique des interactions « *en regard du comportement préjudiciable de certains acteurs (effet mémoire et représailles) et du caractère irréversible de certaines décisions (effet de lock-in) » (*Gueguen et Torrès, 2004).

Un effet *« mémoire » et de « verrouillage »* qu'il est essentiel de débloquer. Depuis 2014, la LFP semble consciente de cette nécessité. Elle joue ainsi un rôle central dans l'évolution commune des compétences des clubs. Les formations dédiées aux responsables billetterie, aux stadium managers ou responsables marketing mises en place par cette dernière doivent contribuer à faire coévoluer les différents clubs vers plus d'innovation. Un objectif souligné par Benjamin Viard, le directeur du service stade de la LFP : *« On considère que la part la plus importante de notre travail, si l'on veut que les clubs progressent, c'est de les informer et de les former — on est finalement un pourvoyeur de séminaires, de formations, (…) on considère que finalement il faut que l'on arrive à faire progresser tout le monde ».* La LFP joue ainsi un rôle de leader post-nouveaux stades sur les problématiques d'exploitation, grâce à une volonté de changer les mentalités et d'interconnecter les clubs.

Une volonté absente en amont des projets de programmation qui a entraîné l'oubli d'analyses micro-localisées de l'environnement des clubs. Cela a eu pour conséquence finale, la programmation marketing obsolète d'une ressource physique devenue une charge financière pour les parties prenantes (2.2).

2.2 La programmation d'une ressource stade inadaptée aux besoins des clubs

Pour Espagne (2013), qui étudie le concept de transfert culturel *« tout passage d'un objet culturel d'un contexte dans un autre a pour conséquence une transformation de son sens, une dynamique de resémantisation, qu'on ne peut pleinement reconnaître qu'en tenant compte des vecteurs historiques du passage ».* De fait, *« transférer, ce n'est pas transporter, mais plutôt métamorphoser ».* Ainsi, la transposition du modèle allemand en France n'a pas été suivie par une métamorphose de ce dernier grâce à la prise en compte des spécificités locales. Une absence qui contribue à une programmation inadaptée des stades français (2.2.1 à 2.2.3).

2.2.1 Une ressource stade éloignée des besoins marketing des clubs utilisateurs

La prise en compte de la demande locale des clubs a été, nous l'avons vu, un élément essentiel en Allemagne. En France, le rapport Besson, comme les parties prenantes françaises ont longtemps considéré que l'agrandissement de la capacité des stades était corrélé à celle de la demande. Tout comme, le développement de nouveaux services suffisait à attirer et fidéliser une nouvelle clientèle. Une analyse très éloignée de la réalité des faits. Lionel Maltese insiste durant notre entretien sur cette absence d'analyse locale : *« on a voulu appliquer une macro culture au stade alors que c'est une micro culture. Pour développer un avantage concurrentiel, il faut s'adapter aux écosystèmes locaux ».* Des écosystèmes, qui n'ont pas été analysés dans la plupart des cas quantitativement et qualitativement.

- **Une absence d'études qualitatives**

Il n'est en effet pas apparu dans les études de cas menées que les décideurs publics qui ont fait les choix concernant les stades appuyaient leurs décisions sur des études territoriales. Ainsi, la Cour des comptes relève que Saint-Étienne Métropole n'a réalisé aucune étude sur la sociologie des supporters et spectateurs du stade à même de préciser leurs attentes malgré les demandes de certains élus métropolitains. Même constat chez les constructeurs. Pour Lionel Maltese « *les acteurs du BTP qui ont signé des accords de PPP avec les collectivités locales pour moderniser/construire les enceintes pour l'Euro 2016 ne connaissaient ni l'offre ni la demande dans ce secteur ! À ma connaissance, ils n'ont pas mené d'études en amont afin de cerner les problématiques des clubs de football ».*

Par exemple *« à Marseille personne n'a analysé le fait que c'est une ville, où il y a 65 à 70 % d'assimilés fonctionnaires. Une donnée qui joue énormément sur les attitudes d'achat, de temps libre et de pouvoir d'achat »* commente Lionel Maltese. L'autre point selon lui, *« c'est le nombre important à Marseille du développement des professions libérales comme les avocats, les notaires, ou les experts comptables. Quand vous faites des loges de minimum 20 places au vélodrome pour ces petites structures, l'offre B to B n'est pas adaptée à leurs besoins ».*

En France, l'association nationale des supporters regrette le manque de considération des spectateurs dans la programmation des nouveaux stades : « *Pourquoi ne pas remplir les stades par le dialogue et la compréhension de la culture des supporters ? En choisissant des horaires adaptés aux familles et aux travailleurs ? En arrêtant les sanctions collectives (huis clos, fermetures de parcages) pour punir des comportements individuels ? En construisant des stades ni trop grands ni inadaptés au supportérisme ? En écoutant les besoins des supporters comme les tribunes debout ? En travaillant sur l'accessibilité des stades par les transports en commun ? En travaillant sur l'accessibilité tarifaire des stades ? ».* Des regrets que les *nameurs* des stades français peuvent également partagés étant donné l'implication inexistante de ces derniers à la phase de programmation de stades qui portent pourtant le nom de leur marque.

- **Une absence d'études quantitatives**

De plus, on se rend compte que la théorie du potentiel local (Scelles et al., 2013) selon laquelle la taille et la richesse de la zone de chalandise déterminent l'affluence potentielle du grand public et des entreprises dans un stade est absente des projets des clubs français. Scelles et al. (2013) ont déterminé une corrélation de 0,866 entre les caractéristiques de la zone de chalandise et de l'activité avec la fréquentation d'un stade de football. Un critère démographique d'implantation de l'offre qui est souvent sous-évalué dans les approches européennes alors même qu'il constitue outre-Atlantique un facteur clé d'intégration à la Ligue (Durand & al. 2005 ; Helleu & Durand, 2007). Cette logique de géomarketing est ainsi largement éludée par les acteurs du sport spectacle français, alors même qu'elle constitue une variable très attentivement scrutée dans bon nombre d'autres secteurs. Il en résulte, selon nos calculs, une moindre densité des zones de chalandise des clubs français (24 clients pour une place dans un stade) par rapport aux clubs allemands (31 clients pour une place dans un stade), mais également une hétérogénéité importante entre les territoires français.

D’autre part, en vue de l’exploitation hors « jour de match » de ces enceintes, il est regrettable qu’aucune réflexion globale sur la multiplication de ces dernières n’ait été réalisée. Une analyse qui aurait permis d’anticiper une cannibalisation de ces structures sur un marché où les stars et événements capables de remplir un stade de 40 000 places sont limités.

Ce manque d’analyse s’explique selon LM « *du point de vue marketing, par le manque de personnes capables d’analyser la demande d’une manière micro-localisée ».* Des compétences non possédées par les collectivités et les PPPistes, souvent leader des projets. Au niveau des clubs, l’importante externalisation commerciale de ces derniers a été un frein à la captation de la demande selon Lionel Maltese. *« On s’aperçoit ainsi que les clubs ont une très très faible connaissance de leur clientèle. C’est les régies commerciales externes qui connaissent le mieux le public français. C’est un problème important, car ces régies n’ont pas été impliquées sur l’analyse de la demande locale ».*

A l’instar de l’Allemagne, la Juventus de Turin et Sport Five ont travaillé ensemble avec Jean-Claude Blanc pour conclure que le besoin était un stade de 42 000 places à Turin (23 000 places de moins que l’ancien stade) grâce à l’étude micro-localisée réalisée. En France des bonnes pratiques existent. L’OL a travaillé avec Lagardère sur une analyse locale, le PSG a lui internalisé sa force commerciale depuis 2013 pour optimiser sa connaissance client.

De fait, l’absence de mise en relation entre le potentiel local, analysé quantitativement et qualitativement et les projets est une constante selon les entretiens réalisés auprès des acteurs. C’est pourtant une des explications de l’échec constaté, marquant de façon généralisée, à l’exception des cas du PSG et de l’OL, un décalage entre l’offre proposée et la demande. Une absence d’analyse qui a notamment contribuée aux différentes limites structurelles identifiées. Parmi ces dernières, l’augmentation massive de la capacité des stades a amplifié une offre devenue surdimensionnée sur un marché de consommation déjà restreint et parfois saturé localement. Elle a également concouru à un surcoût financier important.

2.2.2 Un outil économique cher à programmer et à exploiter

Le surdimensionnement des nouveaux stades a entraîné inévitablement des coûts de construction plus importants. Ils sont à additionner à la mauvaise appréhension des charges d'exploitation sous-évaluées par une grande partie des clubs.

- **Un surcoût des montants de construction**

De manière générale, pour Franck Pons les stades « *ont coûté cher pour ce qu'ils rapportent, mais ce n'est pas des stades qui coûtent cher. Si tu construis un stade à 1 milliard et que sur 20 ans il t'en rapporte beaucoup plus, cela a du sens ».* À l'inverse, comme en France *« si tu construis un stade à 400 ou 500 millions, et tu n'as aucune idée de comment tu vas générer des revenus ou tu n'as pas la possibilité de l'exploiter, alors là oui les stades sont trop chers, car il y aucun plan pour les faire tourner et ils ont été construits en dépit du bon sens d'affaires ».*

Ainsi, une meilleure programmation de ces derniers en amont aurait sensiblement réduit la facture finale des projets. En effet, l'absence de certains clubs dans la rédaction des cahiers des charges a contribué à une multiplication d'oublis. Dans le cas stéphanois les surcoûts trouvent ainsi leur origine dans les hésitations des besoins du maître d'ouvrage. La Cour des comptes note que *« la définition des besoins et ainsi l'exécution des contrats ont été chaotiques »*. Même constat à Lille où « *l'ampleur des surcoûts décrits amène à considérer que des erreurs d'évaluation ont été commises par le constructeur, sous-estimant la mesure du coût global, pour un ouvrage "exceptionnel"».* Un surcoût visible également à Nice mais inexpliqué. Ainsi pour ces 3 exemples, le surcoût des stades représente un montant total de 337 millions d'euros.

Tableau 99 : Détail des surcoûts de stades pour les clubs absents de la programmation finale des projets

Club	Coût total du projet stade HT	Surcoût du stade par rapport au 1er prix évoqué	Surcoût HT du stade par rapport au 1er prix évoqué
ASSE	69,4 M€	30 %	21 M€
OGCN	211 M€	25 %	52,75 M€
LOSC	585 M€	45 %	263 M€
Total	**865,4 M€**		**336,75 M€**

Un montant important qui peut être additionné au surdimensionnement évoqué de certains stades par rapport au cahier des charges UEFA. Un surinvestissement que nous avons évalué à hauteur de 277 millions d'euros pour les 5 stades identifiés ci-après.

Tableau 100 : Détail des surcoûts des stades par rapport au CDC UEFA

Club	Coût total du projet stade HT	Prix à la place HT	Différence avec les besoins en capacité de l'Euro 2016 dans les villes	Surcoût HT par rapport au CDC UEFA
ASSE	69,4 M€	1 652 €	+ 12 000	19,8 M€
OGCN	211 M€	5 926 €	+ 5 600	33 M€
LOSC	585 M€	11 700 €	+ 10 000	117 M€
GDB	221,4 M€	5 257 €	+ 2 115	11 M€
OL	632 M€	10 711 €	+ 9 000	96 M€
Total	**1 718 M€**			**277 M€**

Au final, en additionnant les 2 éléments de surcoûts des 5 stades identifiés le montant total peut être évalué à hauteur de 611 millions d'euros. Soit 35 % des montants des projets. Une facture globale qui se répercute forcement sur les redevances des loyers payés par les acteurs.

- **Des charges d'exploitation mal anticipées**

Les charges financières sont des éléments essentiels à prendre en considération dans la volonté d'exploitation des nouveaux stades. Warnier, Lecocq, & Demil (2016) rappellent *« qu'une part trop importante de charges fixes indiquera une grande vulnérabilité de l'activité ».* Il apparaît ainsi clairement pour de nombreux clubs, que ces stades représentent une charge très importante dans le bilan d'activité de ces OS. *Un* « outil de production » qui peut très rapidement devenir un « outil de contre production ». Comme le montre le tableau ci-après, les loyers moyens entre les anciens et les nouveaux stades sont passés de 0,7 millions d'euros à 4,5 millions d'euros pour les clubs. Soit une hausse de 540% ! Outre cette redevance, les charges de nettoyage, les fluides ou encore les frais de sécurité sont à additionner à ce montant. Ainsi plus le stade est dimensionné, plus les charges d'exploitation sont importantes. Au final, elles ont été dans 5 cas sur 7, mal appréhendées.

Tableau 101 : Détail du montant des redevances des loyers payés par les clubs

Club	Coût annuel du stade	Ancien loyer annuel du stade payé par le club	Nouveau loyer annuel du stade payé par le club
ASSE	4,91 M€	0,8 M€	2,3 M€
OGCN	13 M€	0,2 M€	1,87 M€
LOSC	16 M€	0,9 M€	4,7 M€
GDB	6, 79 M€	0,9 M€	3,85 M€
HAC	5 M€	0,8 M€	0 M€
PSG	5,4 M€	0,3 M€	4,4 M€
OL	21 M€	1,10 M€	14,3 M€
Moyenne	**10,3 M€**	**0,7 M€**	**4,5 M€**

Une problématique générale difficile à résoudre pour les clubs une fois que le stade est construit. C'est pourtant bien le montant de ces charges qui rend le résultat d'exploitation déficitaire dans 6 cas sur 7. Une absence d'expertise regrettable pour les clubs qui prouve la carence de compétence en la matière et souligne une fois de plus la nécessité d'un référentiel commun source d'apprentissage. Un référentiel qui devra également tirer les conclusions de certaines conditions de mise à disposition de ces enceintes, très souvent inadaptées à l'objectif initial.

2.2.3 Les conditions de mise à disposition du stade : ni possédés, ni contrôlés

Dans notre étude, 10 clubs sur 13 ne sont ni propriétaires, ni exploitants des nouvelles enceintes. Une situation qui va à contre sens des prédictions effectuées dans le cadre du rapport Seguin qui ambitionnait une exploitation des stades 365 jours par an par les clubs. Paradoxalement, c'est ce même rapport qui a permis de faciliter les ouvertures apportées au PPP par la Loi du 28 juillet 2008.

De fait, sur les 13 nouveaux stades français, 5 stades ont été construits dans le cadre de PPP, 4 autres ont été confiés en gestion à des sociétés privées. C'est ainsi que la mise à disposition des stades s'est retrouvée fortement conditionnée pour les clubs utilisateurs. Ces derniers exploitent au final un stade, dont le loyer a été multiplié par 5, seulement les jours de match, soit en moyenne 20 jours par an.

Ainsi, les stades ne peuvent être considérés comme une ressource véritable. Cette dernière est en effet définie comme un *« stock de facteurs disponibles possédés ou contrôlés par une firme »* (Amit & Schoemaker, 1993). Une définition qui élimine 36 stades sur 40 en *Ligue 1* et *Ligue 2* confondus.

Parallèlement, la cohabitation des clubs avec des exploitants privés a fait émerger des conséquences diverses :

- **La difficulté d'anticiper les créneaux de programmation**

La présence d'un exploitant différent du club utilisateur, qui dispose toutefois d'une priorité d'utilisation, est source de conflits. Ainsi, la première difficulté est temporelle. La programmation d'évènements ponctuels est effectuée de nombreux mois à l'avance. Or, dans le cadre de retransmissions télévisées, le jour et l'heure des matchs du club résident ne sont connus que 3 semaines à l'avance. De même, la qualification d'un club pour une compétition à élimination directe est aléatoire. Une situation qui limite la possibilité d'évènements exceptionnels, qui sont nous l'avons vu très compliqués à acquérir.

- **La nécessaire *clean-marketing* des clubs locataires**

Dans la même idée, les clubs rentrent souvent en conflit avec les exploitants dans le nécessaire *clean marketing* demandé à la fin de chaque match de l'équipe résidente. Une action qui demande du temps de montage et de démontage et limite l'investissement marketing des clubs au sein des structures.

- **La gestion de la surface de jeu**

Les contraintes d'exploitation par rapport à la pelouse sont également des limites à retenir. Les clubs souhaitant bénéficier d'une surface de jeu optimale, ils sont souvent contre la programmation d'un concert en amont d'un match de championnat au risque de voir cette dernière dégradée.

- **Des revenus *naming* privatisés**

Enfin, pour l'ensemble des stades en gestion privé, les droits de *naming* éventuels sont acquis par l'exploitant des stades et non par les clubs résidents. Un constat qui limite encore un peu plus les possibilités de diversification financière pour ces derniers.

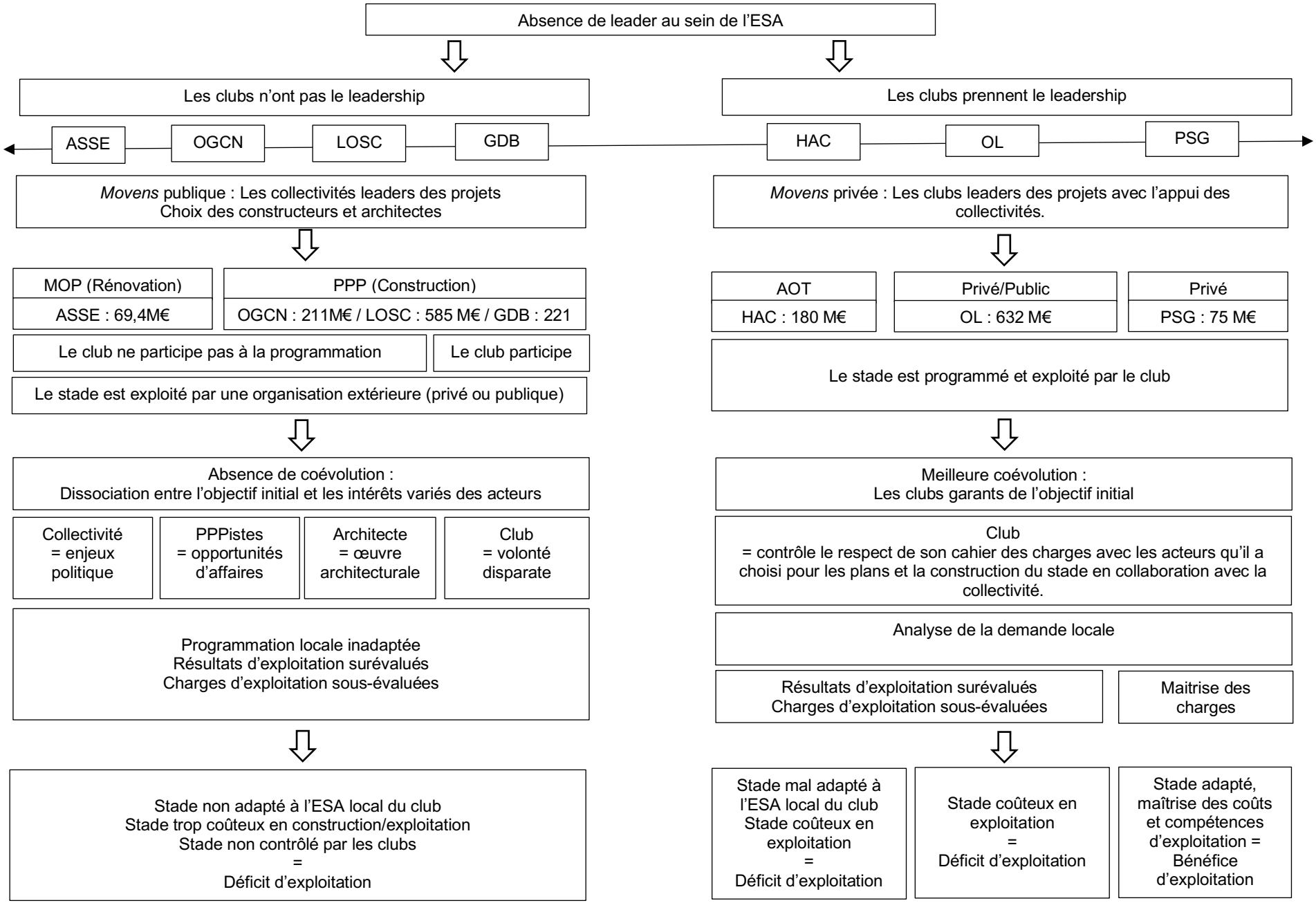
La démonstration faite en amont, montre clairement que la programmation de ces nouveaux stades est très éloignée de l'outil de production attendu par les clubs professionnels. Des stades mal programmés et non exploités exclusivement par ces derniers qui impactent même dans certains cas négativement leur économie. Un constat qui fait de ces enceintes une charge financière lourde en lieu et place d'un outil de diversification économique.

2.3 L'impact final, d'une ressource à une charge économique

Pour Pons, *« un stade qui est construit dans une logique d'acteur, de business comme ici en Amérique du Nord, ce sont des projets globaux étudiés pour maximiser les revenus et les profits. Alors que les stades construits en France, dans 80 % des cas, ce sont des stades qui sont pensés pour satisfaire un égo politique, une communauté, un architecte, un tissu local, pas du tout en ligne avec la rentabilisation d'un stade comme une ressource qui va rapporter de l'argent. On impose les limites structurelles car on a une vision qui n'est pas orientée business ».*

Des limites structurelles et financières, qui sont le résultat d'une chaîne de causalité développée ci-dessus et synthétisée ci-après.

Figure 47 : Chaîne de causalité de la programmation des nouveaux stades au sein de l'ESA du football français



Pour Maltese, la solution de ce constat est l'apprentissage et la remise en cause des parties prenantes. « *Si les personnes arrivent à se remettre en cause, le savoir, il va être développé sur l'expérience terrain des personnes ».* Un travail d'apprentissage important qui permettra à l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème du football professionnel français d'apprendre de ses erreurs successives pour faire évoluer les compétences. Le directeur du service stade de la LFP se positionne dans la même logique. Pour lui ce qui est *« difficile à faire comprendre à un certain nombre c'est qu'il ne suffit pas d'avoir un nouveau stade ».* En effet, si la ressource stade peut être nécessaire elle n'est en rien suffisante sans compétences spécifiques (3).

3. Les compétences font les ressources !

Nous l'avons compris, si les ressources tangibles comme un stade ne peuvent guère satisfaire à la recherche d'un avantage concurrentiel, c'est ailleurs qu'il faut aller le chercher ; vers ce que Durand (2006) appelle l'alchimie organisationnelle. Ainsi, nous mettons en exergue au sein de cette recherche qu'il est plus difficile pour une organisation de construire des compétences nouvelles que de maîtriser des actifs ou des ressources qui pouvaient lui faire défaut comme dans le cas des nouveaux stades français. Ainsi, pour ce dernier il faut s'attendre à trouver les plus grandes difficultés d'adaptation (apprentissage et désapprentissage) dans la complexité des mécanismes humains et organisationnels qui prévalent dans ce que Durand qualifie de compétence. Le cas concret de la phase de rénovation des nouveaux stades français en est pour nous l'exemple. Ainsi, *« on parlait du stade en tant que ressource, on a très peu parlé des compétences qui étaient associées »* souligne Maltese.

Une question de compétence qui est liée à une autre dualité plus discutée selon Durand, celle qui distingue les compétences positives et négatives. Selon lui, il paraît en effet souhaitable de clairement reconnaître qu'une organisation peut être handicapée par une ressource, un actif ou une routine qui doivent alors être clairement identifiés pour ce qu'ils sont, c'est-à-dire des formes *« incompétence ».* Ce constat s'appuie notamment sur un travail empirique de Léonard-Barton (1992) qui illustre cette idée en soulignant que les compétences-clés peuvent en fait constituer des rigidités-clés, c'est-à-dire des compétences négatives, face à des changements qui rendent obsolètes tout ou partie des accumulations d'expériences passées.

À l'aide de la définition de Durand du concept de « compétence » (3.1) nous porterons un regard critique sur celles des parties prenantes des projets de nouveaux stades (3.2). Nous verrons notamment l'importance de la volonté et des attitudes des acteurs dans la réussite des projets. Il émergera de ce constat des conclusions et des interrogations diverses (3.3).

3.1 L'alchimie de la compétence en théorie

Dans son article Durand (2006) emprunte aux travaux de recherche sur l'éducation les trois dimensions-clés de la compétence, à savoir la connaissance (le savoir), la pratique (le savoir-faire) et les attitudes (le savoir-être).

Le savoir : il correspond à l'ensemble structuré des informations assimilées et intégrées dans des cadres de référence qui permettent à l'entreprise de conduire ses activités et d'opérer dans un contexte spécifique, en mobilisant pour ce faire des interprétations différentes, partielles et pour partie contradictoires. La connaissance inclut donc l'accès aux données externes, la capacité à en accuser réception pour les transformer en des éléments d'information acceptés et pour les intégrer dans les schémas préexistants, quitte à en faire évoluer non seulement le contenu, mais aussi la structure, chemin faisant.

Ce savoir se décompose en 3 différentes catégories :

- Le « savoir quoi » : il peut porter autant sur une connaissance experte des opérations que sur la stratégie et s'apparente pour partie à l'empirisme du savoir-faire avec une composante d'intuition, sans nécessairement inclure d'explication cognitive que le « savoir pourquoi » peut pour sa part offrir.

- Le « savoir pourquoi » : relève de la compréhension stratégique de ce qu'il est pertinent de retenir comme voie de développement, c'est-à-dire une explication cohérente et construite de pourquoi il convient de faire ce que le « savoir quoi » suggère.

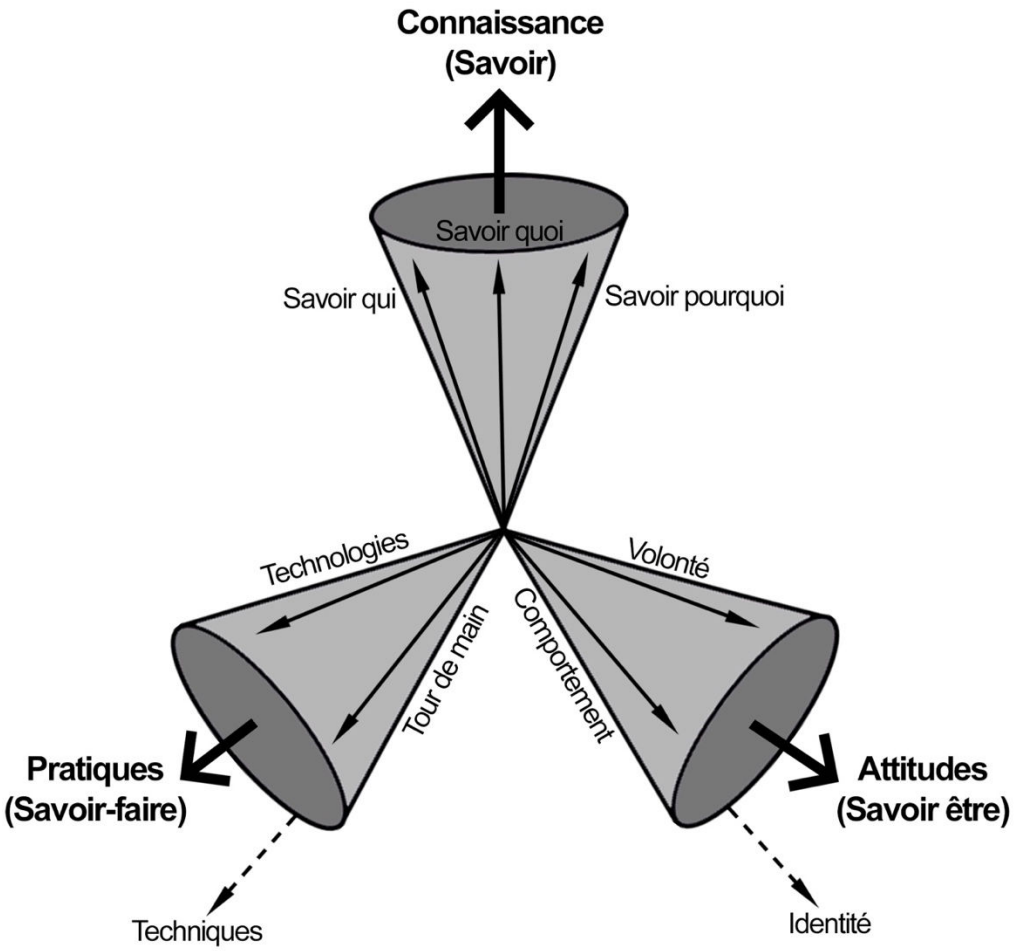
- Le « savoir qui » : la connaissance précise des bons fournisseurs, des clients exigeants, des partenaires fiables ou des concurrents performants. Le « savoir qui » est naturellement influencé par le jeu des interactions, associé à l'axe des attitudes.

