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

Volume 2 / Monographies

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

SOMMAIRE

Étude de cas 1 : L'ASSE et le stade Geoffroy Guichard **1**

1.1 Historique du club : le plus titré du football français 1

1.2 Structure juridique et économique : vendre des joueurs pour exister 7

1.3 Groupes de supporters : *« partout, toujours »* 9

1.4 Présentation du stade : ici c'est le Chaudron ! 11

Étude de cas 2 : Le PSG et le Parc des Princes **18**

1.1 Historique du club : un rêve de grandeur devenu réalité 18

1.2 Structure juridique et économique : une exception française 26

1.3 Groupes de supporters : ici c'est Paris ! 28

1.4 Présentation du stade : le stade de la Capitale 32

Étude de cas 3 : L'OGC Nice et l'Allianz Riviera **37**

1.1 Historique du club : en quête de renouveau 37

1.2 Structure juridique et économique : une stratégie d'internationalisation actée 44

1.3 Groupes de supporters : nombreux huis clos 46

1.4 Présentation du stade : du Ray à l'Allianz Riviera 48

Étude de cas 4 : Le LOSC et le Stade Pierre Mauroy **52**

1.1 Historique du club : une longue dépendance publique 52

1.2 Structure juridique et économique : un déficit chronique 59

1.3 Groupes de supporters : une grosse communauté d'abonnés 61

1.4 Présentation du stade : du Stadium Nord au stade Pierre Mauroy 62

Étude de cas 5 : Les Girondins de Bordeaux et le Matmut Atlantique **67**

1.1 Historique du club : star 80 67

1.2 Structure juridique et économique : vendre pour équilibrer 74

1.3 Groupes de supporters : une ambiance placide 76

1.4 Présentation du stade : de Chaban Delmas au Matmut Atlantique 77

Étude de cas 6 : Le Havre AC et le Stade Océane **83**

1.1 Historique du club : le doyen français 83

1.2 Structure juridique et économique : de grosses fragilités 88

1.3 Groupes de supporters : une fédération unique 89

1.4 Présentation du stade : un équipement unique en L2 90

Étude de cas 7 : L'Olympique Lyonnais et le Groupama Stadium **94**

1.1 Historique du club : de l'OL à OL LAND 94

1.2 Structure juridique et économique : en perpétuelle évolution 100

1.3 Groupes de supporters : le plus gros groupe ultra de France 102

1.4 Présentation du stade : d'un monument historique à un projet historique 104

Bibliographie **112**

Tableaux **115**

Étude de cas 1 : L'ASSE et le stade Geoffroy Guichard

Nous effectuerons au sein de cette partie une présentation du club (1.1), de son économie (1.2), de ses supporters (1.3) et de son stade (1.4).

1.1 Historique du club : le plus titré du football français

Cette sous-section expose les grandes phases historiques du club depuis sa création, ses succès, ses échecs ainsi que ses parties prenantes passées et actuelles. Elle permet d'appréhender au mieux la vision et l'impact de l'AS St-Etienne et de son stade dans sa ville et plus largement sur le territoire régional et national.

1.1.1 La genèse d'un club historique

Fondé au sein d'une région industrielle et ouvrière, l'AS Saint-Étienne trouve ses origines parmi les travailleurs. Elle naît plus précisément en tant que section sportive de l'« Amicale des employés de la Société des magasins Casino », une organisation créée en 1912 par le groupe Casino, basé à Saint-Étienne, pour accompagner sa politique de corporatisme sportif (Rideau, 2011). L'amicale reprend à son compte la couleur verte de la chaîne d'épiceries. Sept ans plus tard, l'Amical Sporting Club fusionne avec le Stade Forézien Universitaire au sein de l'« Association Sportive Stéphanoise » (ASS), qui conserve notamment la couleur verte de l'ASC. (Rideau, 2011). En 1930, la fédération française vote l'adoption du professionnalisme en France. Il devient nécessaire pour l'ASS d'avoir son propre stade. Le fondateur du groupe Casino achète un vaste terrain qu'il cède au club pour la construction d'une première enceinte, baptisée stade Geoffroy-Guichard (Rideau, 2011). Le 26 juin 1933, l'Association sportive stéphanoise devient l'« Association sportive de Saint-Étienne » et accède officiellement au professionnalisme.

Dès ses premières années, le président stéphanois Pierre Guichard qui a succédé à son père développe une politique de vedettariat, recrutant de nombreux joueurs internationaux, français et surtout étrangers, qui vaudront à l'ASSE d'être nommée dans la presse « l'*équipe des millionnaires »* (Rideau, 2011).

Ces joueurs réputés sont recrutés à grands frais dans l'objectif d'attirer le public au stade et d'obtenir des succès sportifs. Néanmoins sans réelle réussite durant 20 ans, les difficultés financières apparaissent et s'aggravent vite. Les caisses sont régulièrement renflouées par le groupe Casino et par des souscriptions publiques dès 1939. Une difficulté économique et sportive qui perdure durant les années de guerre à tel point que l'ASSE paraît condamnée à disparaître en juillet 1950. Sauvée par un conseil municipal extraordinaire tenu le 17 juillet qui accorde une aide exceptionnelle de 10 millions de francs, le club repart mais doit opter pour une politique sportive moins dispendieuse (Rideau, 2011).

C'est alors que le club met en place l'une des premières cellules d'observation française qui est chargée de repérer les jeunes talents à travers la France. Parallèlement à cette restructuration, les résultats de l'équipe s'améliorent. En 1955, le club enlève son premier trophée, la Coupe Charles Drago. Dès la saison suivante, l'équipe première remporte son premier championnat de France et connaît un succès populaire croissant : plus de 31 000 spectateurs assistent à la réception du Stade de Reims en février 1957 (Bigard, 2007). À la même époque, le club découvre la Coupe d'Europe des clubs champions en 1957/1958, mais est éliminé au premier tour par les Glasgow Rangers.