Le savoir-faire : il a trait à la capacité à agir d'une façon concrète selon un processus ou des objectifs prédéfinis. Ces savoir-faire n'excluent pas la connaissance, mais peuvent ne pas nécessiter une compréhension fondamentale des raisons pour lesquelles les tours de main et les techniques empiriques fonctionnent. Pourtant, lorsqu'ils sont mis en œuvre, ces savoir-faire ont le mérite incomparable de fonctionner et d'atteindre les objectifs recherchés. En ce sens, les savoir-faire relèvent de l'empirique et, pour partie au moins, du tacite. De la même façon, il est possible d'identifier plusieurs sous-dimensions autour de l'axe des savoir-faire. Apparaissent ainsi les notions de tour de main, de savoir-faire individuels ou collectifs, de processus organisationnels ou de routines et de technologies.

Le savoir-être : la dimension des « attitudes » combine elle-même, en effet, différentes sous-dimensions telles que le comportement, la culture ou l'identité, mais aussi cette idée de volonté, c'est-à-dire d'engagement et de motivation. Pour Durand, la question du comportement et plus encore de l'identité et de la volonté constitue un aspect essentiel de la capacité d'un individu ou d'une organisation à accomplir quoi que ce soit, en un mot de sa compétence. Il considère qu'une organisation motivée est plus compétente qu'une organisation abattue et amorphe, pourtant dotée des mêmes savoirs et savoir-faire.

Ainsi, Durand montre que l'application de ces trois catégories est interdépendante. Il y a peu de savoir-faire collectif sans savoir être, c'est-à-dire sans capacité à se comporter ensemble de façon productive. De la même façon, savoir être est parfaitement inopérant sans savoir-faire. Au-delà encore, la connaissance est stérile si elle n'est pas incarnée : les savoirs ne peuvent être véritablement mobilisés s'ils ne s'appuient pas sur des attitudes appropriées. L'expertise apparaît dans cette vision comme une compétence en quelque sorte sublimée, résultant de la fusion de ces trois dimensions complémentaires.

Figure 48 : Explication des trois dimensions de la compétence selon Durand (2006)



Il nous semble intéressant d'utiliser au sein de notre analyse la définition de Durand pour mettre en évidence les limites de compétences rencontrées par les parties prenantes dans la programmation des nouveaux stades.

3.2 L'inalchimie de la compétence en pratique

Il est ainsi possible de mettre en exergue les limites du savoir (3.2.1), du savoir-faire (3.2.2) et du savoir-être (3.2.3) des parties prenantes principales des projets de nouveaux stades.

3.2.1 Un savoir éloigné des objectifs définis

Comme nous l'avons vu au sein du chapitre liminaire, les rapports Seguin et Besson (2008) sont à l'origine de la refonte du parc de nouveaux stades français. Leur rôle a été de prendre *« la mesure, tant des attentes que le processus de modernisation suscite, que des difficultés qu'il promet de soulever, tout en (s') efforçant, au fil des travaux, de définir quelques outils ou leviers susceptibles d'encourager et d'accompagner »* le mouvement de rénovation des stades.

Pour se faire, l'instance du rapport Seguin s'est appuyée notamment sur une diversité d'*« interlocuteurs qu'elle s'est choisis, élus du peuple, représentants du Ministère des Sports, des fédérations, des ligues et des clubs de football et de rugby, experts issus de la société civile ».* Dans leur analyse, ces différents acteurs ont mis en exergue les réponses aux questions suivantes :

- **Le savoir pourquoi ?**

Avec une expérience importante dans l'organisation de compétions internationales depuis plus de 30 ans, la France était dans les années 2000 en déficit structurel. Elle ne possédait plus les stades capables d'accueillir les plus grandes compétions internationales. C'est dans un premier temps pour répondre à cette problématique que les rapports ont travaillé sur les bonnes pratiques à mettre en place. L'objectif est alors de candidater à l'accueil de l'Euro 2016. Parallèlement, nous l'avons vu, la dépendance économique des clubs français aux revenus télévisuels à la fin des années 2000 fragilise l'économie du football professionnel. Ces derniers sont à la recherche d'une diversification économique qui permettrait de réduire la télé-dépendance des clubs.

Ainsi, la maîtrise d'un nouvel *« outil de production »* est essentielle pour ces OS souligne le rapport Besson qui est *« convaincu »,* de l'effet de levier de la rénovation ou de la construction d'un nouveau stade sur les ressources des clubs *; « la qualité de l'offre crée la demande ».* L'arrivée d'une enceinte multifonctionnelle ouvrirait alors aux clubs résidents la possibilité de nouvelles recettes d'exploitation « jour de match » et hors « jour de match ». Ces différents résultats s'appuient notamment sur l'effet nouveau stade germanique post Coupe du Monde 2006 que nous avons présenté.

- **La savoir quoi ?**

Les deux rapports ont tous deux analysés l'offre hexagonal de grands équipements sportifs et alerté l'État sur le constat suivant : *« l'un des handicaps les plus flagrants des clubs professionnels français est lié aux infrastructures : les stades français sont trop souvent vétustes, inadaptés à une fréquentation familiale et ne permettent pas d'offrir aux spectateurs un spectacle global qui leur permettrait d'accroître leurs recettes d'avant et d'après match »* (Besson, 2008). Fort de ce constat, et au regard des exemples internationaux étudiés, les rapports identifiaient 3 préconisations majeures pour pallier aux limites structurelles rencontrées :

- Une capacité de stade à augmenter

Le rapport Besson précise que la faible capacité d'accueil des enceintes françaises se répercute *« logiquement sur l'affluence moyenne des stades lors des week-ends de championnats »*. Ainsi, la taille de l'offre de places est alors considérée comme une première cause, présumée majeure, des faibles affluences du championnat professionnel français.

- Une qualité d'accueil à optimiser

Une augmentation des services et du confort est attendue dans les stades : *« Facilités d'accès extérieur (desserte routière, transports en commun, parkings), confort intérieur (coursives chauffées, escalators, billetterie électronique), dispositifs de sécurité et de visibilité optimaux (vidéosurveillance, conditions d'accueil et de travail de la presse et des médias) se conjuguent pour faire du stade non seulement le lieu du spectacle, mais un élément même de celui-ci »* (Seguin 2008).

- La multifonctionnalité à privilégier

Ces nouvelles enceintes doivent être pensées comme des équipements multifonctionnels offrant un large choix de divertissements et de services. Elles doivent être des lieux de vie fonctionnels, intégrants espaces de loisirs, cinémas, commerces, hôtels et restaurants, centres d'affaires pour une diversité de publics visés et un allongement de la durée de fréquentation.

- **Le savoir qui ?**

Comme nous l'avons présenté, le rapport Seguin exprimait l'importance de voir les clubs impliqués dans la définition du besoin réel, l'exploitation et la gestion des structures. Un besoin qui devait être corrélé dans la plupart des cas avec le cahier des charges UEFA dans l'optique d'accueillir également l'Euro 2016 au sein du territoire d'implantation. Un cahier des charges souvent surdimensionné pour certains territoires. Ainsi, des clubs et des collectivités ont rapidement abandonné les projets de rénovation comme à Nantes, Strasbourg ou Rennes.

A l'inverse, des clubs comme l'OL ou le PSG, accompagnés par les collectivités, ont pris rapidement en main les projets. Il en est de même au Havre, même si le projet n'entre pas dans le cadre de l'Euro 2016. Pour les autres cas, les dirigeants des clubs ont voulu ou ont dû apparaître davantage comme des spectateurs que des acteurs de premier plan. Ils ne se sont donc pas investis humainement et financièrement dans la programmation et l'exploitation marketing de leur outil de production.

Une situation qui a vu certaine métropole faire le choix de programmer et exploiter seule la nouvelle enceinte (Saint-Etienne). Dans les autres cas, l'absence de compétences et de ressources financières des collectivités limitent la concrétisation des projets. Ainsi *« pour sortir de cette situation confuse, pour hâter le mouvement de rénovation des stades, pour le simplifier et l'encourager »* le rapport Seguin a parallèlement formulé *« le vœu que les ouvertures apportées au PPP par la Loi du 28/07/08 rendent ces derniers plus attractifs pour la construction des stades ».* Un vœu qui a permis aux entreprises de BTP de devenir l'un des acteurs majeurs des projets. Une situation en totale contradiction avec l'objectif d'implication des clubs.

Il apparait ainsi des limites dans l'acquisition du savoir. Si la construction de nouveaux stades pouvait être une décision cohérente avec les deux objectifs visés, la réponse commune à ces deux objectifs n'était pas compatible. Ainsi, l'on ne pouvait pas construire des stades à la fois pour l'Euro 2016 et pour les clubs professionnels. Les besoins étaient tout simplement divergents. De fait, si l'agrandissement des stades était nécessaire pour l'accueil de l'Euro 2016, il ne l'était pas forcement pour l'ensemble des clubs utilisateurs, bien au contraire.

De plus, l'échéance dictée par l'accueil de l'Euro 2016 a contribué à hâter le mouvement de rénovation. Une situation qui a limité la réflexion stratégique, sur les conditions de programmation et de mise à disposition des stades, nécessaire au projet des clubs résidents. Les contrats de PPP signés avec les villes est l'exemple parfait de la politique à réaction menée dans ce cadre précis. Si ces contrats ont permis de faciliter à court terme le financement et la construction des stades, ils ont fragilisé à long terme les finances publiques et l'objectif de développement économique des clubs.

Au final, le succès du programme de rénovation est d'avoir pu construire des stades à temps pour accueillir durant un mois l'Euro 2016 en France. A l'inverse, l'échec est de ne pas avoir construit des stades nécessaires au développement économique, des 20 prochaines années, des clubs français.

3.2.2 Un savoir-faire inadapté aux enjeux de l'écosystème du football français

Les nouveaux stades français construits entre 2008 et 2016 étaient des projets d'exception. En effet, la dernière phase de rénovation des stades en France s'était établie dans le cadre de la Coupe du Monde 1998. Pour l'occasion, seul le stade de France a été spécifiquement construit. A l'époque, la génération de stade était très éloignée de la 6ème génération commerciale définit par Magne (2011). En effet, Boris Helleu rappel qu' *« à l'époque ont était pas dans une logique expérientielle, mais dans une logique de sécurité, avec des siège assis et une gestion des flux ».*

De fait, les parties prenantes actuelles n'avaient aucunes compétences en termes de logique expérientielle. Les collectivités n'ont pas le savoir-faire individuel ou collectif pour piloter la programmation ou l'exploitation d'une enceinte destinée au sport business. Tout comme un élu et un salarié du secteur public n'apprennent pas à concevoir un stade multifonctionnel et à étudier les contraintes des zones de chalandise des clubs.

Les constructeurs et les architectes étaient confrontés pour la première fois à la programmation d'une enceinte de spectacle sportif en France avec toutes les nouveautés techniques et technologiques spécifiques attendues. L'Olympique Lyonnais a notamment mis en exergue une absence de compétence architecturale dans le domaine du sport spectacle et de l'*entertainment* recherché par les clubs. Ainsi, ces derniers font état d'une vision plus esthétique que pratique de l'application du cahier des charges qui révèle de nombreux manquements ou incohérences architecturaux limitant les possibilités d'exploitation de l'enceinte. Pour Boris Helleu « *souvent l'architecte fait un peu ce qu'il veut du cahier des charges. Je suis en effet en train d'identifier pas mal d'exemples notamment dans les Arénas, des collectivités qui commencent à dire : le geste architectural on s'en fout, on veut uniquement du fonctionnel ».*

Pour les PPPistes devenus exploitant, il apparaît ainsi fort logiquement, que le savoir d'une entreprise spécialisée dans les travaux publics est différent de celui requis pour piloter l'exploitation marketing d'une entreprise de spectacle sportif. *« Cela a été le vrai massacre. Les PPPistes doivent rester là où ils sont compétents, c'est-à-dire la construction. Je ne vois pas comment une boite qui fait des parkings et des autoroutes peut être compétente dans l'exploitation d'un stade. La preuve en est c'est que les stades français ne sont pas exploités »* commente Lionel Maltese durant notre entretien.

D'une manière générale, les clubs étaient et resteront les parties prenantes les mieux placées pour être le maillon fort de ces politiques de rénovation marketing qui leur sont destinées. Faut-il encore que ces derniers en aient le savoir-faire. Les résultats d'exploitation économique du stade du HAC montrent qu'il ne suffit pas de vouloir programmer et exploiter un stade pour être rentable. Ce savoir-faire doit être acquis à travers un investissement important en ressources humaines et en outils marketing permettant une programmation et une exploitation optimale.

L'OL et le PSG en sont les exemples, ils ont pu *benchmarker* les bonnes et mauvaises pratiques dans différents univers. Ils se sont également appuyés sur des compétences étrangères pour concevoir les projets. Pour Maltese *« il est important d'aller chercher des compétences marketing dans de nouvelles industries. Il doit y avoir une évolution de la compétence. Le sport français est aujourd'hui un marché faible en compétence. En droit, en économie, en marketing c'est faible. Sincèrement, par rapport à d'autres industries. La preuve, vous trouverez rarement un directeur général ou marketing de club de foot arriver dans une multinationale dans le commerce, dans le retail. Il faut donc trouver des compétences capables d'appréhender l'écosystème français ».*

Il est à noter également de façon générale l'important turn-over des décideurs au sein des clubs qui empêche toute logique stratégique de long terme et nuit à l'apprentissage et à la montée en compétence de l'ESA. Le problème selon Maltese, *« c'est qu'avec les trois enjeux du sport : Le sportif, l'économique et le politique, il y a trois enjeux court-termistes. Il faut des résultats rapides, mais dans le milieu de l'économie circulaire d'un stade cela prend du temps »*. Ce constat fait écho aux conclusions de Lechner et Gudmundsson (2012) qui précisent que les personnes qui travaillent depuis longtemps dans un club maîtrisent mieux les processus et créent plus de valeur. L'expérience des dirigeants sur la durée et la cohérence des choix stratégiques sur le long terme sont donc essentielles dans un secteur d'activité spécifique et incertain.

3.2.3 Le savoir-être : quand l'intérêt individuel prend le pas sur l'intérêt collectif

Dernière caractéristique des compétences, le savoir-être. L'identité, le comportement et la volonté d'action ont souvent été des caractéristiques oubliées de l'analyse par les ressources selon Durand (2006). Cette recherche nous renforce dans l'idée selon laquelle le comportement individuel et collectif constitue un élément de compétence ou d'incompétence. Nous montrons ainsi comment dans certains cas, la recherche de l'intérêt individuel a pris le pas sur l'objectif initial des projets.

- **L'acteur public et l'intérêt électoral des enceintes sportives**

Dans le cadre des collectivités publiques, le manque de volonté d'inclure dans certains cas les clubs résidents à la base des projets montre une première situation d'inefficacité. Elle est renforcée par la volonté personnelle de certains hommes politiques d'être le leader de ces projets comme à Nice, avec Christian Estrosi ou encore à Lille avec Martine Aubry. Il convient effectivement de souligner, à la suite des travaux qui ont mis en évidence l'intérêt électoral d'un vécu associatif (Garraud, 2003), en particulier dans le domaine sportif, à quel point le soutien au football professionnel constitue un investissement à haut rendement pour les élus locaux (Koebel, 2000).

L'autre difficulté de ce schéma public est qu'un nombre important d'élus n'envisagent pas un transfert pur et simple du titre de propriété d'une infrastructure qu'ils estiment — pour toutes sortes de raisons — stratégique en termes de politique municipale et d'enjeux locaux (Le Noé, 2002). La relation tendue entre le maire de Saint-Étienne et les dirigeants du club, au sujet du transfert de propriété du stade en est une parfaite illustration.

En effet en 2018, le stade fonctionne encore, dans certaine collectivité, comme un élément de l'identité locale, une caisse de résonance sociale, créateur d'emploi et de dynamisation du tissu local, dont il est dangereux de perdre le contrôle. C'est ce constat qui a permis l'implication une nouvelle fois massive des finances publiques dans ces projets.

Pourtant, de nombreuses analyses tempèrent depuis plus de 20 ans l'impact supposé d'un nouvel équipement pour une collectivité (Bast, 1998 ; Cagan & deMause, 1998 ; Grant Long, 2005 ; Irani, 1997 ; B. K. Johnson & Whitehead, 2000). Noll et Zimbalist (1997) affirment qu' « *une nouvelle installation sportive n'a qu'un effet très réduit (sinon même négatif) sur l'économie locale et l'emploi. Aucun des équipements récents n'apparaît avoir atteint quelque chose approchant un raisonnable retour sur investissement. Aucun des équipements récents n'a été autofinancé en termes de taxes sur les revenus qu'ils génèrent. Les bénéfices économiques des équipements sportifs sont des plus faibles »*. Ce constat établi il y a deux décennies est toujours d'actualité à la vue des résultats exposés.

Pour BH, la personne politique pose problème *: « il y a pas mal de maires, de personnalités politiques, qui sont très sensibles aux idées d'héritage, de léguer sur le territoire dirigé une continuité de leurs actions politiques avec un stade illustre. La rumeur dit que Godin aurait choisi la maquette du stade de Marseille, car c'était joli, c'est tout »*. Un exemple qui souligne une décision finale parfois très éloignée de l'objectif *business* annoncé, comme l'a montré le cas niçois, où la municipalité a profité de l'effet d'aubaine de certains subventionnements pour réévaluer à la hausse la capacité d'un stade surdimensionné pour son club résident.

- **Les clubs : le nécessaire changement de mentalité des dirigeants**

La situation publique exposée dessine d'une manière plus générale un paysage dans lequel la volonté, les désirs, le rôle des clubs sont marginaux. Ainsi, il apparaît clairement au sein des entretiens que la seule volonté d'agir n'est pas acquise par les dirigeants de ces clubs professionnels. Une situation qui a limité l'implication des clubs dans les phases de programmation des stades. Une limite qui se retrouve également dans l'investissement de ces derniers dans la phase d'exploitation des nouvelles structures. C'est ainsi la LFP, moteur du développement des nouvelles et bonnes pratiques à suivre qui tente de convaincre les présidents de clubs de privilégier l'investissement marketing à moyen terme plutôt que sportif à court terme.

Patrick Bayeux, spécialiste de l'économie du sport souligne cette nécessité. « *Avant, ils disaient que leurs problèmes venaient de leurs stades vétustes. Maintenant que les stades sont plus que parfaits, ça ne marche pas mieux. Pis, la fréquentation baisse encore, ce qui réduit d'autant le chiffre à la billetterie »* [99]. Une prise de conscience sur la nécessité d'investissement en compétences et sur une volonté de changer les mentalités qui doit être l'objectif premier des dirigeants de clubs.

Un changement de mentalité qui prend du temps et est très compliqué à mettre en place rappelle Benjamin Viard : *« il faut se rendre compte que c'est un travail très très difficile dans le sens où l'on vient changer des mentalités qui existent depuis des années. On vient dans les clubs en leur disant, je schématise ; "ce que tu fais depuis des années ça va pas" – c'est ça qui est très difficile dans la relation, (…) on veut juste tous progresser, apprendre et changer ».* Il est essentiel pour ce dernier que l'ensemble des salariés et des présidents enregistrent ce discours *« il faut travailler dans les 2 sens ; du président vers les équipes et des équipes vers le président – donc tout ce travail d'apprentissage, de changement de mentalité est très long à faire ensuite il faut qu'il se traduise ».*

Un management du changement qui consiste à *« amener une organisation d'une situation A à une situation B (qui est jugée préférable) tout en prévenant autant que faire se peut les difficultés »* (Barouch, 2011). La principale difficulté rencontrée pour cela est selon Barouch présente au sein de la théorie de la résistance au changement fondée sur l'hypothèse d'une homéostasie des systèmes organisationnels. Le concept d'homéostasie est défini par Durand (1979), comme *« la capacité d'un organisme à conserver l'équilibre de son fonctionnement en dépit des contraintes extérieures »*. Une situation mise en évidence au sein des clubs professionnels français qui fait notamment écho au concept de rigidités-clés de Léonard-Barton (1992).

[99] https://www.challenges.fr/euro-2016/des-partenariats-pour-les-stades-perdant-perdant_19454 consulté le 2 mai 2018.

Parallèlement, la recherche d'héritage et d'apprentissage doit être un facteur central de la volonté des dirigeants. Le partage d'information, la remise en question, la recherche constante d'innovation doivent être des volontés persistantes qui permettront ainsi d'alimenter le savoir et le savoir-faire des OS en continu et de tendre ainsi vers l'expertise. Un élément contextualisé par Maltese : « *La génération du Stade de France, les cinquantenaires qui l'ont programmé (…) n'ont pas réussi à former des jeunes et à créer une dynamique, à transmettre. Sûrement, car l'enjeu était trop important. Je pense que, pour les connaître les 3, c'est surtout qu'ils ne sont pas modestes. Ils estiment que le Stade de France est une grande réussite. Mais ils ont tort, économiquement c'est un échec royal ».*

- **Les PPPistes : je suis venu, je n'ai pas vu… j'ai perdu**

Nous l'avons vu, la déresponsabilisation des clubs au sein des projets de rénovation a entraîné l'hégémonie des sociétés d'exploitations privées. Elles ont senti les possibilités économiques importantes à travers les PPP institués au sein de l'économie sportive depuis 2008 et qui sont une source de valeur économique conséquente pour ces firmes (Bergeret et Bezançon, 2014).

Ainsi, les sociétés Eiffage, Bouygues et Vinci se sont lancées dans l'exploitation des premières enceintes de spectacles sportifs sans réelles compétences. Ces sociétés devaient être les grandes gagnantes de ces travaux grâce aux loyers sur 30 ans, et la jouissance des revenus hors « jour de match ». Une belle promise qui a vu les 3 groupes se *« battre »* pour gagner les appels d'offres. Résultat ? *« Tous les opérateurs ont bu le bouillon sur la construction[100]»* car pour remporter l'affaire, les constructeurs se sont montrés trop optimistes. David Préat, associé spécialiste des PPP chez Clifford, l'assure : *« ils ont pris beaucoup de risques, notamment en accordant aux collectivités des recettes garanties qu'ils auront beaucoup de mal à atteindre »*.

[100] https://www.challenges.fr/euro-2016/des-partenariats-pour-les-stades-perdant-perdant_19454 consulté le 3 mai 2018.

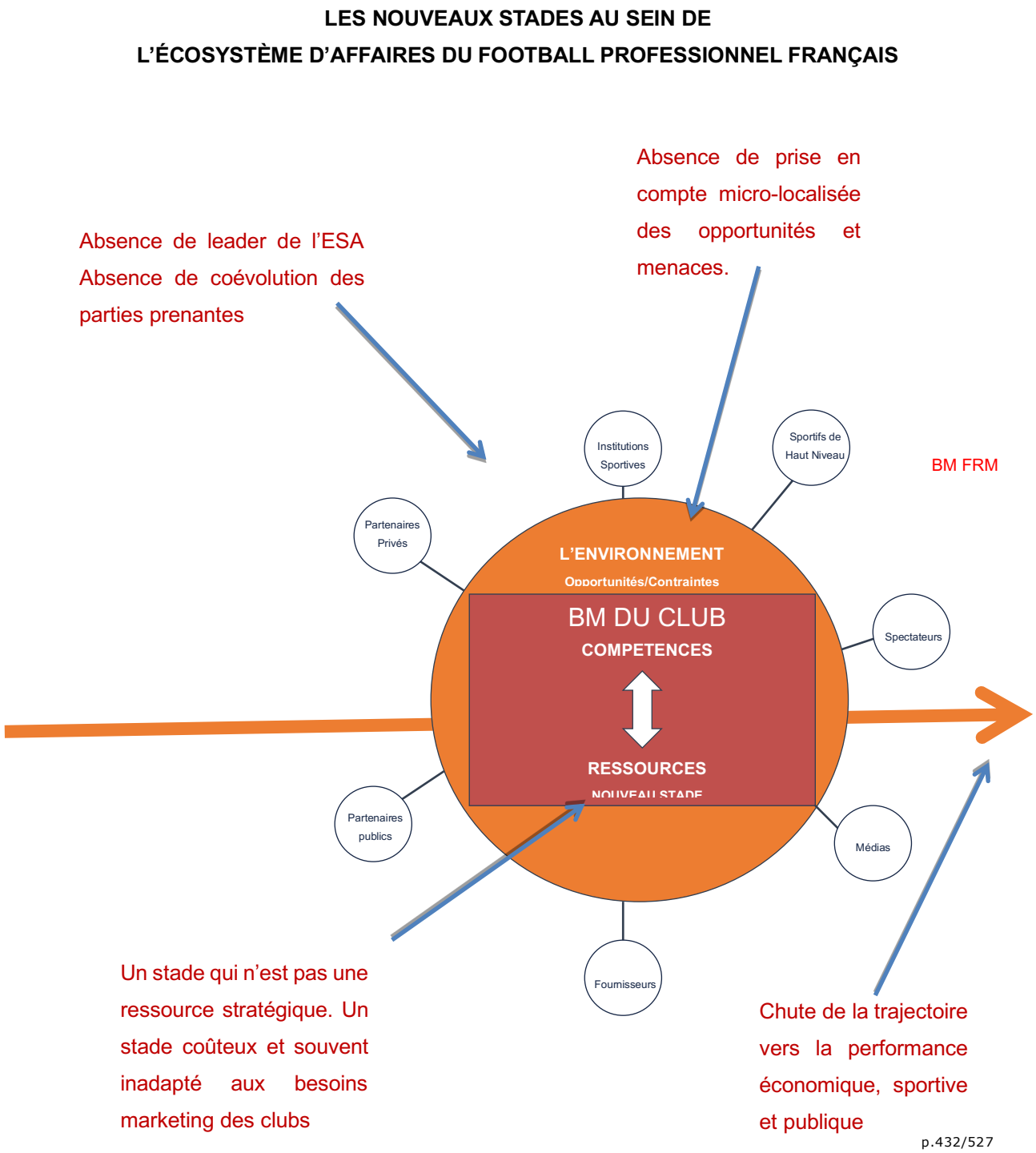
De fait, 8 ans après le début des premières opérations les PPPistes exploitant des structures sont déficitaires. Une dimension trop optimisme qui a entraîné une absence de prise en compte de l'écosystème particulier du football professionnel français et traduit un savoir-être inapproprié au regard des enjeux.

Parallèlement, le cas de politisation souligné par Sawicki (2012) reflète parfaitement les différents comportements individualistes présents au sein de certains projets. L'implication du secteur privé et les grands enjeux financiers pour les sociétés qui en découlent ont fait émerger un phénomène de politisation des stades et des conflits d'intérêts à Nice et à Lille où des hommes politiques ont notamment été inculpés pour corruptions et trafic d'influence dans les choix d'appel d'offres. À noter que dans le cadre niçois, deux projets antérieurs de nouveaux stades en 2002 et 2005 avaient déjà été annulés pour des flagrants délits de corruption de marché public. Deux situations qui soulignent encore un peu plus le manque de prise en compte des évènements passés. Elles auraient dû obliger un suivi plus important des organismes régulateurs de l'Etat dans l'établissement du contrat de PPP niçois qui impact considérablement les finances de la ville, mais également du club.

Au final, ces différents constats individualistes présents au sein de la littérature académique et mis en exergue au sein de notre recherche sont la preuve empirique qu'il y a peu de savoir-faire collectif sans savoir-être, c'est-à-dire sans capacité à se comporter ensemble de façon productive. Une mise en évidence qui entraîne au final des résultats très éloignés des objectifs initiaux.

La chaine de causalité ainsi développée, notre modèle d'analyse présent au début de la thèse évolue. Il énumère les difficultés exposées qui, une fois cumulées, ne permettent pas en l'état au BM des clubs de tendre vers la performance sportive, économique et publique initialement espérée. C'est ainsi bien le défaut de compétence au sein de l'ESA qui est la cause des résultats *ex post* exposés.

Figure 49 : Les limites de l'ESA du football français dans la programmation et l'exploitation des stades



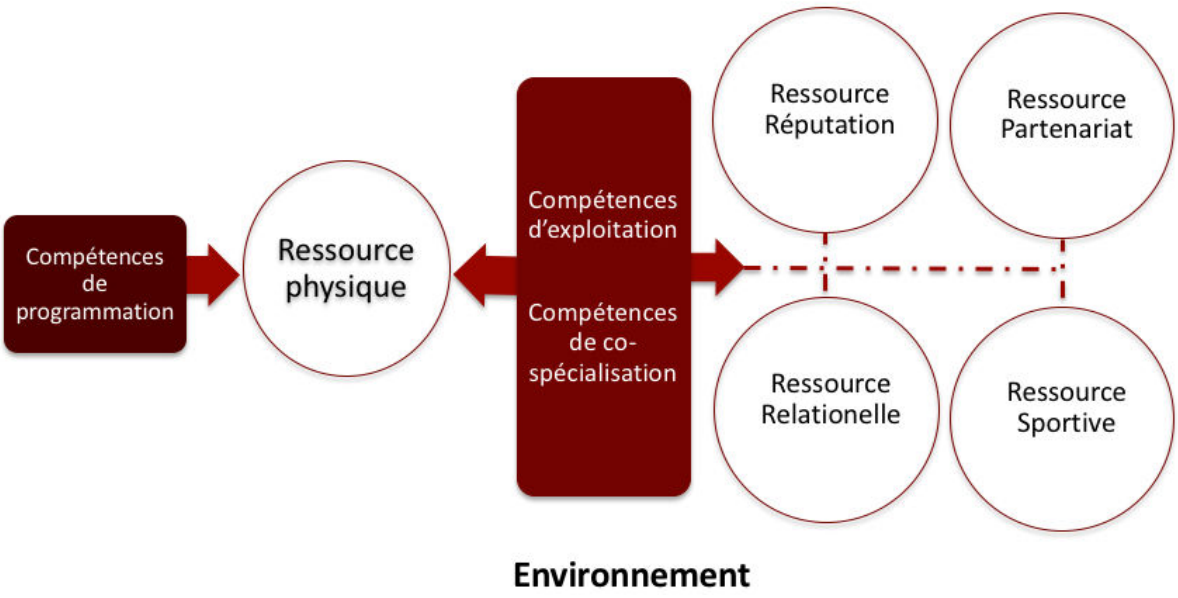
3.3 Des conclusions avancées et des interrogations soulevées

L'absence d'alchimie organisationnelle explique l'impact final de la politique publique de rénovation des stades en France (3.3.1). Un constat d'actualité qui a néanmoins des chances d'évoluer à moyen terme en fonction de la réponse apportée par les parties prenantes aux interrogations soulevées par cette recherche (3.3.2).

3.3.1 Pas de changement de BM sans compétences et ressources adaptées

Ainsi, il ressort de l'analyse théorique de cette thèse que se sont bien les compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être) qui programme les ressources comme l'illustre le schéma ci-dessous. L'expertise apparaît dans cette vision comme une compétence sublimée, résultant de la fusion de ces trois dimensions complémentaires. Par conséquent, la mise en place d'un nouveau stade n'est pas une condition suffisante au changement de BM des clubs professionnels et à la co-spécialisation des ressources d'une OS.

Figure 50 : Les compétences de programmation essentielles à la création d'une nouvelle ressource



En effet, par manque d'expertise, il apparaît que les différentes phases de programmation réalisées par les parties prenantes de l'ESA, ont défini un stade (et non une ressource stade au sens théorique) qui entraîne le plus souvent des limites organisationnelles, structurelles et financières importantes. Des absences qui, associées au défaut de compétences d'exploitation des clubs, PPPistes et collectivités, ne permettent pas d'optimiser l'impact des nouveaux stades et la co-spécialisation des ressources sportives, relationnelles, partenariales et réputationelles associées.

De fait, au sein de l'écosystème d'affaires du football français, la mobilisation des compétences dans la programmation et l'exploitation est insuffisante pour faire évoluer le BM des clubs professionnels résidents. Si une augmentation des revenus des clubs est bien nette, la configuration structurelle et financière des enceintes impacte trop négativement l'économie de ces derniers. Ainsi, l'absence d'alchimie de compétences, notamment du savoir-être, ne permet pas de répondre à l'objectif initial des parties prenantes : à savoir la création d'un outil stade à la consonance marketing permettant d'optimiser la diversification de revenus des clubs et limiter le subventionnement public. Un constat qui permet de faire évoluer les travaux de Maltese et Danglade (2014) sur la question. Ainsi, si ces derniers exposaient 4 conditions pour la mise en place d'un BM FRM au sein de l'ESA du sport spectacle, nous avons montré que les compétences de programmation étaient essentielles en amont pour la création de la ressource.

Pour Maltese et Danglade (2014) :

4 conditions :

- Un club propriétaire ou exploitant
- Une marque sportive puissante
- Une zone de chalandise importante
- Des compétences marketing (FRM) d'exploitation et de co-spécialisation

Pour notre recherche :

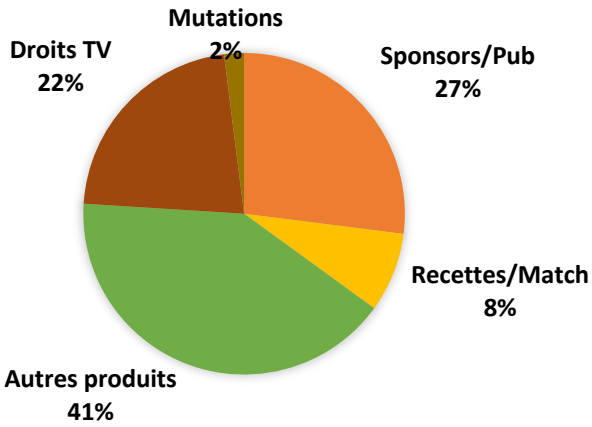
5 conditions :

- **Des compétences de programmation**
- Un club propriétaire ou exploitant
- Une marque sportive puissante
- Une zone de chalandise importante
- Des compétences marketing (FRM) d'exploitation et de co-spécialisation

Un constat qui fait notamment du *business model Fan Relashionship Management* exposé par Maltese et Danglade (2014) un modèle inapplicable en France au vu de la qualité de programmation des stades. La dépendance toujours d'actualité des clubs aux droits TV le souligne, l'évolution d'un BM réputationnel vers le FRM ne s'est pas concrétisée. Elle risque même de ne jamais exister. En effet, le nouveau contrat de vente des droits audiovisuels signé par la LFP pour la période 2020/2024 va permettre aux clubs français un partage financier des revenus de plus d'un milliard d'euros par an. Une somme qui impactera fortement la part de ces recettes audiovisuelles dans le bilan financier des clubs et contribuera simultanément à renforcer leur dépendance économique. Une exception semble néanmoins notable, celle du PSG.

En effet, nous l'avons vu, c'est le seul club français qui possède des produits liés au stade représentant plus de la moitié (77%) de son chiffre d'affaires total. Un élément visible depuis l'arrivée des Qataris, en amont de la rénovation du nouveau stade.

Figure 51 : Quel BM pour le PSG ?



C'est ainsi l'investissement en compétences réalisés par le club dans sa ressource sportive et extra-sportive qui a permis au PSG de pouvoir exploiter sur la scène mondiale les succès sportifs obtenus. Ces derniers ont notamment contribué à l'amélioration de l'image de marque du PSG qui a facilité la valorisation des services et des produits proposés par le club.

Une chaine causale qui a permis l'émergence conceptuelle d'une nouvelle forme de modèle de revenus non présentée par Maltese et Danglade (2014) ? Ou alors un retour au BM relationnel qui tire sa force du réseau initial des dirigeants qataris du club ? Une réponse qui deviendra possible suite à l'analyse détaillée des éléments inscrits au sein de la catégorie « autres produits » du club parisien.

3.3.2 L'impact des nouveaux stades : un long cheminement mais des raisons d'y croire ?

Les nouveaux stades ne sont pas les clés du développement du football professionnel français tant attendu. *« Ça devrait l'être »* commente Frank Pons *« mais ça ne l'est pas. On a loupé une opportunité. On n'a pas les meilleurs outils pour ça, pour accélérer le virage économique. Est-ce que ça veut dire que les stades ne sont pas des vecteurs de développement ? Pas du tout, mais ça va demander deux fois plus de temps et de travail, avec une réorganisation où on va donner les clés des chantiers, avec une économie d'expérience, à des acteurs qui savent comment les piloter ».*

Un processus qui s'annonce long comme le confirme Boris Helleu. « *En 2008, les deux rapports Seguin et Besson ont fait émerger l'idée du stade centre de profit, lieu de vie. Mais je pense que quand on mène cette réflexion, et pour intégrer les idées dans l'esprit des acteurs, il y a un temps de latence de plus de 10 ans pour qu'il y ait un impact positif. On peut être surpris, que 10 ans après il n'y a rien, moi je suis plus mesuré, 2008 c'est le départ, y'a une lame de fond, quelque chose de lancé, une inertie qui fait qu'il faut une génération pour passer à autre chose ».*

Ainsi, selon ces auteurs, si les outils mis en place ne permettent pas dans un premier temps d'accélérer le virage économique nécessaire au football français, il semble avoir initié une compréhension sur la nécessité d'un changement de trajectoire. Pour concrétiser ce changement, différentes questions soulevées par cette recherche restent en suspens :

- **Quelle est la volonté stratégique de la LFP dans la promotion du football ?**

Désireuse de voir des stades à guichets fermés et animés chaque week-end, la LFP semble confrontée à un choix stratégique de taille. Privilégier le spectacle sportif et le remplissage des stades ou à l'inverse adopter une stratégie de promotion du télé spectacle qui peut impacter négativement le remplissage des stades mais qui reste la ressource primaire du football français ?

Nous l'avons vu, l'heure de programmation des matchs est un vrai enjeu pour le remplissage des stades. En *Premier League* par exemple, bien que la ligue batte des records dans la vente des droits TV et des affluences des enceintes, il faut savoir que cette dernière a longtemps freiné l'expansion télévisuelle afin de favoriser l'affluence des stades[101].

En France, la programmation des matchs le dimanche à 15 h ou 17 h est une problématique récurrente pour les clubs français. Sur ces créneaux de nombreux abonnés sont également sur les terrains en train de jouer. Les principaux matchs amateurs de seniors (+ de 18 ans) en France sont organisés le dimanche à 15 h alors même que les licenciés sont la cible première des clubs. Pour l'ASSE par exemple, la baisse des revenus billetterie du club en année N est expliquée en partie par les interviewés par le nombre de matchs joués le dimanche en championnat durant cette saison (22/38). L'horaire préférentiel des clubs en termes de remplissage et d'animation est le samedi. Ainsi, de nombreux clubs souhaiteraient que les matchs du dimanche après-midi soient mis en place le samedi après-midi. Cela permet aux spectateurs de se déplacer, mais également aux abonnés/licenciés d'être présents au stade. Une situation qui n'a pas été prise en considération.

[101] https://www.ecofoot.fr/premier-league-reformes-2150/ consulté le 22 mai 2018.

En effet, le 25 avril 2018, la LFP a publié les nouveaux horaires de diffusion des matchs. À compter de la saison 2020/2021, ces derniers n'iront pas dans le sens des clubs et des supporters. Une grande affiche sera mise en place le samedi à 21 h et un match le dimanche à 13 h afin de favoriser le marché asiatique. Le multiplex du samedi 20 h est déplacé le dimanche à 15 h. L'argument utilisé par la LFP pour justifier ce choix : la possibilité *« d'augmenter le remplissage et les recettes des stades et attirer de nouveaux publics ».* Une décision et une explication qui va à l'encontre des demandes des clubs exposées au sein de cette recherche.

- **Les dirigeants des clubs vont-ils profiter de la hausse des droits TV pour investir dans l'exploitation des stades ?**

Est-ce que les dirigeants des clubs français ont compris l'investissement nécessaire à réaliser dans l'exploitation de leur stade ? Benjamin Viard confirme qu'« *il y a énormément de travail d'apprentissage, de changement de mentalité mais que l'idée fait son chemin ».* Un travail que son service tente d'accompagner depuis plusieurs années dans l'optique d'une montée en compétences des clubs et d'un changement de vision stratégique. Cela semble porter ses fruits dans certains cas, selon Helleu *« on commence à voir des clubs qui ont des stratégies volontaristes sur leurs équipements sur du long terme comme le Stade Malherbe Caen, qui a modifié totalement sa politique d'exploitation du stade, afin d'investir dans son équipement ».*

Dans le même temps l'ASSE et le SCO d'Angers se sont rapprochés en 2018 des collectivités pour négocier des nouvelles conventions d'occupations. L'EA Guingamp a lui investit dans son stade pour rénover la pelouse, les espaces hospitalités et gérer la fermeture des angles de son stade. Le HAC a entrepris en 2018 la construction d'un hôtel dans son nouveau stade financé par le club. Une volonté d'investissement qui commence à se traduire sur le terrain et qui pourrait être accélérée par « l'américanisation » importante des gouvernances des clubs. L'apport de nouvelles compétences stades des décideurs américains, qui ont un véritable savoir-faire événementiel pourrait insuffler une nouvelle dynamique pour les clubs. Ainsi, l'OM, l'OGC Nice, l'ASSE, l'AS Nancy Lorraine, le HAC sont ou seront des clubs qui devraient passer sous gouvernance américaine dans les futurs mois.

Plus globalement, la hausse annoncée des montants des droits TV de 60% pour les saisons 2020/2024 doit servir à accompagner cette volonté de changement stratégique des clubs. Ce montant *« historique »* et *« inespéré »* par beaucoup de présidents de L1 doit être le fond de roulement capable d'assurer l'investissement structurel et organisationnel des clubs en faisant disparaitre les fantômes associatifs et en établissant une vraie culture d'entreprise de spectacle sportif.

- **Les collectivités vont-elles accepter l'idée que cette nouvelle génération de stade est un outil économique privé avant d'être un outil social public ?**

Nous avons mis en exergue l'investissement des collectivités publiques dans la programmation des nouveaux stades. Des stades qui sont restés pour certains élus, *« les étendards de leur territoire »* (Lestrelin, 2013). Ainsi, l'implication massive de ces derniers dans leur programmation et leur exploitation à soulever de nombreuses problématiques au sein des projets. En effet, leurs compétences n'étaient pas toujours appropriées à l'objectif du programme de rénovation. Et pour cause. L'objectif de ce dernier était économique avant d'être social. Une absence de priorité qui a causé et causera des incohérences irréparables dans la programmation des stades français si une prise de position n'est pas effectuée.

Ainsi, à l'image du PSG, un stade programmé localement par le club dans l'optique d'un retour sur investissement, entrainera une évolution économique de ce dernier. Dans ce cas précis, la rénovation privée est rentabilisée directement par les consommateurs du spectacle sportif à travers la hausse des prix des billets et la diversification des services. Grâce au remplissage du stade et son rayonnement, le stade deviendra dans un second temps un outil d'attractivité important pour la collectivité allant même jusqu'à faire évoluer à la hausse le tourisme sur site. C'est ainsi que le stade de Barcelone, est l'un des monuments le plus visité de la ville. La limite principale de ce schéma est l'augmentation des prix des places qui devient une barrière à la consommation de masse du spectacle sportif.

A l'inverse, le stade du Mans est une charge économique importante pour les collectivités. Une absence de rentabilité qui peut être assumée si l'objectif était pour la ville de disposer du stade comme un outil de lien social. Malheureusement, l'objectif était économique. Au final, la mauvaise programmation du stade a entrainé une absence de rentabilité pour les acteurs du projet. Un constat qui a fortement ternis l'image de la ville. Le stade est financé au final en grande partie par les impôts locaux qui, comme nous l'avons vu, ont très fortement augmenté. Dans ce schéma, c'est ainsi tous les habitants de la ville qui financent un stade vide.

Cette démonstration montre synthétiquement que l'utilité économique d'un programme n'éteint en rien son impact social, au contraire, il le révèle le plus souvent. Un retour sur investissement est ainsi possible si la programmation du projet est réalisée aux regards des objectifs initiaux. Les parcs d'attraction comme Disneyland Paris en sont l'exemple. Pilotés par le secteur privé, ces derniers impactent sensiblement la réussite économique des exploitants mais également l'attractivité du territoire d'implantation.

- **Les collectivités accepteront-elles d'être garantes des projets de stades privés ?**

Dans le contexte d'un investissement 100% privé de l'enceinte par le club, une question reste à résoudre. Quid de l'équipement privé si le club disparaît ? En effet, à l'inverse du modèle américain les délocalisations de clubs n'existent pas en France. Ainsi, l'ASSE ne rachètera jamais le Groupama Stadium en cas de faillite du club lyonnais. Boris Helleu souligne ce fait : *« le stade c'est un actif particulier. Tu ne vas pas mettre une annonce sur le Bon Coin pour dire ; vend stade. À la limite il y a du foncier, mais il faut détruire un équipement. Cela n'a aucun sens ».* Ainsi, une disparition qui contraint tacitement les collectivités à être le garant final de ces grandes enceintes privées. Une idée qui fait écho au concept de « *contrainte budgétaire lâche »* spécifique aux enceintes sportives professionnelles

L'idée de « *contrainte budgétaire lâche* » a été utilisée pour la première fois dans le modèle de Kornaï (1980) pour représenter l'environnement économique qui entourait les firmes dans les économies planifiées socialistes et les possibilités que celui-ci leur offrait de ne pas se soumettre à une stricte discipline financière. Depuis lors, la recherche a démontré que la notion de contrainte budgétaire lâche trouve à s'appliquer en de nombreuses circonstances en économie de marché capitaliste également, chaque fois qu'une firme peut survivre sans faire de profits, voire en accumulant régulièrement des pertes. Les clubs sportifs professionnels, qui ne sont que rarement en faillite malgré des déficits récurrents en sont l'exemple. Ils bénéficient jusqu'à un certain point d'un environnement économique comparable et peuvent être analysés de la même façon selon Andreff (2015). En finançant les stades des clubs professionnels, les collectivités apportent de fait un subventionnement indirect qui entretien la contrainte budgétaire lâche. Une analyse qui peut également s'étendre aux coûts de fonctionnements annuels de ces stades.

- **Les contrats de PPP seront-ils enfin supprimés ?**

Nous l'avons vu, les recours possibles aux contrats de partenariat public-privé pour la construction et l'exploitation des stades ont révélé des risques nouveaux pour les villes. Les conditions d'attribution des marchés publics, le montant des coûts de construction et la rentabilité économique de ces enceintes ont été publiquement mis en cause par la Cour des comptes en 2017.

Des auteurs comme Bergeret et Bezançon (2014) ont montré eux aussi les limites de ces contrats dans la commande publique ; dérapage des coûts et des délais de construction, absence de visibilité sur le coût global d'un ouvrage sur la durée, maintenance et entretien défaillants. Autant de difficultés que l'on retrouve dans le cas des stades. François et Marsac (2014) confirment eux aussi dans leur recherche les risques de surfacturation auxquels peuvent aboutir ces dispositifs comme ce fut le cas pour le stade du Mans. Mais également, nous l'avons démontré pour les stades de Lille et Nice.

Pour Hudon (2016), *« la création d'agences publiques spécialisées, dotées d'expertise technique, légale et financière et capable de servir de contrepoids au secteur privé apparaît nécessaire pour contribuer à rééquilibrer la relation du pouvoir public-privé »*. Une redéfinition des relations entre les parties prenantes qui ne règlera pas tous les maux.

En effet, ces schémas interrogent également sur le rendu en état neuf des nouveaux stades à la fin des contrats d'exploitation qui ont une durée moyenne de 30 ans. Cette situation pose la question de l'inadaptation de l'équipement aux besoins de la génération future. Il est ainsi certain, que la 7ème voir, 8ème génération de stade (Magne, 2011) sera mise en place d'ici 2046. Quid de ce dernier quand il reviendra à la collectivité d'exploiter un stade qui était déjà inadapté 30 ans auparavant ?

Au sujet du devenir de ces contrats, la Cour des comptes Européennes a publié en 2018 un rapport[102] spécial qui met en parallèle les multiples insuffisances et les avantages trop limités dans la commande publique. Ainsi les projets audités *« n'étaient pas toujours gérés de manière efficace et n'ont pas permis une optimisation adéquate des ressources ».* Cette situation s'explique selon la Cour par le fait que les cadres institutionnels et juridiques étaient insuffisants et qu'il n'existait pas suffisamment d'analyses appropriées ni d'approches stratégiques concernant le recours à ces partenariats. Ainsi, étant donné le peu d'expérience et d'expertise confirmées en matière de mise en œuvre réussie, la Cour des comptes note que ces partenariats risquent fort de ne pas contribuer dans la mesure voulue à la réalisation des projets futurs. Une disparition possible de ces contrats est donc à anticiper.

[102] https://www.eca.europa.eu/fr/Pages/DocItem.aspx?did=45153 consulté le 10 aout 2018.

Synthèse du chapitre 9 : La nécessaire alchimie organisationnelle dans la programmation et l'exploitation d'une nouvelle ressource

Ce chapitre 9 avait pour objectif d'identifier une chaîne de causalité permettant de comprendre les écarts entre les résultats et les ambitions des projets. Une identification qui constitue le fondement de l'apprentissage et de l'amélioration de l'efficacité de politiques publiques comparables futures (Gibert, 2010).

Ainsi, nous avons pu souligner que l'absence de leader au sein de l'ESA a fait apparaître des risques d'initiative, d'interdépendance et d'intégration (Adner, 2006) néfastes à la bonne coévolution des acteurs de l'écosystème. Ainsi, l'interconectivité et le processus de rétroaction se sont confrontés notamment à l'absence de volonté de certains clubs et collectivités de changer leurs logiques d'acteur. Des comportements préjudiciables qui ont entraîné un caractère irréversible de certaines décisions. Il découle de ces faits, une absence d'analyse microlocalisée où la théorie du potentiel local définie par Scelles et al. (2013) a été largement éludée par les acteurs du sport spectacle français. La bonne programmation des stades en a ainsi été largement impactée.

De fait, dans la plupart des cas, les clubs ne sont ni exploitants ni propriétaires des nouvelles enceintes. Ces dernières ne peuvent donc être considérées comme une ressource. Elles sont de plus inadaptées aux besoins marketing des clubs tout en étant chers à exploiter. Une succession de constat qui transforme au final, dans la plupart des cas, ces dernières en une charge économique importante.

Pour expliquer ce résultat final, l'utilisation de la *grounded theory*, nous a permis de faire émerger la notion d'alchimie organisationnelle (Durand, 2006). Nous montrons ainsi qu'il est plus difficile pour une organisation de construire des compétences nouvelles que de maîtriser des actifs ou des ressources qui pouvaient lui faire défaut comme dans le cas des nouveaux stades français.

Ainsi, nous montrons successivement les formes d'incompétences de chacun des acteurs qui trahissent une absence d'héritage, d'apprentissage et de remise en question dans la programmation de ces équipements. Une « inalchimie » qui est la cause première de la chaîne de causalité créée au sein de l'ESA et qui empêche au final l'évolution économique recherchée. Un constat que nous souhaitons évolutif aux vues des initiatives présentes au sein des clubs qui semblent initier un changement de cap. Pour l'accompagner et optimiser l'apprentissage et la montée en compétence des parties prenantes du football français, nous présenterons au sein du chapitre 10 des pistes de préconisation et d'exploration possibles.

Chapitre 10 : À la recherche de l'alchimie

Comment transformer des stades français inadaptés aux besoins marketing des clubs en un outil de productivité et de rentabilité économique ? Cette réponse tient dans une formule alchimique qui reste à trouver en prenant en compte les manquements identifiés au sein de l'ESA. Afin de répondre à ces manques, nous présenterons les outils qui nous semblent intéressants dans l'optique d'une amélioration de l'effet nouveau stade en France (1). Nous ouvrirons ensuite une discussion sur les intérêts et limites de cette recherche (2).

1. Une (re)mobilisation des compétences et une (re)programmation de la ressource stade adaptées à l'ESA du football français

L'officialisation étatique des difficultés rencontrées dans le cadre de la programmation des nouveaux stades a été actée au sein du rapport Braillard publié en avril 2016 en lien avec *la « Grande Conférence sur le Sport Professionnel ».* Il souligne la nécessaire mutation du schéma de programmation de ces enceintes vers un modèle privé/public. Pour le rapport, *« il s'agit de déplacer progressivement le curseur du risque vers les clubs professionnels et les Ligues tout en leur garantissant stabilité économique et pérennité dans les investissements ».* L'ambition finale du rapport Braillard *« est aussi de soutenir un modèle privé/privé, avec des clubs sportifs totalement autonomes et dotés d'une multitude de compétences, dont celle d'exploiter une enceinte sportive et multifonctionnelle ».*

Ces objectifs se confrontent à la réalité de l'ESA du football français que nous avons fait émerger au sein de notre analyse ressource/compétence. Nous avons mis notamment en défaut la volonté et la capacité de certains dirigeants des clubs et des collectivités de vouloir déplacer le curseur vers un nouveau modèle.