1.1.2 Vingt ans d'épopée française et européenne

En avril 1961, l'industriel Roger Rocher est nommé président à la demande de la famille Guichard. Il va alors s'attacher à poursuivre la structuration sportive et financière du club. C'est à partir de 1964 et le second titre de champion de France que les trophées, conjugués à la relégation des grands clubs français de l'époque (le Stade de Reims, le RC Paris et l'OGC Nice), initient vingt années de domination sur le football français qualifiées de « grande époque des Verts ».

L'ASSE remporte ainsi en 1967, 1968, 1969 et 1970 quatre titres de champion de France d'affilé. En 1970, les Stéphanois remportent un triplé historique Coupe-Championnat-Gambardella (Coupe de France des juniors).

En 1974, les Verts signent un nouveau doublé Coupe-Championnat. Mieux encore, ils s'offrent leur première épopée européenne et s'inclinent en demi-finale face au Bayern Munich. Les Verts y gagnent une grande popularité à travers le pays (Bigard, 2007).

En 1975/1976, l'ASSE remporte le Championnat de France pour une troisième saison consécutive, et réalise un parcours européen resté dans les mémoires, la fameuse « épopée des Verts ». Ils éliminent successivement le KB Copenhague, les Glasgow Rangers, le Dynamo Kiev du ballon d'or Oleg Blokhine après prolongation et enfin le PSV Eindhoven. En finale, ils perdent le 12 mai 1976 contre le Bayern Munich, double tenant du titre au Hampden Park de Glasgow. Après leur défaite, à leur retour en France, ils sont reçus par le président de la République Valéry Giscard d'Estaing et défilent à Paris sur les Champs-Élysées.

En 1977 le club gagne une nouvelle Coupe de France. En 1981, après 4 ans sans succès, le recrutement du jeune Michel Platini et de l'international hollandais Johnny Rep replace l'ASSE au sommet du football français avec un 10e titre de champion de France (Rideau, 2011).

1.1.3 Les heures noires et les affaires financières

Les affaires financières et notamment la « caisse noire » du président Roger Rocher dévoilée en 1982 marquent brutalement la fin du règne Vert (Rideau, 2011). Le Président est conduit à la démission le 17 mai 1982. Parallèlement, la réduction nécessaire de la masse salariale entraîne le départ de nombreux joueurs majeurs (Rideau, 2011). Un an plus tard, en mai 1984, le club est relégué en deuxième division et se retrouve durant 10 ans confiné dans le ventre mou du football français frôlant sur la saison 96/97 la descente en championnat inférieur (niveau 3). À cette période, renfloué de nouveau par la ville de Saint-Étienne, le club évite de peu le dépôt de bilan (Rideau, 2011).

En 1998, l'effectif est largement renouvelé. Enfin, le stade, rénové profite de l'*« effet Coupe du Monde 1998 »* (Rideau, 2011). Les Stéphanois réalisent une saison exemplaire, remportant le titre de champion de France de D2 et obtiennent ainsi leur promotion dans l'élite.

L'espoir d'un retour au premier plan est réel, incarné par les exploits des attaquants brésiliens Aloisio et Alex, qui hissent les Verts à une 6e place de la *Ligue 1* en 2000. Mais la saison suivante tourne au désastre. En septembre éclate l'affaire des faux passeports, impliquant notamment les deux stars brésiliennes et leurs dirigeants.

La pratique consistait à trouver des ascendants portugais aux joueurs brésiliens pour qu'ils soient considérés comme « communautaires » et donc sans restriction quant à leur nombre dans l'équipe. Les rebondissements judiciaires sont nombreux tout au long de la saison, le club se voyant retirer de nombreux points de pénalité. Quatre entraîneurs se succèdent en vain : « Sainté » termine 17eme et redescend en D2 (Hamelin, 2005). Malgré l'élargissement de l'élite de dix-huit à vingt clubs, l'ASSE passe trois saisons en L2 avant d'obtenir un billet pour la montée. En 2004, les Verts sont de nouveau champions et retrouvent la *Ligue 1*.

1.1.4 Un renouveau et un retour à l'Europe

Bernard Caïazzo, qui a renfloué les finances du club en 2003 le rachète finalement entièrement à l'été 2004 avec l'aide de Roland Romeyer, sponsor du club (Hamelin, 2005). C'est en 2008, suite à une excellente 5eme place que le club retrouve la Coupe d'Europe. Une saison qui sera suivie par 4 années compliquées pour le club qui frôle plusieurs fois la relégation en L2. Pour tenter d'améliorer les résultats du club, Caiazzo et Romeyer, qui se sont adjoints les services de l'« ange vert », Dominique Rocheteau, recrutent des joueurs d'expérience pour encadrer les jeunes du centre de formation.

Avec un groupe en progression alliant expérience et jeunesse, l'équipe entraînée par Christophe Galtier réalise une saison 2012/2013 complète avec une 5eme place du championnat, mais aussi une victoire en finale de la Coupe de la Ligue synonyme d'un premier titre national (hors championnats de *Ligue 2*) depuis 1981, soit 32 ans. Grâce à ce titre, les Verts s'assurent une qualification en Ligue Europa pour 2013/2014. Une qualification européenne qui sera acquise durant 4 saisons d'affilées. Ce n'était plus arrivé depuis 1982 et la « grande époque des Verts ». Après une saison 2016/2017 marquée par un 16e de finale d'Europa League contre Manchester United, l'ASSE finit 8eme du Championnat de France.