Néanmoins, depuis 2018 certaines stratégies volontaristes d'exploitation semblent apparaître dans les clubs comme à Saint-Etienne ou à Angers. D'autres, comme le FC Nantes ou encore le Stade Brestois 29 envisagent même des projets « privés » de nouvelle structure (respectivement 200 millions d'euros et 80 millions d'euros pour 40 000 et 13 000 places).

Des initiatives à accompagner. Pour cela le rapport Braillard *« prône une solidarité horizontale, un fonctionnement en réseau reposant sur l'intelligence collective ».* Une recherche de coévolution, que nous avons identifiée dans nos travaux, qu'il convient de mettre en pratique pour assurer un héritage vertueux. Ainsi nous présenterons et développerons les recommandations qui semblent intéressantes dans la quête de coévolution des parties prenantes (1.1), d'acquisition de ressource (1.2), d'optimisation de compétences (1.3) et d'analyse de la demande (1.4).

1.1 Identifier un acteur leader dans la programmation des stades français

Comme nous l'avons vu, la mise en place d'un nouveau projet doit s'articuler autour de savoir, de savoir-faire et en lien avec le savoir-être des parties prenantes. Dans la programmation des stades, l'incapacité de pouvoir identifier une organisation leader capable de véhiculer une expertise et d'accompagner la « coévolution » des parties prenantes est la première faiblesse des projets. Un constat qui entraîne le besoin d'identification d'une organisation référente.

Dans ce cadre, l'agence en question pourrait être caractérisée par la LFP et son service stade qui serait alors l'élément moteur de la programmation des stades de football français. Dans un cadre plus large, il serait possible de mettre en place au sein des services du ministère des sports, une organisation centrale sous l'égide du *« bureau des équipements sportifs »*. Elle serait référente de la programmation micro-localisée des équipements sportifs structurants sur le territoire français.

L'organisation choisie se chargerait notamment :

- Du référencement des bonnes pratiques de programmation des grands équipements nationaux et internationaux.

- De la construction d'une BDD des typologies des grands équipements sportifs : parties prenantes, décideurs, schéma de construction et d'exploitation, coût, taille, équipements, charges de fonctionnement, outil fonctionnel et expérientiel, *business model*. Des données qui viendraient compléter la BDD du recensement des équipements sportifs, espaces et sites de pratiques déjà existantes.

Cette nouvelle organisation accompagnera notamment les clubs dans les étapes, qui doivent être rendues obligatoires, dans la programmation des grands équipements français :

- Étude territoriale micro-localisée : analyse socio-économique des territoires d'implantation des clubs et adaptation de la théorie du potentiel local grâce à une étude approfondie sur les besoins des différentes typologies de spectateurs et sur la puissance de la zone de chalandise.

- Écriture du cahier des charges : une programmation adaptée par et pour le club résident selon l'étude territoriale micro-localisée et les besoins marketing de ce dernier. Une implication des collectivités dans l'optimisation de l'accessibilité sera nous l'avons vu nécessaire.

- Schéma de financement : l'investissement financier des clubs devrait, dans l'idéal, être supérieur à 50 % du projet. Chaque club assumera ainsi le risque sportif des investissements consentis. Un contrôle des schémas de financement sera effectué par l'entité. Cela permettra de prévenir une envolée finale du coût de construction.

- Modèle économique de l'équipement : la validation d'un BM juste et atteignable devra être présentée par le club exploitant à l'entité. L'accueil trop optimiste d'événements hors « jour de match » devra être surveillé par cette dernière. L'historique d'activité des nouveaux stades construits en amont pourrait servir de base de référence pour cela.

- Modèle de charges de l'équipement : un document présentant toutes les charges prévisionnelles d'exploitation, de maintenance et de sécurité de l'équipement devra être présenté à l'entité. Un montant trop optimiste de charges devra être surveillé par cette dernière. L'historique des charges des nouveaux stades construits en amont pourrait servir de base de référence pour cela.

La nouvelle entité pourrait parallèlement s'appuyer sur les compétences de *l'European Stadium & Safety Management Association* (ESSMA) qui collecte et partage des données sur la programmation et l'exploitation des stades européens (Capacité, localité, accès, équipements, coût, schéma d'exploitation…). Il serait également possible de construire un partenariat avec les assistants à maitrise d'ouvrage dans une logique d'échange d'informations. Cela permettrait, d'une part, d'alimenter une BDD, et d'autre part, leur donnerai accès à des retours d'expériences, indispensables pour de futurs projets. D'une manière générale, et outre les stades, les prérogatives de cette nouvelle organisation pourraient également être étendues dans le cadre d'autres équipements structurants aux coûts significatifs comme les complexes aquatiques, les Arénas ou les centres techniques régionaux de football**.**

Lieu d'accueil du dispositif CIFRE qui régit cette thèse, les centres techniques régionaux accueillent toutes les actions de formation et de détection des acteurs du football régional, national voire international. Quatre Ligues de football possèdent un centre technique en France depuis 20 ans, la Bretagne, la Loire Atlantique, l'Occitanie et le Centre Val de Loire. Depuis la fusion des régions la Ligue de Rhône-Alpes–Auvergne, la Normandie, les Hauts de France ou la Ligue de Provence-Alpes-Côte d'Azur veulent construire des équipements similaires.

Ils comprennent généralement 5 à 6 terrains, plusieurs gymnases, plus de 35 chambres, des salles de réunion et un restaurant. Un investissement de plusieurs millions d'euros qu'il faut programmer et également exploiter toute l'année. Aucun référentiel commun n'est disponible pour cela, les Ligues de football désireuses d'un nouvel équipement rentrent généralement en contact avec les centres techniques existants qui sont eux réticents à dévoiler un savoir-faire de plus de 20 ans et un modèle de programmation et d'exploitation qui peut rentrer en concurrence nationale et internationale avec les nouveaux projets. Qui plus est, l'expertise exposée se fait sans contrepartie financière. Un phénomène de *« coopétition »* qui limite au final l'échange, l'apprentissage et l'optimisation d'équipements conçus grâce à une véritable expertise et un retour d'expérience. Dans ce cas précis, il semble pertinent que la FFF s'interroge sur cette question dans l'optique de doter les territoires régionaux d'outils pérennes et adaptés permettant un rayonnement homogène de la formation du football français sur le territoire national.

Outre cette mission, la nouvelle organisation leader de la programmation des grands équipements structurants en France piloterait la mutation des stades français en une véritable ressource (1.2).

1.2 Transformer les stades en une ressource pour les clubs

Comme nous l'avons vu, pour qu'un stade devienne une ressource spécifique, ce dernier doit être exploité ou acquis par les clubs professionnels résidents. Deux conditions qui entraînent la mise en place d'outils adaptés aux stades déjà construits (1.2.1) et aux futures constructions (1.2.2).

1.2.1 Pour les stades déjà construits

Dans l'optique de faciliter l'exploitation des stades déjà construits il serait ainsi essentiel :

- **De négocier l'arrêt des contrats de PPP pour la construction et l'exploitation des stades**

Au vu du déficit structurel des PPPistes dans l'exploitation des stades Français, des leviers de discussions semblent possibles pour renégocier les contrats et la présence de l'acteur privé au sein des structures qui posent, nous l'avons vu, de nombreuses problématiques.

- **De donner la possibilité aux clubs de devenir exploitant des stades**

Cette solution est aujourd'hui possible sans mise en concurrence, dans le cadre d'une Autorisation d'Occupation Temporaire (AOT) du domaine public assortie d'une redevance et sans contrainte de service public imposée au club. Dans cette solution, le club ne reçoit aucune subvention de la collectivité pour l'exploitation de l'enceinte ce qui impose que ce dernier soit en mesure d'assurer l'équilibre économique de l'exploitation, en prenant à sa charge les dépenses d'entretien et de maintenance. Selon la nature de l'AOT, la collectivité peut conserver le Gros Entretien et Renouvellement des matériels (GER). C'est notamment ce schéma qui a été retenu par le PSG et le HAC. L'ASSE en 2018 et le SCO Angers sont en cours de négociation d'un schéma comparable de fonctionnement avec leurs collectivités respectives.

- **De donner la possibilité aux clubs d'acquérir les stades**

Certains clubs pourraient se porter acquéreur d'une enceinte sportive appartenant à une collectivité. Pour réglementer la cession, il serait possible selon le rapport Braillard (2016) de mettre en place des contrats de crédits-bails. Ce contrat consiste en une location, assortie d'une promesse unilatérale de vente. La difficulté du rachat d'un équipement est la définition d'un mode de calcul des redevances au moyen d'une réglementation unique. Pour le rapport Braillard, la redevance pourrait prendre en compte, conformément à la jurisprudence française :

- Le coût à la charge du propriétaire constitué d'une part fixe comprenant : des charges d'investissement/valeur locative ; des charges d'exploitation.

- Les avantages retirés par le titulaire du titre d'occupation du domaine public constituent la part variable.

Toutefois, à la vue des limites structurelles et financières des stades présentées au sein de cette recherche, un achat de ce dernier par un club à travers le mode de calcul proposé par le rapport ne semble pas être un investissement pertinent. Selon nous, dans la mesure où les clubs sont désormais en capacité d'évaluer les coûts d'exploitation de ces enceintes et les ressources qu'elles sont en mesure de générer, une approche par la méthode des cash-flows utiliser pour valoriser une entreprise pourrait être pertinente. Dans ce cadre, la valeur dépend de la capitalisation, sur un nombre d'année à définir (5, 7, 10 ans) du cash net dégagé par l'activité, actualisé. Serait ainsi pris en compte d'une part, les recettes liées à l'exploitation du stade par le club liées au match et hors matchday et d'autre part, les charges d'exploitation (fluides, entretiens), de commercialisation et d'animation (organisation des évènements ponctuels et récurrents) de ces structures. Si l'on considère les calculs présentés au chapitre 8 sur les cas des stades étudiés, la valeur des stades est particulièrement peu élevée. Cette valorisation s'inscrit alors dans une logique proche de celle des ventes judiciaires d'entreprise pour l'euro symbolique, en échange de l'obligation de restructurer les activités achetées pour les rendre rentables. Ce qui pose de nouveau la question, pour les clubs, de l'acquisition de compétences pour y parvenir.

1.2.2 Pour les nouveaux projets de constructions

Dans l'optique de faciliter le financement, la programmation et l'exploitation des futurs stades construits dans le but d'un retour sur investissement, il serait important de définir le champ d'application des collectivités dans ces projets. Nous l'avons vu, elles sont indispensables à *minima* dans le financement des infrastructures d'accès mais également dans la délivrance des autorisations administratives nécessaires aux projets. Elles doivent donc pouvoir accompagner les projets de constructions et non plus les financer et les piloter. Pour cela il semble intéressant :

- **De déclarer la fin des PPP pour les nouvelles constructions**

Dans les schémas de Partenariats Public-Privé (PPP), un partage pertinent entre le partenaire (titulaire du PPP) et le club aurait pu optimiser l'économie de l'équipement à la faveur d'une mutualisation des produits (mise en commun des fichiers, commercialisation partagée) et des charges (nettoyage, stadiers, accueil, traiteur, etc.). Nous l'avons vu, ce modèle testé dans de nombreux cas n'a pas pu être efficacement mis en œuvre et est incompatible avec les enjeux du secteur et des différentes parties prenantes.

- **D'autoriser les collectivités à être garantes des emprunts des clubs professionnels**

Les garanties publiques d'emprunts des clubs sportifs professionnels ont été interdites [103] parce que certaines avaient été inconsidérément octroyées pour le « fonctionnement courant » de ces clubs. Une telle interdiction devrait être reconsidérée lorsque l'objet de la garantie d'emprunt est la réalisation d'un équipement structurant. Les garanties apportées par les collectivités seraient plafonnées et associées à des contreparties d'affectation de l'enceinte.

---

[103] L'article 19-2 inséré par la loi no 92-652 du 13 juillet 1992 dans la loi no 84-610 du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives interdit l'octroi, par les collectivités locales ou leurs groupements, de garanties d'emprunts ou de cautionnements aux associations ou aux sociétés anonymes sportives. M. Jean-Marie Girault rappelle à M. le ministre de l'intérieur que c'est en réaction à certains scandales financiers impliquant des clubs de football professionnels que le législateur a entendu, par cette mesure, éviter la répétition de pratiques dangereuses pour les finances locales.

- **D'accorder des emprunts via la Banque Publique d'investissement au club professionnel désirant investir dans un stade**

BpiFrance est en particulier chargée de soutenir les petites et moyennes entreprises, les entreprises de taille intermédiaire et les entreprises innovantes en appui des politiques publiques de l'État et des Régions. Il pourrait être intéressant que les différents clubs professionnels, qui sont des PME, puissent bénéficier de ces aides et des expertises pour aider à la concrétisation de leur projet.

- **Faciliter l'arrivée des acteurs privés/nameurs en amont des programmations pour augmenter l'implication humaine et financière des acteurs privés au sein des projets de nouveaux stades**

Dans cette optique la mise en place d'avantages fiscaux pourrait être pertinente. Une possibilité d'application du mécénat dans ce cas précis peut être une solution. Un financement indirect du secteur public, qui aurait néanmoins l'avantage de permettre au club la programmation et l'exploitation du stade à l'aide d'une société privée aux compétences marketing et commerciale importante et ne demanderait aucun apport financier direct des collectivités.

L'importance de pouvoir acquérir ou exploiter une ressource est indispensable pour les clubs. Une réussite qui est liée également aux compétences de programmation et d'exploitation acquises par ces derniers pour exploiter ces nouveaux outils.

1.3 Optimiser la montée en compétence des clubs pour une meilleure programmation et exploitation des stades

Dans l'objectif d'impliquer les clubs dans la programmation et l'exploitation des stades, le premier enjeu exposé en amont est de permettre contractuellement à ces derniers de devenir exploitant ou propriétaire de leur structure. Le second est d'agir sur la volonté des dirigeants de club de s'engager dans cette démarche. Un management du changement qui comme nous l'avons vu, peut-être une étape longue et périlleuse. Pour cela, il semble essentiel de réduire l'effet « verrouillage » en développant la formation des acteurs et en accompagnant l'évolution des mentalités.

Notre première préconisation qui est de voir la création d'une organisation centrale référente dans la programmation des stades, doit être une réponse à l'accompagnement et la montée en compétence des parties prenantes dans la programmation d'enceintes sportives. On parle dans cette phase précise, plus d'accompagnement que de formation dans la mesure où la construction/rénovation d'un stade est un projet unique qui est réalisé dans un délai de temps précis tous les 20 à 30 ans.

A l'inverse l'exploitation est un sujet de tous les jours. Pour former les acteurs en place, il est essentiel que la LFP continue à jouer un rôle de leader sur cette activité. Cette dernière doit être « l'organisme de formation officielle » des clubs et doit permettre la montée en compétence des managers. Dans cette optique et pour la première fois, la LFP a lancé en 2016 une formation professionnelle intitulée : *« Les indispensables d'un commercial billetterie de club ».* Une session de formation professionnelle à la vente billetterie de 6 jours ouverte aux salariés des clubs et à toute personne souhaitant compléter son expertise dans ce domaine. Il serait intéressant que ces formations mises en place par la LFP se généralisent pour former, accompagner et diplômer les acteurs des clubs professionnels sur des problématiques variés en marketing, en sponsoring, en maintenance ou en exploitation.

Un niveau de formation minimum qui peut être imposé par la LFP pour certains postes clés. Ainsi, si 9 diplômes sont nécessaires à un entraîneur pour exercer son métier sur un banc de L1, n'est-il pas envisageable de voir les managers de club être diplômés à travers des formations professionnelles par la LFP ? Dans son contenu, ces différentes formations pourraient s'inspirer des compétences d'autres secteurs comme la grande distribution, les voyages ou les parcs d'attractions. Il est également important d'étudier le savoir-faire d'autres disciplines sportives comme le rugby notamment.

Pour transformer le savoir-être et inciter les clubs professionnels français à investir dans la compétence, il pourrait être intéressant de renforcer les crédits de la licence club dans la structuration salariée. En 2016/2017, la licence club a permis à chaque équipe de L1 de toucher 5,46 millions d'euros. Un montant qui ne représente pas l'hétérogénéité des structures administratives des clubs. Ce montant peut être revu à la hausse et être impacté plus significativement en fonction de la dotation en compétences de ces dernières. La hausse annoncée des droits TV de 60% pour les saisons 2020/2024 pourrait, très partiellement, servir à cela.

Les préconisations apportées tour à tour sur les concepts de leader, de coévolution, de ressources et compétences doivent être, dans un dernier temps, adaptées à la demande environnementale des clubs français.

1.4 Prendre en compte la demande spécifique du football professionnel français

Les nombreux entretiens réalisés dans le cadre de cette recherche ont mis en exergue le manque d'analyse micro-localisées des territoires des clubs français, notamment pour évaluer les contraintes de l'environnement et la demande territoriale. Si une analyse par club est bien sûr nécessaire sur ce dernier point, nous présentons ci-dessous des réponses aux limites environnementales exposées par les interviewés. Ces préconisations s'inscrivent dans une stratégie de promotion du spectacle sportif au sein des stades.

- **Préconiser une officialisation moins tardive des dates de match**

L'officialisation tardive des dates de match (2 à 3 semaines en amont) est une problématique récurrente pour les clubs français. Cela pose des problèmes dans la mise en place d'animation autour des rencontres ou dans la volonté de déplacement des spectateurs éloignés. Ainsi, en Angleterre depuis plusieurs années la programmation des matchs est actée deux mois en amont. D'après le club de Tottenham Hotspur que nous avons contacté[104], les anglais officialisent les horaires des matchs suite à un calendrier annuel envoyé à chaque club en début de saison. Ainsi l'officialisation se fait en deux temps. Pour les matchs de décembre à janvier par exemple, une date prévisionnelle est annoncée par Sky TV/BT sport, le 14 septembre ; la date définitive est, elle, donnée au plus tard le 12 octobre.

Une officialisation en amont des matchs permettrait notamment aux spectateurs étrangers ou éloignés de pouvoir anticiper la réservation des vols ou des billets de train et limiter ainsi leur coût. Pour le club, c'est l'occasion de communiquer plusieurs semaines en amont sur les matchs et prévoir des animations récurrentes.

[104] Contact par mail le 25 avril 2018 : Jenny Stephens – Assistant Football Secretary.

La France est l'un des pays les plus touristiques du monde avec 89 millions de visiteurs en 2017, dans l'optique de diversifier sa clientèle, une programmation anticipée des matchs pourrait permettre aux clubs de toucher une cible étrangère désireuse de vivre une expérience « *match day* » en France. Elle pourrait également faciliter le déplacement des « *supporters à distance* » (Lestrelin, 2009).

- **Réviser la Loi *Evin* et permettre aux exploitants des stades de commercialiser de l'alcool au sein des buvettes**

La loi *Evin* est une Loi de santé publique majeure. Elle encadre la consommation de tabac et d'alcool. Elle a été portée par le ministre socialiste de la santé, Claude Evin, dans le gouvernement Rocard et a été promulguée en janvier 1991. La loi encadre la publicité pour l'alcool, mais ne l'interdit pas. La publicité est autorisée sur les affiches, dans la presse écrite, dans les fêtes, les foires, sur internet avec la mention *« l'abus d'alcool est dangereux pour la santé ».* En revanche, la publicité pour l'alcool est interdite à la télévision, au cinéma et sur les sites sportifs ou dans les manifestations destinées aux jeunes. La sanction encourue en cas de non-respect est de 7 500 euros et un an de prison par infraction. Si la vente est interdite dans les lieux d'activités physiques et sportives, les buvettes sont parfois autorisées sur demande dans les stades. En effet, les exploitants ont le droit à dix dérogations temporaires par an, accordées par les mairies. Insuffisant, selon les organisateurs d'événements sportifs, qui souhaitent une généralisation de la commercialisation d'alcool pour l'ensemble des matchs de football, comme c'est déjà le cas pour les prestations VIP des matchs ou pour le rugby.

Sur le sujet, la position de la LFP est *« très claire »* selon Benjamin Viard interrogé durant notre entretien, « *elle est pour une modification de cette Loi* ». Pour ce dernier, *« les principales difficultés en termes d'organisation de match et de sécurisation d'un match c'est ce qui se passe aux abords du stade parce qu'il y a beaucoup de gens autour du stade — qui boivent de l'alcool — qui se regroupent et qui créent des tensions, des difficultés et donc l'objectif de mettre de la vie à l'intérieur c'est d'inciter les gens à rentrer avant et de consommer à l'intérieur. À partir du moment où la personne est rentrée dans le stade elle est beaucoup plus facile à gérer que quand elle est à l'extérieur ».* C'est ainsi un *« moyen de sécurisation ».*

C'est également un enjeu économique important. En Europe, le sponsoring de marque d'alcool rapporte 28,5 millions d'euros en Angleterre, 27,5 millions d'euros en Espagne et 24,2 millions d'euros en Allemagne. En plus de ces recettes, la consommation de bières rapporte 40 millions d'euros par an aux clubs de *Bundesliga* (UNFP, 2014). Une nouvelle source de revenus espérée par les clubs français et la LFP. Le 23 avril 2016, le Stade de France a été autorisé à commercialiser de l'alcool à l'occasion de la finale de la Coupe de la Ligue. Une première dans l'histoire de la compétition. Selon *Le Parisien,* en 2017, trois parlementaires ont préparé un rapport favorable à la vente d'alcool pendant les rencontres sportives. Dominique Bailly (sénateur du Nord), Jean-Jacques Lozach (Creuse) et Claude Kern (Bas-Rhin) souhaitent en effet *« permettre la vente d'alcool dans les stades ainsi que la publicité pour certaines boissons alcoolisées »*, selon le rapport consulté par le quotidien.

- **Autoriser la mise en place de tribunes debout adaptées pour optimiser l'ambiance des stades**

Interdites depuis 1992 après la catastrophe de Furiani, les tribunes debout devraient être expérimentées dans certains stades français dès l'automne 2018. En avril 2018, la ministre des sports Laura Flessel a ouvert la voie à un retour des tribunes debout dans l'Hexagone, vingt-six ans après leur interdiction totale par la loi Bredin. Une étude doit être rendue en juillet *« sur les conditions de mise en œuvre d'une phase d'expérimentation »* dans les clubs intéressés, confiée à l'Instance nationale du supportérisme (INS)[105]. *« On constate aujourd'hui une pratique debout, mais dans des tribunes inadaptées, explique James, le porte-parole de l'Association nationale des supporters (ANS). Ce qui génère des blessures lors de certains mouvements dans les gradins et de la casse de sièges »*[106].

---

[105] Née en mars 2017 dans la lignée de la loi du 10 mai 2016 renforçant le dialogue avec les supporteurs, l'INS regroupe des associations de supporteurs, des représentants des ministères des sports, de la justice et de l'intérieur, de la Ligue de football professionnel, des élus et autres experts.

[106] https://www.la-croix.com/Sport/tribunes-debout-stades-nouveau-autorisees-2018-04-15-1200931809 consulté le 17 mai 2018.

L'objectif serait donc de sécuriser certaines tribunes, non pas pour revenir à la surpopulation massive des années 1980, mais pour que dans des espaces dédiés aux fans les plus actifs, les équipements soient adaptés aux mouvements de foule qui peuvent être dangereux. En effet, dans les Kops l'ensemble des supporters sont déjà debout. Lors d'un but ou à l'occasion de certains chants, des mouvements de foule interviennent. Les fans doivent ainsi escalader ou piétiner les sièges et leurs dossiers pour éviter de se faire écraser. Dans les enceintes outre-Rhin, le règlement autorise jusqu'à 20 % de la capacité des stades en zone debout, les clubs participant aux coupes d'Europe devant s'équiper de tribunes modulaires pour satisfaire aux 100 % de places assises exigées par l'UEFA.

Le changement de législation concrétiserait également d'autres impératifs. Les tribunes debout permettraient à la fois une baisse des tarifs qui favoriserait une hausse de la fréquentation des enceintes et l'accueil d'un public populaire. Elle permettrait également l'amélioration de l'ambiance dans les stades, que certains clubs aujourd'hui trouvent souvent trop lisse.

- **Arrêter les sanctions collectives des huis clos et des interdictions de déplacement et préférer les sanctions individuelles**

Les matchs à huis clos partiel (une tribune fermée) ou total (aucun spectateur dans le stade) sont interdits depuis 2017 en *Bundesliga* et quasiment jamais utilisés en *Premier League*, les deux championnats qui attirent le plus de spectateurs en Europe. À l'inverse ces sanctions sont régulièrement utilisées par la commission de discipline de la LFP pour sanctionner les infractions de supporters. Sur la saison 2016/2017, trois matchs de *Ligue 1* se sont disputés sans aucun public et plus d'une dizaine ont été frappés de huis clos partiel. Ces sanctions prises généralement suite à l'utilisation de fumigènes dans les stades, sanctionnent une grande partie du public, le club, les téléspectateurs et le spectacle dans sa globalité. L'association nationale des supporters réclame plutôt la punition des comportements individuels déplacés par des sanctions individuelles appropriées. Selon Pierre Barthélémy, avocat de l'ANS : *« Punir la majorité pour le comportement de quelques personnes fait perdre de la légitimité et du sens aux sanctions ».*

D’une manière générale, nous l’avons compris, il est important de travailler indépendamment sur chaque composant de l’écosystème :

- L’environnement et le besoin des spectateurs qui ont été des éléments oubliés.
- La ressource physique qui doit enfin devenir exploitable pour les clubs.
- Les compétences des parties prenantes qui doivent coévoluer sur les différentes phases de programmation et d’exploitation des stades.

Des préconisations managériales spécifiques qui ouvrent une discussion plus large sur les apports et les limites de ce travail de thèse.

2. Limites et perspectives de la recherche

À la suite de la présentation des préconisations de cette thèse, nous reviendrons d'une manière plus large sur les apports de cette recherche (2.1). Nous mettrons également en avant ses limites (2.2) tout en identifiant de nouvelles perspectives de travail (2.3).

2.1 Une recherche enrichissante à plusieurs vertus

Cette recherche compréhensive (2.1.1) constitue un apport en management public (2.1.2) et en sciences de gestion (2.1.3) dû à la définition de concepts solides et une méthodologie adaptée aux enjeux de la recherche.

2.1.1 Une recherche novatrice et compréhensive

Nous l'avons vu en prémices de cette thèse, la nécessité d'entreprendre un tel travail de recherche se justifie dans la mesure où ce questionnement n'a fait l'objet d'aucune investigation académique dans le cadre des enceintes sportives. Seules des sources journalistiques ont mis en exergue la difficulté d'exploitation de certains stades depuis 2016. De fait, ce travail permet une analyse globale, temporelle et détaillée. Il identifie la cause primaire des constats et les conséquences dommageables qui en découlent.