Les 2 tableaux ci-dessous synthétisent le palmarès du club et ses résultats sur 20 ans en Championnat de France, Coupe de la Ligue, Coupe de France et Coupe d'Europe. L'ASSE est le club français le plus titré devant l'Olympique de Marseille. Cependant son dernier titre hexagonal en championnat remonte à 1981.

Tableau 1 : Titres de l'AS Saint-Étienne

Championnat de France L1	Coupe de France	Coupe de la Ligue	Championnat de France L2
10 titres : 1957, 1964, 1967, 1968, 1969, 1970, 1974, 1975, 1976 et 1981	6 titres : 1962, 1968, 1970, 1974, 1975 et 1977	1 titre : 2013	3 titres : 1963, 1999 et 2004

Données : LFP.

Tableau 2 : Résultats de l'ASSE dans les compétitions majeures depuis 20 ans

Saison	Niveau du Championnat	Classement du Championnat	Coupe de France	Coupe de la Ligue	Coupe d'Europe
2016/2017	***Ligue 1***	**8**	1/16	1/8	C3 : 1/16
2015/2016	***Ligue 1***	**6**	1/4	1/8	C3 : 1/16
2014/2015	***Ligue 1***	**5**	1/2	1/4	C3 : Poules
2013/2014	***Ligue 1***	**4**	1/32	1/8	C3 : Barrages
2012/2013	***Ligue 1***	**5**	1/4	Vainqueur	
2011/2012	***Ligue 1***	**7**	1/32	1/8	
2010/2011	***Ligue 1***	**10**	1/32	1/4	
2009/2010	***Ligue 1***	**17**	1/4	1/8	
2008/2009	***Ligue 1***	**17**	1/16	1/16	C3 : 1/8
2007/2008	***Ligue 1***	**5**	1/32	1/16	

2006/2007	***Ligue 1***	**11**	1/32	1/4	
2005/2006	***Ligue 1***	**13**	1/32	1/16	
2004/2005	***Ligue 1***	**6**	1/32	1/2	
2003/2004	***Ligue 2***	**1**	1/32	1/2	
2002/2003	***Ligue 2***	**9**	7ème tour	1/4	
2001/2002	***Ligue 2***	**13**	1/32	1/16	
2000/2001	***Ligue 1***	**16**	1/16	1/4	
1999/2000	***Ligue 1***	**6**	1/16	1/8	
1998/1999	***Ligue 2***	**1**	8e Tour	1/16	
1997/1998	***Ligue 2***	**17**	8e Tour	1/16	

Données : LFP/AsseStats.

Présent régulièrement dans le Top 7 français depuis 2011, les « Verts » ont néanmoins du mal à accrocher un podium qui leur échappe chaque année aux dépens de plus gros clubs comme Paris, Monaco, Marseille ou encore Lyon. Leur parcours en Coupe est le plus souvent sans relief. Sur 20 ans, une ½ finale de Coupe de France en 2014/2015, une victoire en Coupe de la Ligue en 2013 et un 1/8 de finale de Coupe d'Europe en 2008 sont à souligner.

1.2 Structure juridique et économique : vendre des joueurs pour exister

L'AS Saint-Étienne a longtemps été constituée sous forme associative, comme l'ensemble des clubs sportifs en France. L'ASSE n'échappera pas au basculement général vers des structures capitalistes du sport français à partir de la fin des années 1980.

La crise traversée par le club à l'été 1996, qui oblige la mairie à le renflouer, conduit à sa recapitalisation temporaire au sein d'une société anonyme d'économie mixte sportive (SAEMS). Quand le club, sain financièrement, mais en mauvaise posture, est vendu par la mairie, la structure professionnelle devient une société anonyme à objet sportif (SAOS). En 2003, suite à une nouvelle cession, le club devient une société anonyme sportive professionnelle (SASP), structure permettant notamment de rémunérer ses dirigeants. En 2017, les principaux actionnaires sont Roland Romeyer et Bernard Caïazzo, qui détiennent à eux deux depuis 2004 la totalité des actions du club à parts égales. La SASP « Association sportive de Saint-Étienne Loire » est liée par le biais d'une convention à l'association loi de 1901 « Associations sportives de Saint-Étienne Loire Association », structure qui regroupe le centre de formation et les équipes amateurs du club.

Le siège social, le centre de formation et d'entraînement du club sont situés à l'Étrat. Créé en 1997, le centre était la propriété de Saint-Étienne Métropole. Le 28 juin 2012, l'AS Saint-Étienne devient officiellement propriétaire du centre pour un prix d'acquisition de 6,2 millions d'euros[1]. D'un point de vue économique, le tableau ci-après synthétise la santé financière du club entre la saison 2008/2009 et 2015/2016.

[1] http://www.leprogres.fr/football/2012/06/28/l-asse-proprietaire-de-l-etrat consulté le 16 juin 2016.

Tableau 3 : Produits, charges, résultats d'exploitation hors mutation, opérations de mutation et résultat net de l'ASSE entre 2008 et 2016 (en milliers d'euros)

Saison	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16
Produits hors mutation	53 410	44 559	44 184	44 392	50 803	53 451	62 136	66 912
Charges hors mutation	66 742	66 273	52 754	55 225	59 902	71 200	72 961	77 360
Résultats hors mutation	- 13 332	- 21 714	- 8 570	- 10 832	- 9 099	- 17 749	- 10 825	- 10 448
Opérations de mutation	12 597	15 676	10 048	12 781	12 287	20 442	11 559	9 293
Résultat Net	- 4 063	- 2 256	182	215	1 012	1 458	62	1 691

Données : LFP.