Ainsi, l'ambition de cette thèse n'a pas été de juger mais bien d'identifier les sources d'optimisation des logiques d'acteurs permettant d'impacter plus positivement les projets de demain. L'absence de jugement et l'impartialité qui doivent faire partie des qualités d'un chercheur ont été des notions clés de ce travail de thèse. D'autant plus quand une analyse du savoir-faire ou du savoir-être de personnes publiques ou privées est réalisée. Il en découle un travail à l'apport pluridisciplinaire enrichissant.

2.1.2 Apports en management public

Pour les parties prenantes outre les préconisations managériales exposées en amont, cette recherche permet de mettre à jour les manquements visibles et le besoin d'apprentissage que demande un secteur du football professionnel en pleine expansion. Le changement de mentalité des acteurs passe par une confrontation et une acceptation de la preuve que le modèle en place n'est plus viable. L'ambition de cette recherche a été d'apporter cette attestation d'une manière irréfutable pour les clubs, mais également pour les collectivités.

En effet, dans une logique de *new public management*, cette recherche est l'occasion d'un retour d'expérience réel sur la légitimité de l'investissement public réalisé. Elle nous permet de produire des connaissances en vue, pour les citoyens, d'apprécier la valeur de la politique de rénovation notamment quant à ses effets. Pour les décideurs, elle permet de les aider à en *« améliorer sa pertinence, son efficacité, son efficience, sa cohérence et ses impacts »* avec pour objectif d'utiliser nos conclusions *« comme levier d'optimisation des dépenses publiques »* (Fouquet, 2013).

Ainsi, aussi bien la méthode et les processus engagés, mais également les possibilités de transposition des logiques d'acteurs d'un territoire à un autre, comme ce fut le cas avec *« l'exemple allemand »,* ou d'une collectivité à une autre, à travers les 7 études de cas présentées, forment un premier retour d'expérience significatif. Plus localement, si les conséquences en termes d'apprentissage organisationnel sont faibles pour une collectivité qui est confrontée très exceptionnellement à la rénovation d'un grand stade sur son territoire, les logiques d'acteurs présentées sont généralisables dans la programmation d'équipements structurants au sein des territoires. Il peut s'agir des complexes aquatiques, des arénas, des salles de spectacles, des infrastructures de transport, des hôpitaux, des collèges qui seront érigés sur les territoires de demain.

Il semble ainsi essentiel de retenir que tout projet financé ou accompagné par une collectivité doit se faire en ayant connaissance d'information micro-localisée et à l'aide de parties prenantes compétentes et engagées dans un objectif commun définit et communiqué. Au niveau du schéma organisationnel de ses projets, les limites représentées par les contrats de PPP qui sont critiqués dans un nombre important de domaines en France et en Europe (Hudon, 2016) doivent inciter les collectivités à acter l'impertinence de ces modèles au sein des projets futurs.

En France, la fin des plans nationaux de construction d'équipements sportifs uniformes qui ont été remplacés par des initiatives territoriales a eu pour conséquence de limiter très fortement les capacités d'apprentissage des porteurs publics de ces projets. Cette thèse montre qu'il convient donc d'imaginer d'autres modalités de coopération inter-collectivités pour faire émerger et partager cette expérience au profit de la mise en œuvre d'une politique de construction d'équipements sportifs plus pertinente par rapport aux besoins de la population et aux moyens des collectivités. Les préconisations faites au sein de cette recherche académique sur cette question peuvent y contribuer. Le changement de législation concernant les marchés publics de 2016 (Saussier & Tirole, 2015) qui permet désormais aux collectivités de se faire conseiller plus facilement par des entreprises privées dans l'élaboration de leurs projets peut aussi y contribuer. Les collectivités disposeront en effet d'une expertise acquise par ces entreprises lors de leurs participations aux différents projets menés sur tout le territoire. Cette concertation a toutefois un coût qui devra être appréhendé avec pour objectif l'élaboration d'un équipement répondant aux besoins dont les charges d'exploitation seront optimisées et en cohérences avec les capacités contributives de ces utilisateurs. Cette collaboration sera intéressante à condition que les intérêts économiques de chacune des parties puissent être conciliés et que l'objectif initial ne soit pas supplanté par l'intérêt individuel des acteurs.

2.1.3 Apports en sciences de gestion

La compréhension de la performance espérée des nouveaux stades sur l'économie des clubs a été théoriquement possible grâce à une base solide et claire de définitions. Les concepts de *business model*, d'écosystème d'affaires, de ressources et de compétences ont ainsi servi à la compréhension globale de la réflexion engagée. Une condition essentielle à la cohérence et la validation de ce travail de thèse. Nous avons ainsi montré la pertinence d'utilisation du concept d'écosystème d'affaires défini par Moore (1993) mais également les notions centrales de leader et de coévolution indissociable de la réussite d'un projet commun. La pertinence d'utilisation empirique de la théorie RBV au sein du sport spectacle (Godfrey & Hill,1995 : Gerrard, 2003) et l'importance d'investigations au sein de firmes hétérogènes a permis de justifier notre échantillon et comprendre les sources de performances économiques d'une OS. Il en découle une analyse qui a mis en exergue l'importance de l'investissement des acteurs de l'ESA pour générer un nouveau BM.

L'opérationnalisation de ces concepts au sein du cas empirique a été possible grâce aux travaux de Gérard, (2003,) Maltese (2007) et Maltese & Danglade (2014) qui ont adapté les concepts définis à l'ESA du sport spectacle. La mise en évidence de l'importance d'une nouvelle ressource physique et des parties prenantes associées dans l'optique d'une évolution du BM des clubs a permis la problématisation de cette recherche.

En réponse à cette dernière, le cas empirique présenté a montré qu'une nouvelle ressource n'est pas suffisante à la recherche de performance. Elle doit en effet être associée à des compétences spécifiques dans sa programmation et son exploitation. Un constat qui a mis en lumière l'importance, souvent oubliée au sein de l'analyse RBV, du savoir-être et de la volonté d'apprentissage des parties prenantes dans la réalisation d'un projet commun (Durand, 2006). Une conclusion qui illustre dans un premier temps l'importance du comportement organisationnel dans la recherche de performance et rejoint les travaux d'Hambrick (1989). Dans un second temps, elle permet de revenir sur les conditions de transformation du BM FRM et montre que les logiques de programmation d'une ressource physique sont une condition majeure oubliée au sein des travaux de Maltese et Danglade (2014).

Une réflexion finale qui a été rendue possible grâce à l'utilisation pertinente de la *grounded theory* où les données empiriques ont servi de point de départ à l'émergence de la théorie. Pour garder un lien tout au long de la réflexion, l'application de *« l'évaluation basée sur la théorie* » (Birckmayer et Weiss, 2000 ; Devaux-Spartarakis, 2014 ; Gallié et al. 2014) a montré sa pertinence et a permis la mise en évidence de la chaîne causale et de l'impact final du programme de rénovation des stades français.

2.2 Une logique d'acteurs qui reste à approfondir

Comme toute recherche cette dernière est perfectible dans ses résultats et ses analyses. Dans une démarche idéale, il aurait été pertinent de pouvoir étudier les 13 nouveaux stades français dans le détail pour identifier les spécificités présentes dans chaque projet. Nous avons montré au sein de la première partie l'impossibilité de le faire. Suivant cette logique, nous avons restreint nos investigations à 7 monographies. Un échantillon hétérogène qui regroupe différent(e)s : marque de clubs, palmarès, niveau sportif, zone géographique, bassin de population, date de construction et de rénovation, constructeurs, coûts de construction, financements, schémas d'exploitations (Public, Privé ou PPP), qui nous a permis une analyse détaillée du cas empirique exposé.

Néanmoins, dans le cadre des entretiens, il aurait été important de pouvoir s'adresser aux parties prenantes directes de chaque projet comme les présidents des clubs, les maires des villes, les présidents des métropoles, les directeurs des concessions et des entreprises de BTP. Plus encore, nous aurions pu donner la parole aux clients, aux spectateurs/fans, dans leur vision de la ressource stade et leurs attentes. Le temps mais également l'impossibilité d'être reçu par certains acteurs nous ont poussé à faire un choix qui nous semble néanmoins cohérent et représentatif. Pour pallier le manque d'analyse des acteurs publics, l'utilisation de données secondaires comme les rapports de la Cour des comptes a été une source importante. Tout comme le rapport Seguin qui comprend plus de 15 entretiens de ministres, maires ou députés des villes concernées (Annexe 2). Enfin, des *verbatim* ont pu être inclus pour donner la parole aux présidents de clubs et à certains supporters. Un ensemble qui a contribué à enrichir les données de première main.

Dans une démarche plus internationale, des monographies de clubs allemands auraient permis d'élargir la compréhension de la mobilisation des compétences. Leurs analyses auraient ainsi permis d'approfondir les préconisations de cette thèse. Enfin, il pouvait être envisageable d'ouvrir l'analyse à d'autres écosystèmes comme les USA ou d'autres disciplines comme le rugby ou le basket. Pour répondre à cette limite, nous avons tenté d'ouvrir notre champ d'analyse grâce à 3 experts Stades/Arénas en France (Helleu et Maltese) mais également aux USA (Pons).

L'autre limite de ce travail découle du fait que l'analyse est réalisée sur une période définie, nous avons ainsi eu dans certains cas, peu de recul sur l'analyse des résultats d'exploitation des stades. Pour pallier cela, nous avons effectué sept monographies variées afin de prendre en compte les différents cycles de vie des clubs et de leur nouvelle enceinte. Enfin, l'utilisation des données DNCG et l'identification des charges et des produits des clubs restent des résultats estimatifs. Malgré nos sollicitations la DNCG, la LFP et les clubs ne communiquent pas les données détaillées qui auraient permis une analyse plus fine des résultats d'exploitation.

2.3 Une généralisation nationale et internationale comme ambition

L'intérêt de poursuivre cette recherche est de permettre la diffusion des résultats et des préconisations, afin d'initier la recherche d'apprentissage et le changement de mentalité que la LFP et certains clubs leaders contribuent à faire évoluer depuis quelques années. Plus largement, il pourrait être intéressant pour l'ESSMA ou l'UEFA d'analyser les impacts économiques de la ressource stade pour un club et d'identifier les différentes mobilisations de compétences dans la création de cette ressource dans chaque pays européen. Le stade est un outil économique qui sera indissociable du futur du football professionnel. Permettre aux parties-prenantes de bénéficier d'un retour d'expérience sur les conditions de programmation des projets sur chaque territoire nous semble être primordial dans un objectif d'héritage. À l'instar de la LFP d'autres fédérations internationales ou nationales comme le basket, le rugby ou encore la natation auront besoin d'un retour d'expérience pour les futurs arénas ou complexes aquatiques de demain.

Dans une optique d'apprentissage il pourrait être intéressant d'étudier la mobilisation des compétences au sein des projets de programmation et d'exploitation aux États-Unis. La compréhension du savoir-être, l'appréhension de leur savoir et savoir-faire en matière d'exploitation des stades peut être une source importante d'apprentissage pour les professionnels de ce secteur en France et en Europe. La force de leurs marques sportives, de leur Ligue, de leurs événements comme le *Super Bowl*, la multifonctionnalité de leurs stades supposent inévitablement des compétences spécifiques, des méthodes de coévolution qu'il serait intéressant d'appréhender.

Le Centre France-Stanford d'études interdisciplinaires, créé en partenariat avec le Ministère des Affaires étrangères et du Développement international, permet d'établir des passerelles entre des disciplines comme les sciences sociales afin de résoudre des questions historiques et contemporaines d'importance pour la France et les États-Unis à partir d'un large éventail de perspectives. Ces programmes mettent notamment en contact les professeurs, les chercheurs, et les étudiants de tous les départements et écoles de l'Université de Stanford avec leurs collègues en France, afin d'explorer des questions d'intérêt commun, de faire avancer la recherche collaborative, et de soutenir la recherche interdisciplinaire[107]. Des financements de 7 000 à 15 000 dollars sont alloués chaque année à des post-doctorat français afin d'enrichir la recherche et ouvrir de nouvelles pistes d'apprentissage. Une possibilité de coévolution à saisir.

[107] http://www.cnrs.fr/derci/spip.php?article1627 consulté le 20 mai 2018.

Conclusion générale

Les nouveaux stades suffisent-ils au développement économique du football professionnel français ?

La question de départ, qui est le fondement de ce travail doctoral entamé en 2013, vise à répondre aux nombreuses espérances de diversifications financières présentées dès 2008 par les rapports Besson et Seguin. La portée de ces espérances a éludé les échecs des stades de Grenoble et du Mans, en 2010 et 2013. 11 nouveaux stades, avec le même objectif économique, sont depuis sortis de terre. Pour un résultat comparable ? C'est cette interrogation qui a guidé l'orientation de ce travail de thèse. Ce dernier a été problématisé à travers trois concepts sélectionnés à partir d'une revue de littérature internationale, spécifique aux managements stratégiques et à l'analyse économique.

La notion d'écosystème d'affaires (ESA) a permis de localiser l'environnement, les relations et l'ensemble des logiques d'acteurs présentes dans le secteur du sport spectacle. Au sein de ce dernier, la théorie *ressource based view* (RBV) a fait émerger les différentes ressources accessibles à une organisation sportive, pour la création de sa performance. Ces différents actifs ont été combinés à travers la notion de *business model* (BM) qui permet notamment de comprendre les déploiements possibles des ressources et des compétences d'un club. De fait, l'analyse de la combinaison des actifs à travers ce dernier permet la compréhension des écarts de performances économiques, qui peuvent exister entre les différentes organisations sportives d'un même écosystème. Fort de ces concepts, l'ambition a été de comprendre l'impact de la ressource stade sur le *business model* des clubs présents au sein de l'écosystème d'affaires du football français.

Pour ce faire, à travers l'utilisation de données directes et la création d'indicateurs, nous avons évalué la performance d'exploitation des clubs résidents des nouveaux stades français. Par la suite, une comparaison de ces variables, à celles des clubs allemands qui ont bénéficié d'une nouvelle structure entre 2001 et 2006, a été effectuée. Les résultats apparus sont alors sans appel. L'arrivée d'une ressource stade au sein de l'ESA du football français a un impact sur les affluences, les revenus billetteries, les revenus *naming,* beaucoup moins important qu'en Allemagne. Ils sont même insignifiants, voir négatifs dans certains cas.

Pourquoi les résultats *ex post* sont si éloignés des objectifs *ex ante* ?

Cette interrogation a entrainé dans un deuxième temps la mise en place d'une méthodologie inductive. A travers la *grounded theory*, nous nous sommes immergés au sein de l'ESA du football professionnel français pour interroger ce paradoxe. Grâce à 7 monographies hétérogènes, nous avons détaillé l'ensemble des phases de programmation et d'exploitation de ces nouvelles structures. L'ambition était de faire ressortir les principales limites identifiées par les acteurs des clubs. Une ambition qui s'est concrétisée et a aboutie, à travers l'évaluation basée sur la théorie, à l'émergence d'une chaîne de causalité explicite reliant l'objectif *ex ante* au résultat *ex post*.

Nous avons montré dans la plupart des cas, que les logiques des acteurs de l'écosystème d'affaires du football français n'étaient pas en adéquation avec la coévolution nécessaire à la programmation d'une nouvelle ressource. Le manque de leader au sein des projets, associé à l'investissement et aux intérêts hétérogènes des acteurs privés dans la programmation des stades, ont été des éléments néfastes. Ces éléments ont eu pour conséquence un effet de « verrouillage », qui n'a pas permis une programmation micro-localisée des nouvelles ressources. Elles devaient pourtant répondre aux besoins des clubs utilisateurs, de leurs consommateurs et prospects. Ainsi, la trop grande capacité d'accueil de certains stades et leur difficile modularité, les problématiques d'accessibilité ou le manque d'outils expérientiels sont des éléments identifiés dans de nombreux cas. Ces difficultés structurelles enclenchent inévitablement une hausse parallèle des coûts de construction et d'exploitation, eux-mêmes grandement sous-estimés.

En parallèle, ces difficultés ont été renforcées par les conditions de mise à disposition des structures. Sur les 13 nouveaux stades français, seuls 3 sont exploités par des clubs propriétaires ou gestionnaires de « *leurs ressources physiques* ». Pour le reste, le schéma mis en place empêche tout investissement de ces derniers dans l'exploitation de la structure à plein temps et limite par conséquent les possibilités de diversification financières. L'exploitation est en effet réalisée dans la plupart des cas par des sociétés privées, à travers des schémas de PPP (Partenariat Public-Privé) ou de DSP (Délégation de Service Public) qui ont révélé des problématiques nombreuses pour les acteurs des projets.

En somme, nous montrons que si une hausse des produits liés aux stades est réelle dans l'ensemble des clubs utilisateurs, elle ne permet pas, en revanche, de dégager un bénéfice financier pour les clubs. Pire, dans certains cas, le déficit d'exploitation est plus important avec le nouveau stade qu'avec l'ancien. Un premier échec qui est renforcé par l'implication financière, toujours importante, des collectivités publiques au sein des structures qui ambitionnaient pourtant de réduire leurs subventionnements.

Les stades français constituent donc une économie de pertes, pour un espace de consommation social - un impact final très éloigné des espérances initiales. La montée en généralité de notre travail, appuyée par la *grounded theory*, fait apparaitre l'importance de la mobilisation des compétences dans la création d'une ressource. Les cas illustrés montrent ainsi qu'il est plus difficile pour une organisation de construire des compétences nouvelles, que de maîtriser des ressources qui pouvaient lui faire défaut.

L'alchimie organisationnelle doit par essence répondre à la complexité des mécanismes humains et organisationnels. Ces derniers prévalent dans les concepts interdépendants de *savoir*, *savoir-faire* et surtout *savoir-être*. Les travaux de Durand (2006) montrent comment la volonté, les attitudes et les comportements des parties prenantes constituent un aspect essentiel de la capacité d'un individu ou d'une organisation à résoudre l'équation espérée. L'absence de volonté d'investissements des dirigeants des clubs, le calcul électoral des élus politiques ou encore le manque d'anticipation des PPPistes dans certains projets, sont des cas concrets de défaillances.

Outre les compétences d'exploitation et de co-spécialisation, il est clairement démontré que les compétences de programmation ont été oubliées. Elles sont pourtant essentielles à la recherche de performance économique d'une organisation sportive. Un constat qui remet en cause la possibilité de mise en place d'un BM *Fan Relashionship Management* (Maltese, 2014) en France, au vu de la mauvaise programmation des ressources physiques des clubs.

Cela veut-il dire que les stades ne seront pas des vecteurs de développement ?

Pour les experts interviewés dans le cadre de cette thèse, ils pourront l'être à moyen terme, et après une nécessaire évolution des pratiques, en vue d'une quête d'apprentissage et d'investissement. Pour cela, la LFP joue un rôle de leader post-nouveaux stades dans la formation des clubs français.

L'ambition de mieux qualifier les acteurs passe par une confrontation et une acceptation de la preuve que le modèle en place n'est plus viable. L'objectif de cette recherche a été d'en attester, mais également de mettre en lumière des recommandations qui semblent essentielles au regard des manques soulignés. Ainsi, la nécessité d'identifier un leader dans la phase de programmation, garant de la coévolution des parties prenantes, l'obligation de donner aux clubs un rôle de gestionnaire de la ressource physique, l'incitation à investir dans la compétence et à pratiquer une appréhension micro-localisée des contraintes et opportunités de l'ESA du sport spectacle, sont des éléments qui auraient dû constituer les socles des projets plutôt que ceux de nos préconisations.

Outre ces dernières, l'intérêt de cette recherche réside dans l'enrichissement des travaux en lien avec l'objet « stade ». La recherche consolide en effet la compréhension des performances économiques d'une OS, à travers ses actifs et son *business model*. On l'a vu, les travaux de recherches spécifiques au management des organisations sportives dans le domaine de la stratégie ont privilégié les approches RBV comme cadre théorique. L'intérêt de notre analyse est d'articuler cette approche avec les concepts de BM et d'ESA, qui n'ont que très peu été associés.

Enfin, dans une logique de *new public management,* nous avons évalué la pertinence et l'efficience d'un programme de rénovation, qui a mobilisé plus de 2 milliards d'euros de fonds publics. Dans cette optique, la limite de ce travail a été le manque de retours d'expériences des acteurs publics, qui aurait permis d'enrichir l'analyse et la recherche d'apprentissage nécessaire à l'écosystème d'affaires.

En dehors de ce champ spécifique d'étude, cette thèse permet un élargissement des conclusions de programmation et d'exploitation rencontrées au sujet des grands équipements publics comme les écoles, les hôpitaux, les autoroutes ou encore les aéroports. Nous avons notamment montré, à travers l'analyse du rapport spécial n°09/2018 de la commission européenne *« Les partenariats public-privé dans l'UE : de multiples insuffisances et des avantages limités »*, que les PPP étaient la cible de nombreuses critiques et étaient voués à disparaitre. Ces derniers ont longtemps constitué pour les États la seule façon d'investir sans s'endetter. Néanmoins, sur le moyen terme, ils se révèlent être des éléments toxiques pour les finances publiques. En 2017, les autorités britanniques ont dû verser un peu plus de 10 milliards de livres, en intérêts[108], aux sociétés du BTP - sans compter les maintenances de ces bâtiments, qui se révèlent être des gouffres financiers. Dans ces contrats, le remplacement d'un lavabo dans une école coûte parfois 2 500 euros. Celui d'un volet, 9 050 euros. Une vague, voire un tsunami, de surfacturation qui a conduit le gouvernement britannique à acter la fin de ces schémas en septembre 2018. Cette décision pourrait également être prise par ricochet en hexagone d'ici quelques mois.

Cet exemple prouve bien les difficultés de réglementer les relations des différents acteurs privés et publics, au sein d'un contrat spécifique pourtant institué par les politiques eux-mêmes. Pour répondre à cet échec, une réflexion doit être menée sur les outils à mettre en place afin d'optimiser la réalisation des projets futurs, dans un cadre de contraintes budgétaires publiques toujours présent.

---

[108] https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/09/09/la-fin-programmee-des-ruineux-partenariats-public-prive_5352648_3234.html consulté le 10 septembre 2018.

Les sources de financement privées ne sont pas seulement accessibles auprès des constructeurs du BTP. Elles peuvent être initiées à travers la mise en place d'avantages fiscaux. Une possibilité d'application du mécénat dans ce cas précis peut être une solution à l'implication d'organisations diverses. Il apparaitra dans ce cas nécessaire de renforcer le leadership public pour contribuer à rééquilibrer la relation de pouvoir avec le secteur privé. Il peut être également possible de s'en abstraire. Dans ce cas, le financement 100% public des infrastructures structurantes, nécessitera pour les élus de répondre à une interrogation. Miser sur la pertinence et l'intérêt social est-il forcément une opération déficitaire ? En répondant par la négative, on dessine les valeurs d'une nouvelle équation à résoudre, entre utilité publique et retour sur investissement. Dans notre champ d'analyse, il s'agit de questionner ainsi l'ensemble des mondes sportifs, politiques et économiques, afin de s'entendre sur la fonction structurante que nous voulons donner au sport qui se pratique et au sport qui se regarde.

Bibliographie

Aaker, D. (1994). *Le management du capital-marque*. Paris, Dalloz.

Abdourazakou, T. (2004). La consommation d'une retransmission sportive télévisée : un bien de dépendance et d'investissement justifiant une régulation ? *3e journées normandes de la consommation*. Rouen.

Adner, R. (2006). Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem. *Harvard Business Review,* 88-107.

Afuah, A. & Tucci, C. (2001). *Internet Business models and Strategies text and cases.* McGraw-Hill.

Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique*, Les sciences sociales contemporaines.

Alexandre, M. (2013). La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas multiple. *Recherches qualitatives*, 21, 26-56.

Alt, R. & Zimmermann, H. (2001). Introduction to Special Section - *Business model*s. *Electronic Markets. vol. 11, no 1,* 3-9.

Amis, J. (2003). Good Things Come to Those Who Wait : The Strategic Management of Image and Reputation at Guiness. *European Sport Management Quarterly* , 189-214.

Amis, J., Pant, N. & Slack, T. (1997). Achieving a Sustainable Competitive Advantage : A Resource-Based View of Sport Sponsorship. *Journal of Sport Management*, 80-96.

Amit, R. & Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 33-46.

Amit, R. & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal.* vol. 22, no 6-7.

Andreff W. & Nys, J.-F. (2002). *Économie du sport, Que sais-je ?* n°2294, 5e éd., Paris, Presses Universitaires de France.

Andreff, W. (2007). Régulation et institutions en économie du sport, *Revue de la régulation* [En ligne] mis en ligne le 25 juin 2007, consulté le 10 juin 2017.

Andreff, W. (2009). Équilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel. *Revue économique*, vol. 60,(3), 591-633.

Andreff, W. (2012). *Mondialisation économique du sport : Manuel de référence en Économie du sport.* De Boeck, pp.488, Management & Sport.

Andreff, W. (2015). *Disequilibrium Sports Economics : Competitive Imbalance and Budget Constraints*, Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing Ltd, 255 p.

Archetti, E. (1992). Calcio : un rituale di violenza ? *in* P. Lanfranchi (éd.), *Il calcio e il suo pubblico.* Naples, Edizioni Scientifiche Italiane, 241-269.

Arnaud, P. (2011). Les installations sportives instruments majeurs du renouvèlement des politiques sportives territoriales, dans P. Chaix (sous la direction de), *Les Grands Stades*, L'Harmattan, 71-82.

Arrègle, J. (1995). Le savoir et l'approche Resource-Based : une ressource et une compétence. *Revue Française de Gestion,* 84-94.

Ascari, G. & Gagnepain, P. (2006). Spanish Football. *Journal of Sports Economics*, vol. 7, n ° 1, 76–89.

Baade, A.R. (1987). Is there an economic rationale for subsiding sports stadiums ? *Heartland Policy Study*, n.13, 22 pages.

Baade, A.R. (1994). Professional Sports as catalysts for metropolitan Economic Development. *Heartland Policy Study,* n062 – 40 pages.

Baade, R. & Matheson, V. (2006). Have Public Finance Principles Been Shut Out in Financing New Stadiums for the NFL ? *Public Finance and Management,* Vol. 6, No. 3, 284-320.

Baade, R. & Matheson, V. (2011). Financing Professional Sports Facilities, Working Paper Series, n11-02 in *Financing for Local Economic Development,* 2nd ed, *AIES - NAASE*, eds. Zenia Kotval and Sammis White, (NewYork: M.E. Sharpe Publishers) 2-34.

Baade, R. & Sanderson, A. (1997). Employment Effect of Teams and Sports Facilities, *in Sports, Jobs, & Taxes*, eds. Roger G. Noll and Andrew Zimbalist, (Washington D.C.: The Brookings Institution Press) 92-118.

Bale, J. (1993). The spatial development of the modern stadium. *International Review for the Sociology of Sport,* 28/ 2-3.

Barget, E. (2011). L'impact des grands stades : argument politique ou réalité ? dans P. Chaix (sous la direction de), *Les Grands Stades*, L'Harmattan, 215 - 230.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 99-120.

Barney, J. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage.*Prentice Hall.