Depuis 2008/2009, le club connaît une perte financière annuelle hors mutation. Seuls les transferts de joueurs issus notamment du centre de formation permettent d'équilibrer le budget. Un constat qui oblige donc les dirigeants stéphanois à réaliser chaque année entre 10 et 20 millions d'euros de revenus de mutation pour équilibrer les comptes. C'est ainsi que très fréquemment les meilleurs joueurs stéphanois quittent le club. La hausse régulière des produits du club depuis 2011 est compensée par la hausse perpétuelle des charges de ce dernier qui atteignent en 2015/2016 un montant record de 77 M€.

Des charges de plus en plus importantes malgré la mise en place d'un plafonnement des salaires (*salary cap)* en 2011, une première en France. Roland Romeyer, le président du directoire de l'ASSE, expliquait courant 2013 les contours de cette politique salariale stéphanoise : « *comme dans les entreprises, les commerciaux ont un fixe et le gars qui bosse bien, il gagne plus. On a construit notre grille de salaire sur ce modèle. Un fixe de 90 000 euros et après 40 000 euros maxi de variable. Comme ça, je peux regarder tout le monde dans les yeux, il n'y a pas de différence de salaire comme il y avait avant dans le vestiaire. Ça crée des jalousies, et forcément ça rejaillit sur les résultats* »[2]. Néanmoins, malgré l'instauration de ce cadre salarial perçu comme une politique de rigueur, l'ASSE a toujours figuré dans le top 8 de L1 en termes de rémunérations accordées. Cette dernière n'a cessé de croître, passant de 31,6M€ en 2010 à 48M€ en 2016. Le résultat net du club est lui légèrement positif depuis la saison 2010/2011.

1.3 Groupes de supporters : *« partout, toujours »*

Les supporters de l'AS Saint-Étienne sont prépondérants dans la vie du club depuis près d'un demi-siècle, mais aussi dans la vie de la ville où les gens sont très attachés à leur équipe qui reste un des principaux sujets de discussion des habitants (Sagnard et Bernard-Abou, 2006). Une ville française à la culture foot où la passion est transmise de père en fils. La directrice de la billetterie de l'ASSE note à ce sujet : *« le supporter stéphanois n'est pas compliqué ; il vient au stade depuis des années — avant il venait avec son père — maintenant c'est lui qui amène ses enfants — il vient se garer au même endroit où son père se garait il y a 25 ans ; il va venir à telle heure pour tel match — à telle heure pour tel autre match — il va retrouver les mêmes gens – limite il va avoir la même place ; c'est impressionnant ».* Plus largement, le public stéphanois est très souvent cité comme le meilleur public de France. Pour certains il est même considéré comme un des meilleurs d'Europe. La rédaction du journal SoFoot l'avait même désigné dans les 10 meilleurs publics du monde. C'est grâce notamment à eux que le stade est surnommé « Le Chaudron ».

[2] https://le10sport.com/football/ligue1/asse/mercato-asse-pourquoi-le-salary-cap-nest-plus-forcement-adapte-a-lasse140138 consulté le 17 mars 2018.

Les supporters stéphanois ont créé les « Associés Supporters » en 1933. Ce groupe rassemble aujourd'hui plus de 11 000 membres répartis dans 200 sections à travers le monde. Le phénomène ultra en provenance d'Italie donnera plus tard naissance à trois groupes de supporters ultras, les *Magic Fans*, les *Greens Angels*, et les *Indépendantistes*. Les ultras stéphanois exaltent beaucoup de valeurs stéphanoises comme les valeurs ouvrières de solidarité, de travail et d'abnégation (Sagnard & Bernard-Abou, 2006). Ils font partie intégrante de la vie du club pour les dirigeants, le staff et les joueurs. Ces derniers ont été récompensés par la Ligue de football professionnel en tant que « Champion de France des tribunes » en 2007, 2008 et 2009. Le public stéphanois est réputé très fidèle malgré son exigence. Dans les années 1980, lorsque l'ASSE jouait en D2, on notait sur certains matchs une affluence atteignant les 40 000 spectateurs. Lors des saisons 2008/2009 et 2009/2010 alors que le club jouait son maintien en *Ligue 1*, l'affluence moyenne avoisinait les 30 000 spectateurs. Une fidélité presque unique en France (Sagnard et Bernard-Abou, 2006).

1.4 Présentation du stade : ici c'est le Chaudron !

Dans cette section, nous présenterons l'historique du Stade Geoffroy Guichard (1.4.1) avant de présenter les travaux de rénovation de ce dernier entrepris dans le cadre de l'Euro 2016 (1.4.2).

1.4.1 Historique du Stade Geoffroy Guichard[3]

Le stade Geoffroy-Guichard, « le Chaudron », est situé au nord de la ville dans le quartier de Carnot — Le Marais. C'est Geoffroy Guichard, fondateur des magasins Casino qui achète le terrain de 40 000 m2 en 1930 sur le site de l'Étivalière pour y bâtir un stade. Le 10 août 1930, une société « Les Amis du sport » est créée afin de récolter des fonds pour la construction du stade. Elle décide de donner le nom de Geoffroy Guichard à la future enceinte.

Le stade à ses débuts.

La première enceinte est signée par les architectes stéphanois Thierry Meyer et Michael Saidoun. Elle est confiée à la société de construction parisienne qui a fait naître le stade olympique de colombes pour les JO de 1924. Comme le veut la tradition à l'époque, le stade a vocation à être omnisports : il est composé d'un terrain de 100 mètres sur 66 encerclé par une piste d'athlétisme de 400 mètres de long et 6 mètres de large ainsi que d'une tribune de 1 000 places. À côté sont érigés un terrain de basket et un autre de volley.