Barouch, G. (2011). Le management du changement à l'épreuve de l'homéostasie des systèmes. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 27-36.

Bast, J. L. (1998). Sports Stadium Madness. Why It Started - How To Stop It. *HeartlandPolicy Study* (85).

Bayle, E. & Durand, C. (2004). Vingt ans de relations entre le mouvement sportif et l'Etat : d'une collaboration ambivalente vers une régulation managériale ? *Politiques et management public,*113–134.

Bellon, B. & Plunkett, A. (2005). *Le cluster de biotechnologie en Ile de France.* Rapport final, Adis, Centre de recherche, Faculté Jean Monnet, Université Paris Sud.

Bergeret, F. et Bezançon X. (2014).*10 ans de PPP dans la commande publique.* Relie, Le moniteur, 170 pages.

Berger, P. et Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge*, trad. fr. La construction sociale de la réalité, Paris, Armand Colin, 1986.

Berman, S., Down, J. & Hill, C. (2002). Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the National Basketball Association. *Academy of Management Journal*, 13-31.

Besson, E. (2008). *Accroître la compétitivité des clubs de football professionnel français*. Disponible sur : www.premierministre.gouv.fr

Bessy, O. & Hillairet, D. (2001). *L'innovation dans les équipements sportifs : nouvelles pratiques, nouveaux territoires*. Presse universitaire du sport, 243 pages.

Birckmayer, J. & Weiss C. (2000). Theory-Based Evaluation in Practice, What Do We Learn ? *Evaluation Review* 24 (4), 407-431.

Black, J. & Boal, K. (1994). Strategic resources : Traits configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 131-148.

Bodin, D., Robène, L. & Héas, S. (2008). Racisme, xénophobie et idéologies politiques dans les stades de football. *Raisons politiques*, 29, (1), 147-167.

Bolotny, F. (2013). *Vraiment parfaits, ces Allemands ?* Disponible sur : www.lequipe.fr.

Bolotny, F. & Debreyer, D. (2011). Nouveaux stades : L'impact sur l'économie des clubs, dans P. Chaix (sous la direction de), *Les Grands Stades*, L'Harmattan,173-215.

Bouchet, P. & Hilairet, D. (2008). *Les marques de sport.* Paris, Economica.

Bowers, B.J. (1988). *Grounded theory*. Dans Sarter, B. (Ed.), *Paths to knowledge: Innovative research methods for nursing*. New York, National League for Nursing, 33-59.

Bozio, A. (2014). L'évaluation des politiques publiques : enjeux, méthodes et institutions, *Revue française d'économie*, Vol XXIX, 59 – 85.

Braillard, T. (2016). *Grande conférence sur le sport professionnel français.* Disponible sur : www.sports.gouv.fr.

Breuer, C., Hallmann, K., Wicker, P., Feiler, S. (2011). Financing of sport facilities in Germany, dans P. Chaix (sous la direction de), *Les Grands Stades*, L'Harmattan,135 – 149.

Bromberger, C. (1995). *Le match de football. Ethnologie d'une passion partisane à Marseille, Naples et Turin,* Paris, Maison des Sciences de l'Homme.

Bromberger, C. (1996). La passion partisane chez les ultras, *Les Cahiers de la sécurité intérieure*, 26, 33-46.

Brush, C., & Chaganti, R. (1998). Business without glamour ? An analysis of Ressources on Performance by Size and Age in Small Service and Retail Firms. *Journal of Business Venturing*, 233-257.

Cagan, J. & DeMause, N. (1998). *Field of schemes : How the Great Stadium Swindle turns public money into private profit.* Monroe (ME): Common Courage Press.

Callède, J.-P. (1992). La définition sociale de l'espace sportif: quelques perspectives sociologiques. *Corps, espaces et pratiques sportives. Sociologie des pratiques d'exercice corporel.* Strasbourg, p. 84-93, 1992.

Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année Sociologique*, n°36, 169-208.

Campagnac, E. & Deffontaines, G. (2012). Une analyse socio-économique critique des PPP. *Revue d'économie industrielle,* 45-79.

Campenhoudt, LV. & Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* - 4e edition, Dunod, 272 pages.

Carroll, A. & Näsi, J. (1997). Understanding stakeholder thinking: themes from a Finnish conference. *Business Ethics: A European Review* , 46–51.

Catherine, D., Corolleur, F. & Coronini, R. (2002). Les fondateurs des nouvelles entreprises de biotechnologies et leurs modèles d'entreprise. Une approche par les compétences et les ressources illustrée sur le cas français. *Revue Internationale PME, vol.15, n°2.*

Cettour, H. (2013). *Stades et terrains de sports : Guide technique et réglementaire*, Marsat, France, Le Moniteur.

Chaix, P. (2013). La gestion optimale des équipements sportifs publics et les projets d'entreprise des clubs professionnels : un débat à éclaircir L'exemple de Grenoble. *Revue européenne de management du sport*, n° 40, 27 - 39.

Chappoz, Y. & Pupion, P.C. (2013). Une nouvelle gouvernance et de nouvelles politiques publiques territoriales, *Gestion et management public*, Vol. 2, n° 2, 1-4.

Charmaz, K. (1983). The *Grounded theory* Method : An Explication and Interpretation. Dans Emerson, R.M. (Ed.), *Contemporary Field Research*. Boston, Little-Brown, 109-126.

Charmaz, K. (1995). *Grounded theory*. Dans Smith, J.A., Harré, R., & Van Langenhove, L. (Eds.), *Rethinking Methods in Psychology.* London, Sage, 27-49.

Charmaz, K. (2002). Qualitative Interviewing and *Grounded theory* Analysis. Dans Gubrium, J.F. & Holstein, J.A. (Eds.), *Handbook of interview research. Context & method.*Thousand Oaks, CA, Sage, 675-694.

Charmaz, K. (2004). *Grounded theory*. Dans Hesse-Biber, S.N. & Leavy, P. (Eds.), *Approaches to Qualitative Research.* New York, Oxford University Press, 496-521.

Charmaz, K. (2005). *Grounded theory* in the 21st century. Dans Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S. (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3e ed.). Thousand Oaks, CA, Sage, 507-535.

Cicut, N., Millereux V. & Montchaud, S. (2013). Le stade : une ressource clé de l'activité des clubs européens de football de l'élite. *Revue européenne de management du sport*, N°40, 7-27.

Coates, D. & Humphreys, B. (1999). The Growth Effects of Sports Franchises, Stadia, and Arénas, *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 14, No.4, 601-624.

Collis, D. (1991). A resource-based analysis of global competition : The case of the bearings industry. *Strategic Management Journal*, 49-68.

Conner, K. & Prahalad, C. (1996). A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 477-501.

Corbin, J. & Strauss, A.L. (1990). *Grounded theory* Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, 3-21.

Cour des comptes. (2017). *Les soutiens publics à l'Euro 2016 en France.* Disponible sur : www.ccomptes.fr/fr/publications

Cusumano, M. (2010). *Staying Poxer: Six enduring Principles For Managing Strategy & innovation in an Uncertain World.* Oxford University Press.Clarendon Lectures in Management Studies. 392 pages.

D'Iribarne, P. (1989). *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Seuil, 279 p.

Dahan, N. (2002). La pertinence du concept de ressource dans l'étude des relations entre les entreprises et les pouvoirs publics. *Actes de la 11ème Conférence Annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique.*

Daly, G. et Moore W.J. (1981). « Externalities, property rights and the allocation of resources in Major League Baseball. » *Economic Inquiry* 19 : 77-95.

Deleau, M. (1986). Evaluer les politiques publiques : méthodes, déontologie, organisation : rapport du Groupe de travail. *Méthodes d'évaluation des politiques publiques,* Documentation française.

Demil, B. & Lecocq, X. (2010). De l'Utilité du *Business model* en tant que Variable Explicative de la Performance des Firmes. *19e conférence de l'AIMS.*

Demil, B., Lecocq, X. & Warnier, V. (2004). Le *business model* : l'oublié de la stratégie ? *13e conférence de l'AIMS.*

Depierre, B. (2011). *Rapport n° 3203 à L'Assemblée Nationale sur la Loi relative à l'organisation du championnat d'Europe de football UEFA en 2016.* Disponible sur : www.assemblee-nationale.fr

Dermit-Richard, N. (2016). L'efficacité d'un programme politique : le cas du palais des sports de Rouen. *Revue Gestion et Management public*, Vol. 4, n° 2, 125-143.

Desbordes, M. & Falgoux, J. (2003). *Organiser un évènement sportif.* Paris, Editions d'Organisation, 264 pages.

Desbordes, M. & Richelieu, A. (2011). *Néo-Marketing du Spo*rt. Bruxelles, De Boeck,185 pages.

Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative : guide pratique*. Montréal, McGraw-Hill, 142 pages.

Desmarteau, R. & Saives, A. (2004). Les TPE de biotechnologie sont-elles contre nature ? Découvrir leur identité au Québec en explorant leur modèle d'affaires. *7e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME.*

Devaux-Spartarakis, A. (2014). L'évaluation "basée sur la théorie", entre rigueur scientifique et contexte politique. *Politiques et Management public*, Vol 31, n° 1, 51 - 68.

Dey, I. (1999). *Grounding Grounded theory : Guidelines for Qualitative Inquiry.* San Diego, CA, Kluwer.

Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 1504-1551.

Drut, B. (2014). E*conomie du football professionnel*, Repères, La Découverte, Paris, 125 p.

Duchêne, R., Lepetit, P. & Jarrige, B. (2013). *Mission d'évaluation de la politique de soutien au sport professionnel et des solidarités avec le sport amateur*, Ministère des sports. Disponible sur : www.sports.gouv.fr.

Dulac, C. (1998). Stratégies d'adaptation des politiques locales à la pression des lobbies sportifs. *Annales de recherche*, 78-79.

Durand, C., Ravenel, L. & Bayle, E. (2005). The Strategic and Political Consequences of Using Demographic Criteria for the Organization of European Leagues, *European Journal of Sport Sciences*, n ° 5, Vol. 4, 167 - 180.

Durand, D. (1979). *La Systémique*, Collection Que-Sais-Je, Paris, Presses Universitaires de France.

Durand, R. (2000). Analyse par les Ressources des Entreprises Françaises Ellipses. Dans B. Quelin, & J. Arrègle, *Le Management Stratégique des Compétences,* Ellipses, 83-125.

Durand, T. (1997). Savoir, savoir-faire et savoir-être. Repenser les compétences de l'entreprise. *Actes de la conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS),* Montréal.

Durand, T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*, no 160, (1), 261-292.

Dyer, J. & Hatch, N. (2006). Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. *Strategic Management Journal,* 701-719.

Dyer, J. & Singh, H. (1998). The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review,* 660-679.

Easterby-Smith, M., Lyles, M. & Peteraf, M. (2009). Dynamic capabilities: current debates and future directions. *British Journal of Management,* S1-S8.

Edouard, S. & Gratacap, A. (2010). A quelles conditions un programme de recherche peut-il réussir en management stratégique ? De l'échec de l'approche par les écosystèmes d'affaires. *XIXe Conférence de l'AIMS.* Luxembourg.

Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities : What are They?. *Strategic Management Journal,* 1105-1121.

Espagne, M. (2013). « La notion de transfert culturel », *Revue Sciences/Lettres*, mis en ligne le 01 mai 2012, consulté le 11 septembre 2018. URL : http://journals.openedition.org/rsl/219 ; DOI : 10.4000/rsl.219

Feng, X. & Humphreys, B. (2008). Assessing the Economic Impact of Sports Facilities on Residential Property Values : A Spatial Hedonic Approach, *International Association of Sports Economists*, Working Paper, 08-12.

Ferrand, A., McCarthy, S. & Zintz, T. (2009). *Marketing des organisations sportives. Construire les réseaux et les relations.* Bruxelles, De Boeck.

Fisken, J. & Rutherford, J. (2002). *Business model*s and investment trends in the biotechnology industry in Europe. *Journal of Commercial Biotechnology.*191-198.

Flyvbjerg, B. (2011). Case study. In : N. K. Denzin and Y. S. Lincoln (eds.). *The Sage Handbook of Qualitative Research*,. housand Oaks, CA. Sage, 301-316.

Fombrun, C. (1996). Reputation : Realizing Value from the Corporate Image. *Harvard Business School Press*. 401-416.

Fortin-Cremilliac, H. (2013). *La sécurité des équipements sportifs*, PUS, territorial édition, 375 pages.

Fouquet, A. (2013). L'évaluation des politiques publiques : état(s) de l'art et controverses. *Revue française d'administration publique*, 835 - 847.

Fourneyron, V. (2014). *Pour un modèle durable du football français.* Disponible sur : www.sports.gouv.fr.

François, A. & Marsac, A. (2014). Les risques des partenariats public-privé dans le cas des stades. *Revue française de gestion*, n° 245, 87 - 99.

Freiling, J., Gersh, M. & Goeke, C. (2008). On the path towards a competence-based theory of the firm. *Organization Studies*, 1143-1164.

Fréry, F. (2010). Les Ecosystèmes d'affaires : un malentendu fertile. *Communication à la Table Ronde sur les Ecosystèmes d'affaires : Intérêts et limites dans le champ du management stratégique, XIXe Conférence de l'AIMS,* Luxembourg.

Fréry, F., Gratacap, A., & Isckia, T. (2012). Les écosystèmes d'affaires, par-delà la métaphore. *Revue française de gestion*, vol. 222, no. 3, 69-75.

Frontier, S. (1999). Les écosystèmes. *Que sais-je ? Presses Universitaires de France - PUF,* 128 pages.

Gabler, J. (2013). *Comment le supportérisme allemand a-t-il évolué ces dernières années ?* Disponible sur : www.sofoot.com.

Gagnon, Y. (2012). L'étude de cas comme méthode de recherche. *Presses de l'université du Quebec,* 142 pages.

Gallié, E.P., Glaser, A. & Pallez F. (2014). Une analyse comparative des évaluations de politiques de clusters en Europe : vers deux modèles idéal-typiques, *Politiques et Management public*, Vol.31, n° 1, 87-111.

Garfinkel, H. (1967), *Recherches en ethnométhodologie*, édité et introduit par Michel Barthélémy & Louis Quéré, Paris, PUF [2007].

Garraud, P. (2003). La vie politique locale, in Parodi (J.-L.), dir., *Institutions et vie politique en France*, Paris, La Documentation française.

Garraud, P. (2003). Transformation des pratiques politiques et rôles de juges, dans Jacques Lagroye (dir.), *La politisation*, Paris, Belin, 79-101.

Gerrard, B. (2003). What does the Resource-Baesd View « Bring to the Table » in Sport Management Research ? *European Sport Management Quarterly*, 139-144.

Gerrard, B. (2005). A Resource-Utilisation Model of Organizational Efficiency in Professional Sports Teams. *Journal of Sport Management,* 143-169.

Gibert, P. (2010). Contrôle et évaluation, au-delà des querelles sémantiques, parenté et facteurs de différences, *Revue française des affaires sociales*, Vol. 1, n° 2, 71 - 88.

Glaser, B. (1978). *Theoretical Sensitivity*. Mill Valley, CA, Sociology Press.

Glaser, B. (1992). *Basics of grounded theory analysis.* Mill Valley, CA. Sociology Press.

Glaser, B. (1995). A Look at *Grounded theory* : 1984 to 1994. Dans Glaser, B.G. (Ed.), *Grounded theory : 1984-1994*. Mill Valley, CA, 3-17.

Glaser, B. (1998). *Doing Grounded theory.* Mill Valley, CA, Sociology Press.

Glaser, B. (2001). *The Grounded theory Perspective : Conceptualization Contrasted with Description*. Sociology Press, 232 pages.

Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded theory.* Chicago, IL, Aldine. Strategies for Qualitative Research.

Glavany, J. (2014). *Pour un modèle durable du football français.* Disponible sur www.sports.gouv.fr.

Glickman, M. (2014). *Stratégie préliminaire de ventes.* Mission G2 Stratégic / Keneo.

Godfrey, P. & Hill, C. (1995). The Problem of Unobservables in Strategic Management Research. *Strategic Management Journal*. Vol 16, I7, 519-533.

Goncalves, O. (2013). Gestion privée ou publique : quel système de gouvernance pour quelle performance ? *Gestion et Management public*, n° 3, Vol. 1, 40 - 57.

Grant Long, J. (2005). Full Count : The Real Cost of Public Funding for Major League Sports Facilities. *Journal of Sports Economics*, 6, 119-143.

Grant, R. (1991). Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implication for Strategy Formulation. *California Management Review,* 114-135.

Gregoir, S. (2014). L'évaluation des politiques publiques : qui et comment ? *Economie et prévision*, n° 204-205, 211-224.

Gregory, A. (2007). Involving stakeholders in developing corporate brands : The communication Dimension. *Journal of Marketing Mangament*, 23, 59-73.

Gueguen, G. & Torrès, O. (2004). La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires. Linux contre Microsoft. *Revue française de gestion*, vol. n 158, 227-248.

Guillemette, F. (2006). L 'approche de la *Grounded theory* pour innover ? *Recherches Qualitatives*, 26, 32-50.

Guillemette, F. & Luckerhoff, J. (2009). L'induction en méthodologie de la théorisation enracinée (MTE). *Recherches Qualitatives,* Vol. 28(2), 4-21.

Hache, J. (2005). L*es enjeux des biotechnologies.* Paris, EMS.

Hambrick, D. (1989). Putting Top Managers Back into the Strategy Picture. *Strategic Management Journal,* numéro spécial, numéro 10, 5-15.

Hamel, G. (2002). *Leading the revolution : how to thrive in turbulent times by making innovation a way of life, Revised and updated hardcover.* Boston, MA : Harvard Business School Press, xiii, 337 pages.

Hamermesh, H., Marshall, P. & Pirmohamed, T. (2002). *Note on Business model Analysis for the Entrepreneur.* Harvard Business School, Reprint 9-802-048.

Harte, J. (2001). Business as a Living System : the Value of Industrial Ecology (A Roundtable Discussion). *California Management Review, Vol. 43, n°3*, 16-25.

Helleu, B. (2007). *Régulation des ligues sportives professionnelles : une approche géographique. Le cas du football européen (1975-2005).* Thèse soutenue le 9 octobre 2007 à l'université de Rouen.

Helleu, B. & Durand, C. (2007). La métropolisation du sport professionnel en Europe et en Amérique du Nord : une approche comparative. *Mappemonde,* n° 88, Vol. 4.

Holcomb, T., Holmes, R. & Connely, B. (2009). Making the most of what you have : managerial ability as a source of resource value creation. *Strategic Management Journal,* 457-485.

Holloway, I. & Wheeler, S. (2002). *Qualitative Research in Nursing* (2e ed.). Oxford, UK, Blackwell.

Hood, C. (2000). *The art of the State : culture, rhetoric, and public management.* Oxford University Press, 261 pages.

Howard, D. & Crompton, J. (2004). *Financing Sport.* (2e ed.). West Virginia, Fitness Information Technology, Morgantown.

Hudon, P. (2016). La dynamique des relations dans les partenariats public-privé : le cas du modèle anglo-saxon. *Revue française d'administration publique*, 160,(4), 1271-1288.

Hugues E.-C. (1996). *Le Regard sociologique, Essais choisis*, Paris, Ed. de l'Ehess.

Hunt, K. A., Bristol, T. & Bashaw, R. E. (1999). A conceptual approach to classifying sports fans. *Journal of Services Marketing,* 13(6), 439-452.

Hutchinson, S.A. & Wilson, H. S. (2001). *Grounded theory* : The method. Dans Munhall, P. L. (Ed.), *Nursing Research : A Qualitative Perspective* (3e éd.) Sudbury, MA, Jones & Bartlett, 209-243.

Iansiti, M. & Levien, R. (2004). *Strategy as Ecology*. Harvard Businnes Review.

Irani, D. (1997). Public Subsidies to Stadiums : Do the Costs Outweigh The Benefits? *Public Finance Review*, 238-253.

Isckia, T. (2011). Ecosystèmes d'affaires, stratégies de plateforme et innovation ouverte : vers une approche intégrée de la dynamique d'innovation. *Management & Avenir, vol. 46, no. 6, 157-176.*

Jacob, S. (2014). Evaluation, in Boussaguet, Laurie et *al*. *Dictionnaire des politiques publiques*, Presses de Sciences po, (4ed), 257-266.

Jacobides, M., Knudsen, T. & Augier, M. (2006). Benefiting from Innovation : Value Creation, Value Appropriation and the Role of Industry Achitectures. *Research Policy*, 1200–1221.

Johnson, B. K. & Whitehead, J. C. (2000). Value of Public Goods from Sports Stadiums: The CVM Approach. *Contemporary Economic Policy*, 48-58.

Jones, J.C.H. (1969). « The economics of the National Hockey League », *Canadian Journal of Economics*, 2, p. 1-20.

Jones, D. (2014). *Deloitte football money league*, Deloitte Consulting, SportsBusiness Group, 35 p.

Jones, R. (2005). Finding sources of brand value : Developing a stakeholder model of brand equity. *Journal of Brand Mangament*, 13, 10-32.

Jouison, E. (2005). Délimitation théorique du *Business model*. *XIVième conférence international de management stratégique.* Angers.

Jouison, E. (2008). *L'opérationnalité du business model en contexte de création d'entreprise : recherche action sur le terrain des porteurs de projet de création d'entreprise. Thèse* de doctorat soutenue au Pôle universitaire des sciences de gestion, Université Montesquieu.

Juen, P. (2011). Le financement et la gestion des équipements sportifs à usage professionnel : quels liens entre les collectivités territoriales et les clubs, dans P. Chaix (sous la direction de), *Les Grands Stades*, L'Harmattan, 111 – 134.

Jutras-Marion, C. (2012). *Le modèle d'affaires, un outil au service du chercheur ?* Centre de recherche communication, information et société, Paris, 38 pages.

Késenne, S. (2006), « The win maximisation model reconsidered. Flexible talent supply and efficiency wages », *Journal of Sports Economics*, 7, p. 416-427.

Késenne, S. (2007), *The Economic Theory of Professional Team Sports: An Analytical Treatment*, Cheltenham, Edward Elgar.

Koebel, M. (2000). Les profits politiques de l'engagement associatif sportif. *Regards sociologiques*, 20, 165-176.

Koebel, M. (2011). Le sport, enjeu identitaire dans l'espace politique local. *Savoir/Agir*, 15, (1), 39-47.

Koenig, G. (1990). *Management stratégique –Vision, manoeuvres and tactiques.* Paris, Nathan.

Kœnig, G. (1996). *Management stratégique – Paradoxes, interactions and apprentissages*. Paris, Nathan.

Koenig, G. (1999). Les Ressources au Principe de la Stratégie. Dans *De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du XXIe siècle.* Economica, 199-239.

Koenig, G. (2012). Le concept d'écosystème d'affaires revisité. *M@n@gement,* vol. 15, no. 2, 209-224.

Kornai J. (1980). *Economics of Shortage*, Amsterdam, North-Holland, traduit en français, Socialisme et économie de la pénurie, 1984, Paris, Economica.

Kotler, P., Filiatrault, P. & Turner, R. (2000). *Le management du marketing* (éd. 2e). Gaëtan Morin éditeur.

Kraaijenbrink, J., Spender, J. & Groen, A. (2010). The resource-based view : A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 349-372.

Kringstad, M. & Gerrard, B. (2007). Beyond competitive balance.
In M.Parent & T. Slack (Eds.), *International perspectives on the management of sport* (pp. 149–172). Burlington.

Lacouture, P. (2006). *Les équipements sportifs, programmation, conception et maintenance*, CNFPT, 257 pages.

Laperrière, A. (1997). La théorisation ancrée (*grounded theory*) : démarche analytique et comparaison avec d'autres approches apparantées. Dans Morse, J.M. *The significance of saturation*. Qualitative Health Research, 5(2), 147-149.

Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms : An extension of the resourcebased view. *Academy of Management Review*, 638-658.

Le Bas, A. (2011). *Marc Perelman, L'ère des stades : genèse et structure d'un espace historique*, Gollion, Suisse, Infolio, Histoire urbaine, vol. 30, no. 1, 193-195.

Le Galès, P. (1995). Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine. *Revue française de Sciences Politiques*, Vol. 45, n° 1, 57 – 95.

Le Noé, O. (2002). *Le football, enjeu local.* Pouvoirs, vol. 101, no. 2, 27-38.

Leadley, J. and Zygmont, Z. (2005). How Long a Honeymoon ? The Effect of New Stadiums on Attendance in Major League Baseball, *Journal of Sports Economics,*6, 203–221.

Lechner, C. & Vidar Gudmundsson, S. (2012). Superior value creation in sports teams : Resources and managerial experience. M@n@gement, vol. 15, (3), 284-312.

Lecocq, X. & Yami, S. (2004). L'analyse stratégique et la configuration de valeur. *Revue française de gestion,* 45-65.

Lecocq, X., Demil, B. & Warnier, V. (2006). Le *business model*, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review,* 123, (4), 96-109.

Leeds, M. & von Almen, P. (2002). *The Economics of Sports.* Boston, Addison-Wesley.

Lemoine, B. (1998). *Les stades en gloire*, Découverte Gallimard, 112 pages.

Leonard-Barton D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities : A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 111-125.

Lessard-Hébert, M., Goyette, G. & Boutin, G. (1995). *Recherche qualitative : fondements et pratiques.* Montréal : Éditions Nouvelles.

Lestrelin, L. & Basson, J. (2009). Les territoires du football : l'espace des « supporters à distance ». *L'Espace géographique*, vol. 38,(4), 345-358.

Lestrelin, L., Basson, J. & Helleu, B. (2013). « Sur la route du stade. Mobilisations des supporters de football », Sociologie (Vol. 4), no. 3, 291-315.

Linder, J. & Cantrell, S. (2000). Changing *Business model*s : Surveying the Landscape. *Accenture Institute for Strategic Change.*

Magne, A. (2011). L'évolution des stades, vers la 6ème génération, dans P. Chaix (sous la direction de), *Les Grands Stades*, L'Harmattan, 41-54

Magretta, J. (2002). Why *Business model*s Matter. *Harvard Business Review. Vol. 80, no. 5*.

Mahadevan, B. (2000). *Business model*s for Internet-based e-Commerce : An Anatomy. *California Management Review.vol. 42, no 4*.

Maijoor, S. & Van Witteloostuijn, A. (1996). An empirical test of the resource-based theory : Strategic regulation in the Dutch audit industry. *Strategic Management Journal*, 549-569.

Maître, B. & Aladjidi, G. (1999). *Les Business models de la Nouvelle Economie.* Paris, Dunod.

Maltese, L. (2006). Approche par les ressources d'un grand événement : l'étude du cas Roland Garros. Dans O. Germain, *Nouvelles Figures du Projet en Management*. Editions Management et Société – Collection Gestion en Liberté, 349-378.

Maltese, L. (2006). De l'orchestration à la gestion des engrenages entre actifs : le cas des tournois de tennis ATP français. *XVème Conférence Annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique, AIMS.* Annecy.

Maltese, L. (2007). Spécificités des actifs et management des événements sportifs : proposition d'une nouvelle approche méthodologique et analytique. *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique.* Montréal.