[3] D'après : http://www.geoffroy-guichard.com/histoire consulté le 19 juin 2017.

Sous la tribune principale, on trouve les vestiaires, douches et bureaux. L'ASSE y dispute son premier match de football professionnel deux ans plus tard, face au FAC Nice le 17 septembre 1933. En 1936, on construit une deuxième tribune, qui deviendra la tribune Henri Point. Derrière chaque but, des buttes en terre sont aménagées pour créer les tribunes « populaires ». En 1938, la capacité du stade est de 15 000 spectateurs. En 1956, la piste d'athlétisme est supprimée. Le public se rapproche des joueurs, on parle d'un stade de football « à l'anglaise ». Un an plus tard, les gradins assis sont restructurés en position « debout ». La capacité du stade monte à 30 000 spectateurs.

La famille Guichard cède le stade à une SCI en 1957 puis, le 14 juin 1965, la Société Immobilière du Stade Geoffroy Guichard cède les installations à la ville de Saint-Étienne pour 135 millions de francs. Par la suite, la ville loue les installations à l'ASSE pour 1 franc symbolique pour une durée de 30 ans. En contrepartie, la ville s'engage à effectuer des travaux de modernisation et d'agrandissement du stade. Le stade compte alors près de 40 000 places. Le club continue à se structurer, et en 1972 le président Roger Rocher fait construire un bâtiment administratif et sportif sous la tribune de la tour. Les vestiaires annexes, sous la tribune Henri Point, sont achevés. En 1977 est construit le terrain couvert annexe.

D'importants travaux ont lieu en 1983 en vue d'accueillir l'Euro 1984. 15 000 places assises sont ajoutées au-dessus des tribunes Pierre Faurand et des deux kops pour une capacité totale de 48 274 places. Le 11 mai 1985, le stade établit son record d'affluence pour un match de deuxième division contre le LOSC avec 47 747 spectateurs.

Le 18 octobre 1994, le stade est choisi pour accueillir 6 rencontres de la coupe du monde 1998. L'enceinte subit d'importants travaux pour être aux normes FIFA pour un coût de 100 millions de francs (15 millions d'euros courants), plus 60 millions (9 millions d'euros) pour les abords du stade. Les coûts sont répartis entre l'État (34 millions de francs), la ville de Saint-Étienne (28 millions), le conseil régional de Rhône-Alpes (20 millions) et le conseil général de la Loire (16 millions).

Les travaux débutent en mai 1996. Les loges et vestiaires de la tribune Pierre Faurand sont refaits à neuf, un accès handicapé est installé. Les pylônes d'éclairage sont démontés et remplacés. En tribune Pierre Faurand, qui n'avait pas subi de modification pour l'Euro 1984, un balcon de 3 000 places est ajouté. Les places debout des tribunes derrière les buts sont remplacées par des sièges. La pelouse est entièrement refaite. Enfin, chaque tribune est desservie par une billetterie particulière, et dispose de ses propres sanitaires et buvettes. Les travaux aux abords du stade comprennent l'amélioration de l'accès pour les piétons et la création de nouveaux parkings. Le nouveau stade est inauguré le 12 mai 1998 et possède une capacité de 36 616 places.

Le stade en 1998.

L'ASSE est l'un des premiers clubs de football français à disposer d'une boutique officielle. Autrefois située dans un petit local à l'entrée du stade, elle devient au début des années 2000 un « mégastore » de 800 m2, appelé la « Boutique des Verts », installée au sud du stade Geoffroy-Guichard, séparée de ce dernier par un terrain d'entraînement. Une Cafétéria Casino jouxte également le magasin.

Depuis le 1er janvier 2001, le stade est géré par Saint-Étienne Métropole tout en restant la propriété de la ville. En 2007, le stade est retenu pour accueillir trois rencontres de la Coupe du Monde de rugby 2007. Deux écrans géants sont installés dans deux des angles ouverts du stade. Depuis l'été 2007, la toiture de la tribune officielle du stade est dotée de 2 600 m² de panneaux solaires. C'est l'une des surfaces les plus importantes, en France, de capteurs photovoltaïques.

En 2009, les coprésidents de l'ASSE, Roland Romeyer et Bernard Caïazzo, évoquent la possibilité de construire un nouveau stade arguant notamment 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[4]. Ce nouveau stade permettrait alors à l'AS Saint-Étienne de bénéficier directement des retombées économiques, en étant alors le propriétaire. Un projet qui n'aboutira jamais.

1.4.2 Le nouveau Geoffroy Guichard

En 2009, Maurice Vincent, maire de Saint-Étienne, opte pour la rénovation du stade. Une solution qui permet de garder selon lui l'âme du mythique du « Chaudron » en centre-ville.

L'ambition du projet est le confort et la qualité d'usage pour tous dans l'équipement, mais aussi dans les services proposés aux supporters. La rénovation devait ainsi répondre à différents objectifs selon le site internet qui lui est dédiée[5] :

- Respecter le cahier des charges de l'Euro 2016
- Doter le club d'un outil de développement
- Atteindre une capacité de 40 000 places
- Accueillir de nouveaux services
- Accueillir d'autres événements sportifs ou culturels (rugby, concerts, forums, séminaires, conférences…)

---

[4] http://www.ouest-france.fr/sport/football/saint-etienne/football-la-vente-du-chaudron-met-saint-etienne-en-ebullition-4911039 consulté le 17 décembre 2017.

[5] http://www.geoffroyguichard2016.com/le-projet consulté le 16 février 2016.