Maltese, L. & Chauvet, V. (2004). Les ressources relationnelles, une approche Resource-Based d'un événement sportif international : le cas de l'OPEN13. *13ème conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine.*

Maltese, L. & Danglade, J.P. (2014). *Marketing du sport et évènementiel sportif.* Paris, Dunod.

Maltese, L. & Veran, L. (2013). Managing and Modeling the Combination of Resources in Professional Sporting Events. *International Journal of Business and Globalisation* ,19-45.

Mangematin, V. (2007). *PME de biotechnologies : plusieurs Business models en concurrence.* Document de travail 2001-07, INRA.

Mantai, C. (2013). *La valorisation touristique des grands équipements sportifs*, Edition Atout France, 107 pages.

Marchesnay, M. (2002). *Pour une Approche Entrepreneuriale de la Dynamique Ressources-Compétences. Essai de Praxéologie.* Les Éditions de l'ADREG.

Markerink, H. et Santini, A. (2014). The Development of Stadiums as Center of Large Entertainment Areas. The Amsterdam ArenA Case. *Symphonia Emerging Issues in Management*, 30 pages.

Maudet, T. & Vailleau, D. (2009). *Quels équipements sportifs pour demain ?* Les Cahiers de l'Insep, N ° 45, 250 pages.

Maurice, M., Sellier F. & Silvestre, J.J. (1992). Analyse sociétale et cultures nationales : Réponse à Philippe d'Iribarne. *Revue française de sociologie*, Vol. 33, n° 1, 75 - 86.

Mauws, M., Mason, D., & Foster, W. (2003). Thinking Strategically about Professional Sports. *European Sport Management Quarterly*,145-164.

Mazars, S. (2014). *Sport professionnel et collectivités territoriales : l'heure des transferts ?* Disponible sur : www.senat.fr.

McGaughey, S. & Liesch, P. (2002). The global sports media nexus : reflections on the « super league saga » in Australia, *Journal of Management Studies*, 383-416.

Meliani, V. (2013). Choisir l'analyse par théorisation ancrée : illustration des apports et des limites de la méthode. *Recherches qualitatives*, Hors Série, n15, 435-452.

Merle, S. (2004). Le stade Geoffroy Guichard de Saint-Étienne, un "monument" du sport local ? *Géocarrefour*, vol. 79/3, 213-221.

Merriam, S. (1998). *Qualitative research and case study applications in education.* San Francisco, Jossey-Bass.

Mesquita, L., Anand, J. & Brush, T. (2008). Comparing the resource-based and relational views : knowledge transfer and spillover in vertical alliances. *Strategic Management Journal*, 913-941.

Métais, E. (2004). *Stratégie et ressources de l'entreprise.* Paris, Economica.

Miles, M.B. & Huberman, M.A. (2003). *Analyse des données qualitatives.* (2e éd.). Paris, De Boeck.

Miller, D. & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments : The Holly wood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 519-543.

Millereux, V., Cicut, N. & Montchaud, S. (2015). La modernisation des stades de football en France. Proposition d'une analyse des logiques d'acteurs à l'œuvre au sein d'un processus de traduction, *Gestion et management public*, V4/n ° 2, 99-121.

Mincheneau, M. (2016). *Les systèmes de pilotage de la performance financière des clubs de football professionnel français.* Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Docteur de l'Université de Nantes sous le sceau de l'Université Bretagne Loire. Nantes.

Molina Luque, F. (2002). *Le profil sociologique des amateurs de football : Adhésions identitaires et fidélisation*. Staps, n°57.

Monnier, E. (1993). *Evaluations de l'action des pouvoirs publics*, 2e édition, Economica, Paris.

Moore, J. (1993). *Predators and Prey : A New Ecology Of Competition.* Harvad Business Review.

Moore, J. (1996). *The Death of Competition : Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems.* New York, HarperCollins.

Moore, J. (2006). *Business ecosystems and the view from the firm.* The Antitrust Bulletin.

Morse, J. & Richards, L. (2002). *Readme first*. Thousand Oaks, CA, Sage.

Mouakhar, K. & Hachard, V. (2013). Quels *Business model*s pour les organisations hybrides : une opérationnalisation de l'approche RCOV au sein du secteur de l'open source. *XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique.*

Moulard, J., Dermit-Richard, N. & Durand, C. (2016). Effet nouveau stade : une lune de miel perturbée. *Revue Juridique et Economique du Sport*, N° 167, 40 – 45.

Mucchielli, A. (1996). Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales. Paris : Arman Colin.

Neale, W.C. (1964). « The peculiar economics of professional sports: A contribution to the theory of the firm in sporting competition and in market competition », *Quarterly Journal of Economics*, 78, p. 1-14.

Nioche, J.P. (2016). Les trois paradigmes de l'évaluation d'une politique publique face à l'obligation de rendre des comptes et de rendre compte. *Revue Française d'administration*, n° 160, 1227-1240.

Noll, R. G. & Zimbalist, A. (1997). *Sports, Jobs and Taxes*. Washington, D.C, Brookings Institution Press.

Nonaka, I. & Von Krogh, G. (2009). Tacit knowledge and knowledge conversion : Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 635-652.

Norton, L. (1999). The philosophical bases of *grounded theory* and their implications for research practice. *Nurse Researcher,* 7(1), 31-43.

Osterwalder, A. (2004). *The Business model Ontology, a Proposition in a Design Science Approach.* Thèse soutenue à l'Université de Lausanne, École des Hautes Études Commerciales, Lausanne.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.* Pearson, 288 pages.

Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique,* 23, 147-181.

Paillé, P. (1996). Qualitative par théorisation (analyse de contenu). Dans Mucchielli, A. (Éd.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales.* Paris, Armand Colin,184-190.

Paillé, P. & Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales.* Dunod, Paris.

Peltoniemi, M. (2004). Cluster, Value Network and Business Ecosystem : Knowledge and Innovation Approach. *Conference Organisations, Innovation and Complexity : New Perspectives on the Knowledge Economy.* University of Manchester.

Peltoniemi, M. (2005). *Business Ecosystem : A conceptual model of an organisation population from the perspectives of complexity and evolution.* E-Business Research Center, TUT, Research Reports n°18, Tampere.

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm.* Basic Blackwell.

Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage : a Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 179-191.

Petrovic, O. & Teksten, C. (2001). Developing *Business model*s for eBusiness. *International Conference on Electronic Commerce*, Vienne.

Poppo, L. & Weigelt, K. (2000). A Test of The Resource-Based Model using Baseball Free Agents. *Journal of Economics & Management Strategy*, 585-614.

Porter, M. (1985). *Competitive advantage : Creating and sustaining superior performance.* Free Press.

Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.

Prévot, F., Brulhart, F. & Guieu, G. (2010). Perspectives fondées sur les ressources : Proposition de synthèse. *Revue française de gestion*, 204, (5), 87-103.

Priem, R. & Butler, J. (2001). Is the Resource-Based “View” a useful perspective for Strategic Management Research. *Academy of Management Review*, 22-40.

Pupion, P.C., Leroux E., Latouille J.J. & Paumier, A. (2006). Vers un nouveau mode de gestion de l’Education nationale inspiré des enseignements des théories de l’agence et des parties prenantes. *Politiques et Management Public*, Vol. 24, n° 24-2, 41 - 68.

Quelin, B. & Arrègle, J. (2000). Chapitre introductif. *Le Management Stratégique des Compétences,* Ellipses, 7-17.

Rappa, M. (2001). *Business model*s on the Web. *Managing the Digital Enterprise.*

Redis. (2007). Le *Business model* : notion polymorphe ou concept gigogne ? *5e Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat.*

Richet, C. & Soule, B. (2007). La gestion déléguée d’un complexe aquatique, le service public à l’épreuve de stratégies particularistes. *Gérer et Comprendre*, n° 87, 12 - 22.

Rogge, C., Barget, E. & Vailleau, D. (2008). *Management du sport : Théories et pratiques.* De Boeck Supérieur.

Rottenberg, S. (1956). The Baseball Players Labor Market. *Journal of Political Economy*, 242-258.

Rouse, M. & Daellenbach, U. (2002). More thinking research methods for the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 963-967.

Sanchez, R. & Heene, A. (2010). Grande théorie et théorie intermédiaire en stratégie : une perspective épistémologique. *Revue française de gestion,* 105-125.

Saussier, S. & Tirole, J. (2015). *Renforcer l’efficacité de la commande publique*, Notes du Conseil d’analyse économique, Vol.3, n° 22, 1 - 12.

Savin, M. & Mazars, S. (2014). *Sport professionnel et collectivités territoriales : l'heure des transferts ?* Rapport d'information sur le sport professionnel et les collectivités territoriales, n° 484. Disponible sur : www.senat.fr

Scelles, N. & Durand, C. (2010). Incertitude du résultat et demande du public : l'intensité compétitive intra-match comme variable clé : Le cas de la Ligue des champions de l'UEFA (1955/2008). *Movement & Sport Sciences*, 65-69.

Scelles, N., Durand, C., Bonnal, L., Goyeau, D. & Andreff, W. (2013). Competitive balance versus competitive intensity before a match : Is one of these two concepts more relevant in explaining attendance? The case of the French soccer *Ligue 1* over the period 2008-2011, *Applied Economics*, Vol. 45, n ° 29, 4184 - 4192.

Scelles, N., Szymanski, S. et Dermit-Richard, N. (2016). *Insolvency in French Soccer.* En ligne : https://mpra.ub.uni-muenchen.de/71219/

Schotté, M. (2016). Monter en première division. Trajectoires de notabilisation des présidents de clubs de football professionnels (1960-1999). *Politix* n° 114, 99-120.

Schreiber, R.S. (2001). The "how to" of *grounded theory* : Avoiding the pitfalls. Dans Schreiber, R. S. & Stern, P. N. (Eds.), *Using grounded theory in nursing.* New York, Springer, 55-83.

Schutz, A. (1996). Realities from daily life to theoretical contemplation. In : *Collected Papers IV.* Ed. by Helmut Wagner and George Psatas. Dorfrecht : Springer. Chap. 3, p. 25.

Seguin, P. (2008). *Rapport de la commission grand stade Euro 2016*. Disponible sur : www.grandesvilles.org.

Senaux, B. (2004). Gouvernance des clubs de football professionnel : une approche partenariale. *13è Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.*

Shafer, M., Smith, H. & Linder, J. (2005). The power of *business model*s. *Business Horizons.Vol. 48.*

Simon, G. (2008). *Le Stade et le droit.* Dalloz, Thèmes et commentaires, 204 pages.

Sloane, P. (1971), « The economics of professional football: The football club as a utility maximiser », *Scottish Journal of Political Economy*, 18, p. 121-146.

Smart, D. & Wolfe, R. (2000). Examining Sustainable Competitive Advantage in Inter Collegiate Athletics : A Resource-Based View. *Journal of Sport Management*, 133-135.

Smart, D., & Wolfe, R. (2003). The Contribution of Leadership and Human Resources to Organizational Success : An empirical Assesment of Performance in Major League Baseball. *European Sport Management Quarterly,* 165-188.

Soldo, E. & Arnaud, C. (2016). L'évaluation stratégique : une démarche qui favorise la gestion démocratique des projets de territoire. *Management International*, Vol. 20, n ° 4, 12-25.

Spender, J. & Grant, R. (1996). Knowledge and the firm: overview. *Strategic Management Journal*, 5-9.

Starrin, B., Dahlgren, L., Larsson, G. & Styrborn, S. (1997). *Along the Path of Discovery*. *Qualitative Methods and Grounded theory.* Lund, Sweden, Studentlitteratur.

Stern, P. (1980). *Grounded theory* methodology : Its uses and processes. *The Journal of Nursing Scholarship*, 20-23.

Strauss, A.L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists.* New York : Cambridge University Press.

Strauss, A.L. & Corbin, J. (1994). *Grounded theory* methodology : An overview. Dans Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research.* Thousand Oaks, CA, Sage, 273-285.

Strauss, A.L. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research* (2e ed.). Thousand Oaks, CA, Sage.

Szymanski, S. & Kuypers, T. (1999). *Winners & Losers. The business strategy of football*, Penguin Group, 405 pages.

Tansley, A.G. (1935). The use and abuse of vegetational concepts and terms. *Ecology,* 16, 284-307.

Tapscott, D. & Lowy, D. (2000). *Digital capital harnessing the power of business webs*. Harvard Business School Press.

Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities : the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*,1319-1350.

Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 509-533.

Timmers, P. (1998). *Business model*s for Electronic Markets. *Electronic Markets.vol. 8*.

Todeschini, J.M & Bailly, D. (2013). *Rapport d'information sur le financement public des grandes infrastructures sportives*, n° 86. Disponible sur : www.senat.fr.

Tribou, G. & Augé, B. (2009). *Management du sport-Marketing et gestion des clubs sportifs*. France, Dunod.

Trosa, S. (2004). L'évaluation des politiques publiques. *Institut de l'entreprise*, 65 pages.

Verstraete, T. & Jouison-Laffitte, E. (2009). *Business model pour entreprendre. Le modèle GRP : théorie et pratique.* Paris, De Boeck.

Verstraete, T. & Jouison, E. (2007). Trois théories pour conceptualiser la notion de *Business model* en contexte de création d'entreprise. *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique.* Montréal.

Vigneau, F (1998). Les espaces du sport, Presses universitaires de France,127 pages

Viveret, P. (1989). *L'évaluation des politiques et des actions publiques*. Rapport au Premier ministre, La Documentation française.

Wallisier, B. (2006). *Le parrainage sportif, sponsoring et mécénat*. Paris, Dunod.

Warnier, V., Lecocq, X. & Demil, B. (2016). Le *business model*, un support à la créativité de l'entrepreneur. *Entreprendre et innover.* De Boeck Supérieur.

Weber, M. (1959). *Le savant et le politique*, trad. par J. Freund, Paris, Plon.

Weill, P. & Vitale, M. (2001). *Place to Space Migrating to eBusiness models.* Havard Business School Press.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 171-180.

Wernerfelt, B. (1989). From Critical Ressources to Corporate Strategy. *Journal of General Management*, 4-12.

Williamson, O. (1985). *The economic institutions of capitalism.* Free Press.

Wright, P., Smart, D. & McMahan, G. (1995). Matches between Human Resources and Strategy among NCAA Basketball Teams. *Academy of Management Journal,* 1052-1074.

Yeoh, P. & McMahan, G. (1992). An empirical analysis of sustained advantage in the U.S. pharmaceutical industry : impact of firm resources and capabilities. *Strategic Management Journal*, 637-653.

Yin, R. (2009). *Case study research : Design and methods.* 4th edition. Thousand Oaks, CA, Sage.

Annexes

Annexe 1 : Membres du rapport Seguin « Grand Stade Euro 2016 » _____ *504*

*Annexe 2 : Personnes interviewées dans le cadre du rapport Seguin « Grand Stade Euro 2016 »*_____ *505*

Annexe 3 : L'approche sur les ressources : Principales contributions _____ *506*

*Annexe 4 : Guide d'entretien semi-directif à usage exploratoire - Le responsable billetterie*_____ *507*

*Annexe 5 : Guide d'entretien semi-directif à usage exploratoire - Le responsable sponsoring*_____ *508*

*Annexe 6 : Guide d'entretien semi-directif à usage exploratoire - Le responsable marketing*_____ *509*

*Annexe 7 : Guide d'entretien semi-directif à usage exploratoire - Le responsable financier*_____ *510*

Annexe 8 : Guide d'entretien semi-directif à usage exploratoire - Les experts _____ *511*

Annexe 1 : Membres du rapport Seguin « Grand Stade Euro 2016 »

PRÉSIDENT :

- M. Philippe SEGUIN, Premier Président de la Cour des comptes

Membres :

- M. Jean-Michel AULAS, Président de l'Olympique Lyonnais,
- M. Serge BLANCO, Président de la Ligue nationale de Rugby
- M. Christophe BOUCHET, Directeur Général de SPORTFIVE
- M. Patrick BRAOUEZEC, Député de la Seine-Saint-Denis
- M. Pierre CAMOU, Président de la FFR
- M. Philippe COCHET, Député du Rhône
- M. Guy COTRET, Président du Paris Football Club
- M. Fabrice MELLERAY, Professeur de Droit
- M. Francis DECOURRIERE, Président du Valenciennes Football Club
- M. Michel DESBORDES, Professeur d'Université
- M. Max GUAZZINI, Président du Stade Français Paris
- M. Jacques LAMBERT, Directeur Général de la FFF
- Mme Dominique LAURENT, Directrice des Sports au Ministère de la Jeunesse et des Sports puis M. Bertrand JARRIGE, son successeur
- M. Gervais MARTEL, Président du RC Lens
- M. René SEVE, Directeur Général du Centre d'Analyse stratégique
- M. Pascal SIMONIN, Gérant de la Société STADÔME
- M. Frédéric THIRIEZ, Président de la Ligue de Football Professionnel
- Rapporteur :
- M. Jean-Louis VALENTIN, Directeur Général Délégué de la FFF

Annexe 2 : Personnes interviewées dans le cadre du rapport Seguin « Grand Stade Euro 2016 »

- Mme Martine AUBRY, ancien Ministre, Maire de Lille, Présidente de la Communauté Urbaine de Lille Métropole
- Mme Marie-Françoise CLERGEAU, Député de Loire-Atlantique, Vice-Présidente de Nantes Métropole et Adjointe au Maire de Nantes, déléguée aux sports et aux grands équipements
- M. Pierre COHEN, Député-Maire de Toulouse
- M. Gérard COLLOMB, Sénateur-Maire de Lyon et Président de la Communauté Urbaine du Grand-Lyon
- M. Daniel DELAVEAU, Maire de Rennes
- M. Jean-Pierre ESCALETTES, Président de la Fédération Française de Football
- M. Christian ESTROSI, ancien Ministre, Député-Maire de Nice
- M. Jean-Noël GONDARD, Maire de Marseille
- M. Alain JUPPE, ancien Premier Ministre, Maire de Bordeaux
- M. Bernard LAPASSET, Président de l'International Rugby Board
- M. Michel LIGNON, Président-Directeur Général de NEC France
- M. Richard MIRON, Adjoint délégué au Sport de la Ville de Marseille
- M. Roland RIES, Sénateur-Maire de Strasbourg
- M. André ROSSINOT, ancien Ministre, Maire de Nancy
- M. Maurice VINCENT, Maire de St Etienne

Annexe 3 : L'approche sur les ressources : Principales contributions

Auteurs	Concepts centraux
Fondements théoriques	
Penrose (1959)	Ressources, services des ressources, opportunités de production
Wernerfelt (1984)	Barrières de position, actif fixe/ressource collective/ressource projet
Rumelt (1987)	Mécanismes d'isolation
Dierickx, Cool (1989)	Stock et flux d'actifs, déséconomies liées à la compression du temps
Barney (1991)	Ressources physiques, humaines, organisationnelles Modèle VRIN (valeur, rareté, imitabilité imparfaite, non-substituabilité)
Conner (1991)	Différences entre théorie des ressources et autres théories de la firme
Mahoney, Pandian (1992)	Théorie des ressources comme complément des autres théories de la firme
Barney (2001)	Approfondissement des concepts VRIN
Concepts clés	
Teece (1986)	Actifs cospécialisés
Barney (1986)	Imperfection du marché des facteurs stratégiques
Reed, de Fillippi (1990)	Ambiguïté causale
Grant (1991)	Ressources financières, physiques, humaines, technologiques, organisationnelles, réputationnelles
Amit, Schoemaker (1993)	Actifs stratégiques, facteurs stratégiques de l'industrie
Peteraf (1993)	Types de rentes, limites *ex-post* et *ex-ante* à la concurrence
Verdin, Williamson (1994)	Actifs liés aux inputs, aux processus, au réseau, aux consommateurs
Collis, Montgomery (1995)	Ressources de valeur
Miller, Shamsie (1996)	Ressource discrète/systémique, ressource fondée sur la propriété/sur le savoir
Sanchez *et al.* (1996a)	Actif spécifique à la firme/accessible
Nanda (1996)	Ressource périphérique
Hall (2000)	Ressource externe
Développements récents	
Lavie (2006)	Synthèse perspective relationnelle
Kor *et al.* (2007)	Théorie des ressources et entrepreneuriat
Felin et Hesterly (2007)	Synthèse perspective connaissance
Prévot *et al.* (2010)	Synthèse perspective compétences
Barreto (2010)	Synthèse perspective capacités dynamiques
Mesquita *et al.* (2008)	Synthèse liaison des approches basées sur les ressources
Connell (2009)	Actualisation théorie des ressources et arguments de E. Penrose
Augh *et al.* (2009)	Théorie des ressources et marketing
Sirmon *et al.* (2009)	Application de la théorie des ressources au secteur du sport professionnel États-Unis
Wu (2010)	Synthèse liaison des approches basées sur les ressources

Source : (Prévot, Brulhart, Guieu, & Maltese, 2010)

Annexe 4 : Guide d'entretien semi-directif à usage exploratoire - Le responsable billetterie

Thématique : Quelle incidence a le nouveau stade sur les revenus billetterie du club ?

Introduction :

- Présentation du thésard et du sujet de thèse
- Présentation de l'entretien. Entretien potentiellement confidentiel

Évolutions principales dans la structure et la gestion du stade, condition de mise à disposition.

D'un point de vue structurel :

- Nombre de billetterie
- Élargissement de l'offre grand public : capacité et confort
- Élargissement de l'offre VIP : capacité et confort

D'un point de vue organisationnel : la cellule billetterie.

- Effectif et localité de la cellule billetterie / Profils des salariés / Compétences / Ancienneté / Nombre
- Points de ventes/ billetterie en ligne

D'un point de vue commercial :

- L'offre proposée VIP et Grand Public
- Prix proposé / Place Gratuite
- Services annexes et animations.
- Outils marketing utilisés CRM / FRM : formation réalisée
- Cartes de Membres et actions de fidélisation

D'un point de vue pratique :

- Les résultats sur l'affluence des matchs : Grand Public et VIP
- Les résultats sur les revenus billetterie : Grand Public et VIP
- Les appréciations et avis du Grand Public et VIP sur le nouveau stade
- Avis sur les compétences et outils de billetterie mis en place
- Quid des actions et projets futurs ?
- Aide de la LFP ?

Question finale ouverte :

- Le nouveau stade a-t-il une incidence positive pour l'économie du club ?
- Si le club était le financeur de la rénovation/construction du stade, les modifications auraient-elles été identiques ?

Annexe 5 : Guide d'entretien semi-directif à usage exploratoire - Le responsable sponsoring

Thématique : Quelle incidence a le nouveau stade sur les revenus sponsoring et partenariats du club ?

Introduction :

- Présentation du thésard et du sujet de thèse
- Présentation de l'entretien. Entretien potentiellement confidentiel

D'un point de vue structurel :

- Nombre de sponsors / De loges / De partenaires régionaux / nationaux / internationaux
- Élargissement des capacités de support de communication et d'interaction avec les spectateurs
- *Naming* de loge ou du stade.
- Élargissement des capacités d'activation des sponsors et de la marque du club

D'un point de vue organisationnel : la cellule sponsoring

- Interne/externe
- Effectif et localités de la cellule sponsoring / Profils des salariés / Compétences / Ancienneté / Formations / Outils utilisés

D'un point de vue commercial :

- Les partenariats proposés
- Panel de prix proposés
- Actions de fidélisation et de recrutement, actions d'activation

D'un point de vue pratique :

- Les résultats sur l'évolution du sponsoring
- Les appréciations et avis des sponsors sur le nouveau stade
- Avis sur les compétences et outils sponsoring mis en place
- Quid des actions et projets futurs ?

Question finale ouverte :

- Le nouveau stade a t-il une incidence positive pour l'économie du club ?
- Si le club était le financeur de la rénovation/construction du stade, les modifications auraient-elles été identiques ?

Annexe 6 : Guide d'entretien semi-directif à usage exploratoire - Le responsable marketing

Thématique : Quelle incidence a le nouveau stade sur le développement marketing du club ?

Introduction :

- Présentation du thésard et du sujet de thèse
- Présentation de l'entretien. Entretien potentiellement confidentiel

D'un point de vue structurel : dans le nouveau stade :

- Nombre et typologies des buvettes / Boutique Officielle / Zone d'achat
- Élargissement de l'offre merchandising
- Élargissement des services annexes

D'un point de vue organisationnel : la cellule marketing

- Effectif et localité de la cellule
- Profils des salariés / Compétences / Ancienneté / Nombre

D'un point de vue commercial :

- L'offre marketing proposés : Grand Public / VIP
- Prix proposé
- Développements des services et offres annexes, animations ?
- Développements du merchandising ?
- Outils marketing utilisés et actions de fidélisations ?

D'un point de vue pratique :

- Les résultats sur le merchandising : Grand Public et VIP
- Les résultats sur la consommation des offres et services annexes : Grand Public et VIP
- Les appréciations et avis du Grand Public et VIP sur ces nouvelles offres ?
- Les appréciations et avis du Grand Public et VIP sur le stade ?
- Avis sur les compétences et outils marketing mis en place ?
- Quid des actions et projets futurs ?

Question finale ouverte :

- Le nouveau stade a t'il une incidence positive pour le BM du club ?
- Si le club était le financeur de la rénovation/construction du stade, les modifications auraient-elles été identiques ?

Annexe 7 : Guide d'entretien semi-directif à usage exploratoire - Le responsable financier

Thématique : Quelle incidence a le nouveau stade sur l'économie du club ?

Introduction :

- Présentation du thésard et du sujet de thèse
- Présentation de l'entretien. Entretien potentiellement confidentiel

D'un point de vue structurel (avant/après) :

- Coût de rénovation
- Condition de gestion et d'utilisation
- CoÛt d'exploitation, charges et loyer

D'un point de vue organisationnel : recrutement

- Coût du recrutement des équipes : Sponsoring, Billetterie, Marketing…
- Nombre de recrutement des équipes : Sponsoring, Billetterie, Marketing…
- Nombre de formations des équipes : Sponsoring, Billetterie, Marketing…
- Coût de formations des équipes : Sponsoring, Billetterie, Marketing…

D'un point de vue commercial :

- Le montant de la recette *Match day*
- Le montant du panier moyen
- Le montant des revenus billetteries Grand Public et VIP
- Le montant du merchandising et services associés
- Le montant des partenariats sponsoring
- Coût de développements des outils marketing et des actions d'activations mises en place ?

D'un point de vue pratique :

- Les recettes sont-elles plus importantes depuis le nouveau stade ?
- Les charges sont-elles plus importantes depuis le nouveau stade ?
- Le résultat net est-il meilleur depuis le nouveau stade ?
- Les appréciations et avis du Grand Public et VIP sur le stade ?
- Avis sur les compétences et outils marketing mis en place
- Quid des actions et projets futur ?

Question finale ouverte :

- Le nouveau stade a t-il une incidence positive pour le BM du club ?
- Si le club était le financeur de la rénovation/construction du stade, les modifications auraient-elles été identiques ?

Annexe 8 : Guide d'entretien semi-directif à usage exploratoire - Les experts

Introduction :

Présentation du thésard et du sujet de thèse.