Le projet retenu est présenté le 22 octobre 2010. Saint-Étienne Métropole choisit la société de BTP Léon Grosse associée à l'atelier d'architecture parisien Chaix et Morel pour réaliser l'agrandissement du stade Geoffroy Guichard. Ces derniers sont à l'origine du premier Zénith de France à Paris et ont ensuite réalisé plusieurs Zéniths, dont Montpellier, Orléans, Dijon et Nantes. En 1999, ils ont construit le stade de la Licorne à Amiens et dessiné en 2007 le Stade des Alpes de Grenoble (nominé au prix de l'Équerre d'Argent 2008).

Le projet du nouveau stade.

Les travaux ont débuté à la fin du mois de mai 2011 et se sont étalés jusqu'en juin 2015. Ils ont nécessité la fermeture successive des quatre tribunes. Attentifs aux aspects historiques et symboliques, la première pierre « protocolaire » des travaux de rénovation est posée le 13 septembre 2011, le jour des 80 ans du stade.

Pour St-Etienne Métropole, cette nouvelle enceinte se veut être un stade durable, unique et accessible :

- Un stade accessible : Le stade reste en centre-ville, à proximité des transports urbains et des habitants. Il est situé au nord de la ville et participe aux aménagements du quart nord-est de Saint-Étienne, très largement dédié à la pratique et au spectacle sportifs. Le nouveau Geoffroy-Guichard propose également aux personnes en situation de handicap, 126 places à mobilité réduite (PMR) et autant de places « accompagnants » dans toutes les tribunes, 20 places équipées de prises VDI pour les malvoyants, 20 places dédiées aux malentendants et des ascenseurs dans chaque tribune.

- Une architecture unique : Réputé pour son ambiance, le « Chaudron » avait pour objectif de devenir un symbole en matière de design, domaine d'excellence de l'agglomération stéphanoise. L'objectif du projet dans ce domaine était de donner au Stade Geoffroy Guichard une image renouvelée et une silhouette reconnaissable parmi tous les stades français et européens, en préservant l'esprit du « Chaudron ». L'objectif était également de créer une forme évidente, simple et contemporaine à partir de l'existant tout en améliorant la capacité, la fonctionnalité et le confort de l'équipement pour favoriser le « vivre ensemble ».

- Un stade durable : Un système de récupération d'eau de pluie pour l'arrosage de la pelouse a été mis en place, l'isolation a été renforcée et des pompes à chaleur réversibles ont été installées. Conformément aux priorités de Saint-Étienne Métropole, les panneaux photovoltaïques ont été réintégrés au projet de rénovation. 2 600 m² de panneaux solaires qui produisent annuellement 200 000 kWh d'électricité revendus à EDF. Ils représentent l'équivalent annuel d'énergie nécessaire à 60 maisons individuelles. En matière d'insertion professionnelle, le chantier du stade a permis la création d'emplois à durée de chantier accessible à un large public. 500 heures d'insertion par millions d'euros HT de coût de projet ont été intégrées dans le chantier. Le groupement mené par Léon Grosse s'était également engagé à ce qu'au moins 40 % des entreprises sous-traitantes sur le chantier soient des entreprises locales.

Au-delà de ces éléments, la plus forte modification a concerné les « kops » Nord et Sud occupés par les supporters. Ils ont été agrandis de plus de 8 000 places. 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. À l'issue du chantier, la tribune de presse est passée de 110 à 150 places avec un fort agrandissement des espaces réservés aux médias.

La rénovation est aussi l'occasion de doter l'enceinte de nouveaux espaces commerciaux. Inauguré en décembre 2013 après un ajout tardif au projet, le musée des Verts se situe au premier étage du bâtiment dans l'angle des tribunes Pierre Faurand et Jean Snella. Il est considéré comme le premier du genre en France. Parmi les mille objets présentés au public répartis sur les 800 m2 du musée et ses huit salles se trouvent les célèbres « poteaux carrés » de la finale de la coupe d'Europe 1976, ou encore cent cinquante maillots, des ballons, les différents trophées ou encore la Mercedes d'Ivan Ćurković, l'emblématique gardien stéphanois.

En avril 2017, des négociations concernant le possible rachat du stade par le club ont débuté. Bernard Caïazzo et Roland Romeyer, les présidents du conseil de surveillance et du directoire de l'ASSE, aimeraient au mieux, racheter « le Chaudron » pour un euro symbolique. Gaël Perdriau, président de SEM et maire de Saint-Étienne, n'entend de son côté pas le brader. La proposition de retour à la sphère privée 50 ans après la cession à la ville s'annonce longue et compliquée[6].

[6] https://www.ecofoot.fr/asse-achat-stade-geoffroy-guichard-1896/consulté le 22 mars 2017.

Étude de cas 2 :
Le PSG et le Parc des Princes

Nous effectuerons au sein de cette partie une présentation du club (1.1), de son économie (1.2), de ses supporters (1.3) et de son stade (1.4).

1.1 Historique du club : un rêve de grandeur devenu réalité

Cette sous-section permet d'exposer et comprendre les grandes phases historiques du club depuis sa création, ses succès, ses échecs, ses parties prenantes. Elle permet d'appréhender au mieux la vision et l'impact du Paris–St-Germain et de son stade dans sa ville, mais aussi sur le territoire régional, national et maintenant international.

1.1.1 La genèse du club : du virtuel au réel

Alors que le Stade Saint-Germain-en-Laye du président Henri Patrelle s'apprête à obtenir sa promotion en Division 2 en 1970, un projet de relance du football de haut niveau à Paris tourne en rond depuis plus de dix-huit mois. Le Paris Football Club (PFC), créé en 1969 est resté un club virtuel toute la saison précédente. À quelques semaines de la reprise en 1970, le Paris FC n'a ni joueurs, ni entraîneur, ni encadrement, ni stade, ni inscription en championnat. Ce PFC avait en partie été financé grâce à l'appui de 20 000 souscripteurs et un groupe de personnalités parisiennes désireuses de voir renaître un grand club à Paris.

Après le refus du CS Sedan Ardennes, seul club de Division 1 à proximité, de fusionner, et le refus de la Ligue d'accepter le club directement en D1, les promoteurs du PFC se tournent vers la D2. Pressé par le temps, l'idée de fusionner avec le Stade Saint-Germain-en-Laye s'impose. Le 21 mai 1970, l'assemblée des associés du PFC vote pour la fusion avec Saint-Germain. Le 26 juin, un conseil d'administration extraordinaire entérine la fusion entre les 2 clubs : le Paris Saint-Germain Football Club est né. Le 23 août, le Paris SG dispute son premier match officiel pour le compte de la première journée du Championnat de France de Division 2. Pour sa première saison, le club est sacré champion de France de D2 le 12 juin 1971.

Le PSG est ainsi promu en D1 dès 1971. Malgré ce succès sportif, la mairie de Paris, propriétaire du Parc des Princes et important bailleur de fonds du nouveau PSG, refuse de soutenir un club basé hors du territoire de la ville de Paris. Menacé dans son existence, le PSG décide de se scinder en deux en mai 1972. La section professionnelle reste en D1 sous les couleurs du Paris FC, tandis que le reste du club, et notamment l'équipe amateur évoluant en Division 3, conserve l'identité « Paris Saint-Germain ».

C'est ainsi que le PSG se retrouve en D3 en 1972. Profitant du refus de montée de l'US Quevilly pour des raisons financières, le PSG du président Patrelle est promu en D2 dès 1973. À la recherche de financement, c'est à cette même période que le président du PSG contact le créateur de mode Daniel Hechter pour intégrer la direction du club. En 1974 le club est promu en D1. Ironie du sort, le Paris FC chute en D2 dans le même temps. C'est au lendemain de cette promotion que Daniel Hechter devient officiellement président du club. Une présidence marquée par le design des maillots parisiens du célèbre créateur de mode, mais surtout par ses déboires finaux. Hechter est écarté de la présidence en janvier 1978 à la suite du scandale de la double billetterie du Parc des Princes où une partie des sommes provenant de la vente de places étaient reversées pour payer illégalement les joueurs. Daniel Hechter est radié du football à vie par la LFP à l'époque. Cette condamnation sera toutefois annulée par le Conseil d'État en 1980. D'ailleurs, Hechter clame toujours son innocence : *« la fameuse affaire de la double billetterie n'en est pas une, affirme-t-il dans son autobiographie. C'est un complot politique [...] C'est une véritable trahison mise en place avec pour ambition de prendre ma place »*[7].

[7] http://www.linternaute.com/sport/foot/1217240-corruption-caisse-noire-les-plus-gros-scandales-du-football-francais/1217582-la-double-billetterie-du-psg consulté le 12 juillet 2017.

1.1.2 Premiers trophées nationaux et européens

Francis Borelli prend le relais de la direction du PSG pour 13 saisons. Sous sa conduite, le PSG remporte ses premiers trophées majeurs avec deux coupes de France en 1982 et 1983. Au même moment le club de la capitale vit ses premières épopées européennes.

C'est lors d'un match contre le vainqueur de la Coupe de Belgique que le record d'affluence au Parc des Princes reste le plus élevé avec 49 575 spectateurs. Sur la saison 1985/1986, le club gagne le championnat de D1 pour la première fois de son histoire. La formation de la capitale est emmenée par Dominique Rocheteau, Joël Bats et Luis Fernandez le capitaine de l'équipe. En 1991 le président Borelli et son système de gestion se trouvent à bout de souffle. C'est alors que Canal+ investit dans le PSG. Michel Denisot devient président délégué du club. Le diffuseur du championnat souhaite relancer son intérêt en opposant un adversaire à l'Olympique de Marseille. Le recrutement d'Artur Jorge et de plusieurs joueurs majeurs (Paul Le Guen, Valdo, Ricardo, David Ginola ou Laurent Fournier) permet à Paris de retrouver le podium (3e) en 1991. La saison suivante, le club s'offre une seconde place du championnat et une Coupe de France face à Nantes (3-0). En 1993/1994, le Brésilien Raï renforce encore l'effectif. Le club est de nouveau champion de France 8 ans après son premier titre. La même année il atteindra la demi-finale de la Coupe des Coupes. La saison suivante Luis Fernandez, devenu entraîneur, offre au club parisien une nouvelle Coupe de France, ainsi que la première Coupe de la Ligue de l'histoire. C'est en 1996 que le club remporte son premier titre européen, la Coupe des Coupes. Le PSG devient alors le deuxième club français après Marseille à gagner un titre dans une compétition européenne. En 1996/1997 après une finale de Coupe des Coupes perdue face à Barcelone, Canal+ devient actionnaire majoritaire du club avec 51% des parts. Sur la saison 1997/1998, le club réalisera un doublé Coupe de la Ligue et Coupe de France.

1.1.3 Entre illusion et désillusion

En 1998, Denisot passe la main à Charles Biétry qui décide de faire table rase du passé et entreprend de nombreux changements au sein du club qui ne seront jamais payants. Biétry en tire les conséquences et démissionne, il est remplacé par Laurent Perpère. En 1999, le PSG réalise une saison convaincante, il termine deuxième du championnat et s'incline en finale de la Coupe de la Ligue face au FC Gueugnon. Alors que Canal+ devient propriétaire de 98 % des parts du PSG à l'été 2001, le club dépense encore beaucoup d'argent pour faire venir de nombreux joueurs comme Ronaldinhio.