- **Object :** Nouveaux Stades
- **Problématique :** au sein de l'écosystème d'affaires du football français, la ressource stade permet-elle de faire évoluer le *business model* des clubs professionnels utilisateurs de nouveaux stades ?
- **Méthodologies :** Comparaison des résultats France/Allemagne et entretiens dans 7 clubs français (Stadium Manager, Directeur marketing, Directeur Billetterie) : ASSE, PSG, OGCN, LOSC, OL, HAC, GDB + LFP et DNCG
- **Résultats** : 63 variables de l'écosystème d'affaires expliquant le manque d'impact des nouveaux stades sur le BM des clubs identifiés par les sondés. Elles sont réparties en 3 catégories et 7 sous catégories :

LA RESSOURCE STADE :

Les limites organisationnelles

Quel regard portez-vous sur les problématiques organisationnelles des nouveaux stades :

- Le processus de décision des rénovations / constructions des stades français : UEFA, Collectivités, Architecte, BTPiste, Club
- L'absence des clubs dans la rénovation/ construction / exploitation des stades
- Les schémas de financement et d'exploitation : PPP, CD, CO, PRIVE

Les limites structurelles

Quel regard portez-vous sur les problématiques structurelles des nouveaux stades :

- Capacité, localité, desserte, multifonctionnalité, guichets billetterie ?

Les limites financières

- Quel regard portez-vous sur les coûts de ces nouveaux stades ?
- Les charges de maintenances et d'exploitation ?
- L'absence ou le faible montant de droits de *naming* des stades ?
- L'absence de bénéfice d'exploitation pour certains clubs et le déficit des PPPistes ?

LES COMPÉTENCES INTERNES ET EXTERNES :

Les limites de conceptions

- Quel regard portez-vous sur les compétences et les capacités des parties prenantes dans le processus de conception des nouveaux stades : Ministère des Sports, Rapports Euro 2016, UEFA, FFF/LFP, Collectivités, Architecte, BTPiste, Club
- Qui devait être le leader de ces programmes ? Ne manque-t-il pas un maillon ?

Les limites d'exploitations

- Quel regard portez-vous sur les compétences et les capacités des parties prenantes suivantes dans le processus d'exploitation des nouveaux stades : LFP, Collectivité, PPPiste, Fournisseurs ?
- Sur les Clubs et dirigeants ? Absence d'outil, de compétences, d'anticipations, d'expertises, de bench-marketing, de volonté, de capacité ? Le PSG seul exception ?

L'ENVIRONNEMENT :

Les limites sportives

Quelles sont selon vous les limites sportives impactant le plus l'affluence des stades ? Ces limites sont-elles contrôlables ? Peuvent-elles être corrigées ?

- Niveau et qualité du spectacle et des joueurs
- Absence d'homogénéité de la marque L1
- Officialisation tardive des matchs et horaires de programmations
- Invitations et surcapacité de match
- Insécurité des stades
- Huis clos et interdiction de déplacement
- Absence d'effet Euro 2016 sur les affluences

Les limites territoriales

Quelles sont selon vous les limites territoriales impactant le plus l'affluence des stades ? Ces limites sont-elles contrôlables ? Peuvent-elles être corrigées ?

- Marché de consommation du sport en France
- Spécificité des zones de chalandise : Offre/Demande
- Concurrences TV/culturelles/Stades
- Diversités des parties prenantes de l'ÉSA

Conclusion

- Les nouveaux stades français sont-ils VRAIMENT les clés du développement économique du football professionnel français ?
- Un effet nouveaux stades est-il possible à plus long terme ?
- UN BM FRM est-il envisageable en France ?
- Le stade est-il une ressource stratégique en France ?
- Est-ce un échec pour vous ?
- A-t-on loupé le virage ?
- Quelles sont vos préconisations pour l'avenir ?

Figures

Figure 1 : Évolution des affluences moyennes de la Bundesliga de 1969 à 2015 23

Figure 2 : Comptes de résultat cumulés de la L1 entre 2004 et 2008 30

Figure 3 : Clé de répartition des droits télévisuels en L1 en 2008 31

Figure 4 : Répartition des droits télévisuels en France — Origines et destinations (2008 – 2009) 32

Figure 5 : Évolution des résultats nets comptables cumulés des 20 clubs de Ligue 1 entre 1998 et 2007 33

Figure 6 : Projet de construction ou de rénovation de stade en France en 2008 44

Figure 7 : L'organigramme de lecture de la thèse 52

Figure 8 : La représentation d'un écosystème d'affaires et de ses composantes 58

Figure 9 : Typologie des écosystèmes d'affaires 63

Figure 10 : Le modèle RCOV : un artefact pour représenter et analyser son Business model 78

Figure 11 : Les variables d'un BM et leurs impacts sur les dimensions organisationnelles, commerciales et financières de la firme 80

Figure 12 : Le BM d'une organisation au sein de l'écosystème d'affaires 81

Figure 13 : Fondements d'une ligue sportive professionnelle 84

Figure 14 : L'événement sportif rassembleur et fédérateur de parties prenantes 92

Figure 15 : Les différentes sources de valeur de la marque de spectacle sportif pour les parties prenantes 94

Figure 16 : Évolution des produits totaux des clubs en millions d'euros en L1 entre 2012 et 2016 97

Figure 17 : Évolution de la balance des transferts en millions d'euros en L1 100

Figure 18 : Le réseau de ressources co-spécialisées d'une organisation sportive 114

Figure 19 : Le Business model "relationnel" du sport spectacle 117

Figure 20 : Le Business model "de réputation" du sport spectacle 118

Figure 21: Le Business model fan relationship management 120

Figure 22 : Le BM d'une organisation sportive au sein de l'écosystème d'affaires du sport spectacle 122

Figure 23 : Frise chronologique et historique du football français et allemand de 1970 à 2018. 166

Figure 24 : Évolution des affluences moyennes des championnats de D1 français et allemand avant les nouveaux stades — 1973 à 2001 _____ *167*

Figure 25 : Évolution des affluences moyennes des championnats de D1 français et allemand depuis les nouveaux stades — 2001 à 2017 _____ *169*

Figure 26 : Le taux d'évolution moyen des affluences des stades allemands entre les saisons N-1 et N _____ *171*

Figure 27 : Le taux d'évolution moyen des affluences des stades français entre les saisons N-1 et N _____ *172*

Figure 28 : Taux de remplissage moyen des nouveaux stades allemands depuis leur mise en service _____ *177*

Figure 29 : Taux de remplissage moyen des stades français depuis leurs mises en service _____ *178*

Figure 30 : Évolution des « recettes matchs » en championnat des clubs français en milliers d'euros dans les années N-1, N et N+1 _____ *179*

Figure 31 : Évolution des « recettes/matchs » en championnat des clubs français en milliers d'euros dans les années N-1 et N _____ *181*

Figure 32 : Montants annuels des contrats de naming en Bundesliga sur la saison 2014/2015 _____ *183*

Figure 33 : Affluence des championnats nationaux avant et après l'accueil d'un Championnat d'Europe ou d'une Coupe du Monde de Football _____ *191*

Figure 34 : Évolution du nombre de spectateurs par stade de L1 sur les premiers matchs de la saison 2016/2017 par rapport à 2015/2016 _____ *192*

Figure 35 : Historique des capacités d'accueil et des affluences moyennes des matchs de championnat à domicile de l'ASSE de 1999 à 2017 _____ *307*

Figure 36 : Historique des capacités d'accueil et des affluences moyennes des matchs de championnat à domicile de l'OGC Nice de 1999 à 2017 _____ *318*

Figure 37 : Historique des capacités d'accueil et des affluences moyennes des matchs de championnat à domicile du LOSC de 1999 à 2017 _____ *328*

Figure 38 : Historique des capacités d'accueil et des affluences moyennes des matchs de championnat à domicile des GDB de 1999 à 2017 _____ *339*

Figure 39 : Historique des capacités d'accueil et des affluences moyennes des matchs de championnat à domicile du HAC de 1999 à 2017 _____ *352*

Figure 40 : Historique des capacités d'accueil et des affluences moyennes des matchs de championnat à domicile du PSG de 1999 à 2017 _____ *360*

Figure 41 : Historique des capacités d'accueil et des affluences moyennes des matchs de championnat à domicile de l'OL de 1999 à 2017 _____ *370*

Figure 42 : Rôle et place des parties prenantes de l'ESA au sein d'un projet de nouveau stade_____ 397

Figure 43 : Rôle et place des parties prenantes de l'ESA au sein du projet privé de l'Olympique Lyonnais ___ 401

Figure 44 : Rôle et place des parties prenantes de l'ESA au sein des projets en convention d'occupation du PSG et du HAC_____ 402

Figure 45 : Rôle et place des parties prenantes de l'ESA au sein des projets en PPP du LOSC, de l'OGCN et des GDB_____ 403

Figure 46 : Rôle et place des parties prenantes de l'ESA au sein du projet en concession domaniale de l'ASSE _____ 404

Figure 47 : Chaîne de causalité de la programmation des nouveaux stades au sein de l'ESA du football français _____ 415

Figure 48 : Explication des trois dimensions de la compétence selon Durand (2006)_____ 420

Figure 49 : Les limites de l'ESA du football français dans la programmation et l'exploitation des stades _____ 432

Figure 50 : Les compétences de programmation essentielles à la création d'une nouvelle ressource _____ 433

Figure 51 : Quel BM pour le PSG ? _____ 435

Tableaux

Tableau 1 : Présentation des 12 stades allemands rénovés ou construits pour la Coupe du Monde 2006 de football _____ *27*

Tableau 2 : Présentation des 13 stades français rénovés ou construits entre 2008 et 2016 _____ *46*

Tableau 3 : Les différences entre l'écosystème d'affaires et sa contrepartie biologique _____ *62*

Tableau 4 : Synthèse des courants de pensée sur la théorie des ressources et des compétences _____ *66*

Tableau 5 : Diversité des typologies du concept de ressources _____ *68*

Tableau 6 : Diversité des définitions du concept de Business model _____ *74*

Tableau 7 : Synthèse de l'évolution théorique en management stratégique de la notion de Business model ___ *75*

Tableau 8 : Les choix institutionnels des sports professionnels américains et européens _____ *87*

Tableau 9 : Les buts visés par les parties prenantes internes et externes d'un club sportif professionnel _____ *93*

Tableau 10 : Contributions commerciales des parties prenantes du football professionnel _____ *96*

Tableau 11 : Répartition des droits TV en L1 en 2014/2015 _____ *99*

Tableau 12 : Recettes billetterie de L1 : analyse par catégorie de spectateurs entre 2014 et 2016 _____ *104*

Tableau 13 : Synthèse des parties prenantes contributeurs des clubs de L1 _____ *105*

Tableau 14 : Identification des ressources et compétences d'une organisation sportive _____ *110*

Tableau 15 : Présentation des 7 stades français visités dans le cadre des entretiens semi-directifs _____ *141*

Tableau 16 : Définition du corpus documentaire de la thèse _____ *144*

Tableau 17 : Présentation des entretiens effectués dans le cadre de la recherche _____ *146*

Tableau 18 : Durée de l'effet « lune de miel » des nouveaux stades français _____ *174*

Tableau 19 : Durée de l'effet « lune de miel » des nouveaux stades allemands _____ *175*

Tableau 20 : Évolution des recettes billetterie, prix moyen des places et du nombre de spectateurs de 2013 à 2016 en Ligue 1 _____ *182*

Tableau 21 : Synthèse des résultats d'exploitation des nouveaux stades entre la France et l'Allemagne _____ *187*

Tableau 22 : « Primum movens » des projets de rénovation majeure et de construction des 7 stades de notre étude _____ *204*

Tableau 23 : « Primum movens » et exploitants des projets de rénovation et de construction des 7 stades de notre étude ____ *212*

Tableau 24 : Degré d'implication des clubs dans les projets de rénovation majeure et de construction des 7 stades de notre étude ____ *218*

Tableau 25 : Détail de la capacité des stades des clubs absents de la programmation finale des projets ____ *228*

Tableau 26 : Détail de la capacité des stades des clubs présents dans la programmation finale des projets ____ *234*

Tableau 27 : Nombre d'habitants pour une place de stade en France ____ *236*

Tableau 28 : Détail de l'accessibilité au stade des clubs absents de la programmation finale des projets ____ *242*

Tableau 29 : Détail de l'accessibilité au stade des clubs présents dans la programmation finale des projets ____ *249*

Tableau 30 : Limites expérientielles identifiées à l'ASSE ____ *254*

Tableau 31 : Limites expérientielles identifiées à l'OGCN ____ *255*

Tableau 32 : Limites expérientielles identifiées au LOSC ____ *256*

Tableau 33 : Limites expérientielles identifiées au PSG ____ *258*

Tableau 34 : Limites expérientielles identifiées au GDB ____ *259*

Tableau 35 : Limites expérientielles identifiées au HAC ____ *260*

Tableau 36 : Limites expérientielles identifiées à l'OL ____ *261*

Tableau 37 : Limites expérientielles des stades identifiées par les clubs de notre étude ____ *262*

Tableau 38 : Limites fonctionnelles identifiées à l'ASSE ____ *265*

Tableau 39 : Limites fonctionnelles identifiées à l'OGCN ____ *265*

Tableau 40 : Limites fonctionnelles identifiées au LOSC ____ *266*

Tableau 41 : Limites fonctionnelles identifiées au PSG ____ *267*

Tableau 42 : Limites fonctionnelles identifiées au GDB ____ *268*

Tableau 43 : Limites fonctionnelles identifiées au HAC ____ *269*

Tableau 44 : Limites fonctionnelles identifiées à l'OL ____ *269*

Tableau 45 : Limites fonctionnelles des stades identifiées par les clubs de notre étude ____ *270*

Tableau 46 : Détail du coût de rénovation du stade Geoffroy Guichard ____ *275*

Tableau 47 : Détail du coût de rénovation de l'Allianz Riviera _____ *277*

Tableau 48 – Montant des investissements du Stade Pierre Mauroy (en M€ HT) _____ *279*

Tableau 49 : Détail du coût de rénovation du stade Pierre Mauroy _____ *280*

Tableau 50 : Détail du coût de rénovation des stades pour les clubs absents de la programmation finale des projets _____ *280*

Tableau 51 – Montant des investissements du Matmut Atlantique (en M€ HT) _____ *281*

Tableau 52 : Détail du coût de rénovation du Matmut Atlantique _____ *282*

Tableau 53 : Détail du coût de rénovation du stade Océane _____ *282*

Tableau 54 : Détail du coût de rénovation du Parc des Princes _____ *283*

Tableau 55 : Le plan de financement du Groupama Stadium _____ *284*

Tableau 56 : Les soutiens publics à la construction du Groupama Stadium _____ *285*

Tableau 57 : Détail du coût de rénovation du Groupama Stadium _____ *286*

Tableau 58 : Détail du coût de rénovation des stades pour les clubs présents dans la programmation finale des projets _____ *286*

Tableau 59 : Détail du montant des redevances des loyers du stade Geoffroy Guichard _____ *289*

Tableau 60 : Montants des redevances annuelles brutes et nettes à différentes étapes du contrat (avec indexation) _____ *290*

Tableau 61 : Détail du montant des redevances des loyers de l'Allianz Riviera _____ *292*

Tableau 62 : Détail du montant des redevances des loyers du stade Pierre Mauroy _____ *293*

Tableau 63 : Détail du montant des redevances des loyers des stades pour les clubs absents de la programmation finale des projets _____ *294*

Tableau 64 – Le coût complet du Matmut Atlantique (en M€ HT) _____ *295*

Tableau 65 : Détail du montant des redevances des loyers du Matmut Atlantique _____ *296*

Tableau 66 : Détail du montant des redevances des loyers du stade Océane _____ *298*

Tableau 67 : Détail du montant des redevances des loyers du Parc des Princes _____ *299*

Tableau 68 : Détail du montant des redevances des loyers du Groupama Stadium _____ *300*

Tableau 69 : Détail du montant des redevances des loyers des stades pour les clubs présents dans la programmation finale des projets _____ *301*

Tableau 70 : Bilan d'activité de l'ASSE entre la saison N- et la saison N+ _____ *309*

Tableau 71 : Part des activités dans le montant total des recettes du club stéphanois entre N- et N+ _____ *310*

Tableau 72 : Limites d'exploitation identifiées dans le cas de l'ASSE _____ *316*

Tableau 73 : Bilan d'activité de l'OGCN entre la saison N- et la saison N+ _____ *320*

Tableau 74 : Part des activités dans le montant total des recettes du club niçois entre N-3 et N+2 _____ *322*

Tableau 75 : Limites d'exploitation identifiées dans le cas de l'OGCN _____ *325*

Tableau 76 : Bilan d'activité du LOSC entre la saison N- et la saison N+ _____ *330*

Tableau 77 : Part des activités dans le montant total des recettes du club lillois entre N-3 et N+2 _____ *332*

Tableau 78 : Limites d'exploitation identifiées dans le cas du LOSC _____ *337*

Tableau 79 : Bilan d'activité des GDB entre la saison N- et la saison N+ _____ *340*

Tableau 80 : Part des activités dans le montant total des recettes du club bordelais entre N- et N+ _____ *342*

Tableau 81 : Limites d'exploitation identifiées dans le cas des GDB _____ *346*

Tableau 82 : Résultats d'exploitation des clubs locataires des stades _____ *347*

Tableau 83 : Limites d'exploitation identifiées au sein des clubs locataires des stades _____ *348*

Tableau 84 : Bilan d'activité du HAC entre la saison N- et la saison N+ _____ *353*

Tableau 85 : Part des activités dans le montant total des recettes du club havrais entre N-3 et N+2 _____ *354*

Tableau 86 : Limites d'exploitation identifiées dans le cas du HAC _____ *358*

Tableau 87 : Informations sur la billetterie grand public du club parisiens entre 2010 et 2015 _____ *361*

Tableau 88 : Informations sur la billetterie VIP du club parisiens entre 2010 et 2015 _____ *362*

Tableau 89 : Bilan d'activité du PSG entre la saison N- et la saison N+ _____ *363*

Tableau 90 : Part des activités dans le montant total des recettes du club parisien entre N-2 et N+1 _____ *365*

Tableau 91 : Limites d'exploitation identifiées dans le cas du PSG _____ *368*

Tableau 92 : Bilan d'activité de l'OL entre la saison N- et la saison N _____ *371*

Tableau 93 : Part des activités dans le montant total des recettes du club lyonnais entre N- et N+ _____ *373*

Tableau 94 : Limites d'exploitation identifiées dans le cas de l'OL _____ *375*

Tableau 95 : Résultats d'exploitation des clubs exploitants des stades _____ *376*

Tableau 96 : Limites d'exploitation identifiées au sein des clubs exploitants des stades _____ *377*

Tableau 97 : Détail du montant des redevances des loyers des stades _____ *392*

Tableau 98 : Synthèse des résultats d'exploitation des clubs utilisateurs d'un nouveau stade _____ *394*

Tableau 99 : Détail des surcoûts de stades pour les clubs absents de la programmation finale des projets ___ *410*

Tableau 100 : Détail des surcoûts des stades par rapport au CDC UEFA _____ *410*

Tableau 101 : Détail du montant des redevances des loyers payés par les clubs _____ *411*

Sommaire détaillé

Remerciements 1

Sommaire 5

Introduction 7

Chapitre liminaire : Les nouveaux stades : clés du modèle économique du football professionnel ? 11

1. Le constat de 2008 : des enceintes sportives inadaptées 17

2. Les projets de nouveaux stades : entre difficultés économiques et juridiques 35

PARTIE 1 : LE CADRE THÉORIQUE OU LE PRINCIPE DE L'ENTONNOIR 53

Chapitre 1 : Conceptualisation des facteurs nécessaires à la performance économique d'une firme 55

1. L'écosystème d'affaires (ESA) pour identifier les relations, les rôles et les types de parties prenantes d'une organisation 56

2. La théorie *resource based view* (RBV) pour comparer la performance économique des firmes 65

3. Le *business model* (BM) pour déployer et orchestrer les ressources d'une firme 71

Chapitre 2 : Application des concepts au secteur du football professionnel 83

1. L'ESA du football professionnel français : la maximisation des performances et le particularisme de la mise à disposition des ressources par les parties prenantes 83

2. L'approche RBV et les ressources co-spécialisées des clubs de football professionnel 107

3. Les *business models* du sport spectacle 116

Chapitre 3 : Problématique et méthodologie d'une recherche inductive 123

1. Les nouveaux stades : d'une prescription à une problématique 123

2. Méthodologie : une approche ancrée et à l'écoute des données 126

3. Le choix du terrain et des données de recherche : au plus près de l'écosystème d'affaires du football professionnel français 139

PARTIE 2 : LA COMPRÉHENSION D'UNE LOGIQUE D'ACTION : MODALITÉS DE PROGRAMMATION ET D'EXPLOITATION DE LA RESSOURCE STADE 163

Chapitre 4 : Le comparatif d'exploitation des nouveaux stades allemands et français : des résultats divergents 165

1. L'Allemagne, depuis toujours devant ! 165

2. L'Allemagne toujours devant ? 168

3. L'Allemagne très très loin devant ! 186

Chapitre 5 : La phase de programmation des nouveaux stades : des logiques d'acteurs hétérogènes 195

1. La *primum movens* des parties prenantes : les villes ou les clubs ? 196

2. Des schémas d'exploitation choisis par les *primum movens* ? 205

3. Le degré d'implication des clubs dans la validation finale des projets : je paye, je décide ? 213

Chapitre 6 : La configuration structurelle des nouveaux stades : un nouvel outil inadapté 223

1. Une trop grande capacité des stades ? 224

2. La situation et l'accessibilité des stades : une meilleure gestion des flux de spectateurs ? 237

3. Les outils expérientiels : une amélioration de la fan expérience ? 253

4. Les outils fonctionnels : une exploitation facilitée ? 264

Chapitre 7 : La configuration financière des nouveaux stades : un outil coûteux et toujours public 273

1. Les coûts de construction des stades : trop cher pour ce que c'est ? 274
2. Les redevances des loyers : un désengagement financier du secteur public ? 288

Chapitre 8 : L'exploitation des nouveaux stades : plus de produits, plus de charges, moins de résultat 305

1. Les clubs locataires des stades : une colocation pas rentable ? 305
2. Les clubs exploitants des stades : programmer, exploiter, rentabiliser ? 350

PARTIE 3 : L'ANALYSE D'UNE LOGIQUE D'ACTION : L'IMPORTANCE DES COMPÉTENCES DANS LA PROGRAMMATION ET L'EXPLOITATION D'UNE NOUVELLE RESSOURCE 381

Chapitre 9 : Une ressource stade nécessaire mais insuffisante 383

1. Des résultats *ex post* éloignés des objectifs *ex ante* 384
2. Identification de la chaîne de causalité des résultats observés 395
3. Les compétences font les ressources ! 417

Chapitre 10 : À la recherche de l'alchimie 445

1. Une (re)mobilisation des compétences et une (re)programmation de la ressource stade adaptées à l'ESA du football français 445
2. Limites et perspectives de la recherche 461

Conclusion générale 469

Bibliographie 475
Annexes 503
Figures 513
Tableaux 517
Sommaire détaillé 523

Normandie Université

THESE

Jérémy MOULARD

Nouvelle ressource et évolution du *business model* : une équation à plusieurs inconnues.
Le cas des nouveaux stades du football français

New resource and evolution of the business model : an equation with several unknowns.
The case of the french football's new stadiums

RÉSUMÉ

Cette thèse évalue et explique l'impact économique des nouveaux stades sur l'écosystème d'affaires du football professionnel français. Entre 2008 et 2016, 13 nouvelles enceintes ont été créées ou ont été rénovées. L'objectif visé par ce programme est de permettre l'évolution des modèles de revenus des clubs, et en parallèle la baisse des subventions publiques qui leur sont versées. Ce modèle avait été observé en Allemagne à la suite d'un programme similaire réalisé entre 2001 et 2006.

Dans un premier temps, à partir de ces ambitions, les indicateurs utilisés pour effectuer une analyse comparée France-Allemagne, montrent que les résultats économiques attendus sont éloignés des espérances. Dans le but d'identifier les liens de causalité entre les objectifs *ex ante* et les résultats *ex post*, une analyse des modalités de programmation et d'exploitation de la ressource stade est réalisée à l'aide de 7 monographies. Cette recherche inductive fait émerger des limites structurelles, financières et organisationnelles importantes, générées par les logiques d'acteurs de ces projets. Il apparaît en effet, par faute de leader, que les collectivités territoriales, les clubs et les sociétés privées du bâtiment n'ont pas su enclencher le processus de coévolution nécessaire à la bonne programmation de ces « outils de production ».

Il est ainsi montré comment l'alchimie de la compétence joue un rôle central dans la création d'une nouvelle ressource. Outre le savoir et le savoir-faire, la volonté d'action, de partage, définis quant à eux par la notion de « savoir-être », éclairent les logiques initiales d'acteurs et expliquent l'impact final de la politique publique de rénovation des stades en France.

Ainsi, grâce à ce cas spécifique, la recherche enrichit les travaux en management du sport portant sur la compréhension des performances économiques d'une organisation sportive, à travers l'analyse de ses actifs et son *business model.* Dans une logique de *new public management*, elle évalue la pertinence et l'efficience d'un programme de rénovation qui a mobilisé plus de 2 milliards d'euros de fonds publics. Enfin, dans une logique d'apprentissage et d'évolution ces travaux se concluent par des préconisations managériales.

MOTS CLÉS : *Exploitation, Stades, Football, Ressource, Compétence, Business Model, Écosystème d'affaires, Évaluation, Financement public.*

ABSTRACT

This thesis assesses and explains the economical impact of new stadiums on the business ecosystem of French professional football. From 2008 to 2016, 13 new venues were built or renovated. The aim of this program is to enable the evolution of club revenue models, and, in parallel, the decline of the public subsidies paid to them. This model was witnessed in Germany following a similar program carried out between 2001 and 2006.

Firstly, from these aspirations, the indicators used to perform a comparative analysis France-Germany, show that the expected economical results are far from expectations. In order to identify the causal links between *ex ante* objectives and *ex post* results, an analysis of the programming and exploitation modalities of the stadium resource is crafted using 7 monographs. This inductive search reveals important structural, financial and organizational limits, generated by the logics of these projects' actors. It appears, by absence of leader, that local communities, clubs and private building companies have failed to initiate the process of coevolution needed for the correct programming of these "tools of production".

It therefore demonstrates how an alchemy of competence plays a central role in the creation of a new resource. In addition to the knowledge and the « know-how », the will for action and sharing, defined by the notion of soft skills or « know-how-tow-be », clarifies the initial logics of actors and explains the final impact of the stadiums' renovation's public policy in France.

Thus, thanks to this specific case, the research enriches works in sports management dealing with the understanding of economic performance of a sports organization, through its assets and business model. Following a logic of new public management, it evaluates the relevance and efficiency of a renovation program that has mobilized more than 2 billion euros of public funds. Finally, following a logic of learning and evolution, this work eventually leads to managerial recommendations

KEY-WORDS : *Operations, Stadiums, Football, Resource, Skills, Business Model, Business Ecosystem, Evaluation, Public Funding.*