Malgré cette débauche de moyens, les résultats ne sont pas extraordinaires. Le club s'incline une nouvelle fois en finale de la Coupe de France face à Auxerre. Face au bilan sportif et financier désastreux (65 millions d'euros de déficit pour la saison 2002-2003), Canal+ licencie Perpère et Fernandez, et nomme Francis Graille président, Vahid Halilhodžić entraîneur. Ce dernier parvient à trouver la bonne formule et Paris s'installe sur le podium. Le club y restera jusqu'au bout (2e) et remporte son premier trophée en 6 ans, avec la Coupe de France.

À la fin de la saison, Canal+ rachète les dernières parts d'Alain Cayzac et devient propriétaire du club à 100 %. En 2005, Paris remporte une nouvelle Coupe de France face à l'Olympique de Marseille (2-1). En juin 2006, Canal+ revend le club à des fonds d'investissement américain (Colony Capital), français (Butler Capital Partners) et à une banque américaine (Morgan Stanley). Alain Cayzac est nommé président du club le 20 juin 2006.

Le bilan du passage de Colony Capital à Paris est mitigé. Le PSG glane une coupe de la Ligue en 2008 et une coupe de France en 2010 (ainsi que deux finales en 2008 et 2011), mais le club n'a pu faire mieux en *Ligue 1* qu'une quatrième place en 2011 et donc par conséquent ne s'est jamais qualifié pour la Ligue des Champions. Le club a même frôlé la relégation lors des saisons 2006/2007 et 2007/2008, se sauvant à chaque fois à l'ultime journée.

Durant cette période le PSG s'est aussi fortement endetté et les actionnaires n'ont pas su gérer la dégradation des relations entre les supporters, conduisant à de nombreuses violences et la mort de deux ultras en 2006 et 2010. Des incidents qui ont impacté la mise en place d'un plan de sécurité — le « plan Leproux » (Voir 1.3).

1.1.4 Rêvons plus grands !

En 2011, le fonds souverain *Qatar Investment Authority* rachète 70 % des parts du club. Les dirigeants de QSI, par l'intermédiaire de Nasser Al-Khelaïfi, nouveau président, fixent des objectifs ambitieux et apportent des moyens financiers considérables : cent millions d'euros pour recruter des joueurs pendant l'été 2011. QSI souhaite remporter le Championnat de France, les coupes nationales ainsi que la Ligue des Champions. Désireux d'embaucher un entraîneur de renoms, Antoine Kombouaré se fait licencier. Le 30 décembre 2011, pendant la trêve hivernale, l'Italien Carlo Ancelotti, double vainqueur de la Ligue des champions, devient le nouvel entraîneur du club. En parallèle, QSI rachète les 30 % restants à Colony Capital et devient donc propriétaire du PSG à 100 %.

Durant l'intersaison 2012, le PSG est l'un des clubs les plus actifs du marché des transferts en Europe. Parmi les joueurs recrutés les deux stars du Milan AC sont accueillies : l'attaquant suédois Zlatan Ibrahimović, pour un montant de 20 millions d'euros et un salaire record estimé à 14 millions d'euros nets annuels, et le défenseur brésilien Thiago Silva, pour un montant record en France de 49 millions d'euros. Lors du mercato hivernal, le club recrute David Beckham pour six mois. Cette même saison l'équipe parvient à se qualifier pour les quarts de finale de la Ligue des champions, performance qui n'avait pas été réalisée depuis 1995. Le 12 mai 2013, pour la troisième fois de son histoire le PSG remporte le Championnat de France.

En 2013, Laurent Blanc remplace Carlo Ancelotti au poste d'entraîneur. Plus tard, le club recrute l'attaquant uruguayen Edinson Cavani contre une indemnité d'environ 64 millions d'euros, un nouveau record en France. Le club domine de nouveau le championnat. Le PSG remporte la Coupe de la Ligue et obtient son quatrième titre de champion de France.

En 2014, pendant l'intersaison et la période des transferts, le PSG sera l'une des cibles du fair-play financier mis en place par l'UEFA. En conséquence, le club voit son budget de transferts réduit à 60 millions d'euros et sa masse salariale encadrée. Cela n'empêche pas le PSG de remporter son cinquième titre de champion sur le fil. Paris rafle également les deux coupes nationales la même année.

C'est en 2015 que la formation parisienne va battre tous les records sur le plan national en remportant son sixième titre de champion dès le mois de mars après une victoire tout aussi retentissante contre l'ESTAC (9-0), la plus large à l'extérieur dans l'histoire du club. D'autres records tombent sous l'escarcelle parisienne : le record de points avec 96 unités ou encore la meilleure différence de buts +83. Le PSG remporte pour la seconde fois consécutive les deux coupes nationales. En revanche, le bilan est décevant en Ligue des Champions où le club est éliminé en quart de finale pour la quatrième fois consécutive contre Manchester City. Suite à cette contre-performance européenne, le président du PSG Nasser Al-Khelaïfi appelle début juin 2016 dans une interview au journal Le Parisien à des changements majeurs et à entamer « *un nouveau cycle* ». Quelques semaines plus tard, le club annonce la résiliation du contrat de Laurent Blanc et de ses adjoints (indemnité de licenciement de 22 millions d'euros) et la nomination de l'espagnol Unai Émery pour lui succéder.

Avec lui le club parisien entre dans l'histoire de la pire des façons en subissant la remontada (« remontée ») barcelonaise ; elle est la première équipe éliminée de la Ligue des Champions après avoir remporté un match aller 4 à 0 face au FC Barcelone en huitièmes de finale. Le PSG s'incline au Camp Nou au match retour le 8 mars 2017 sur le score de 6-1. Néanmoins, lors de cette saison, Paris réalise un nouveau doublé Coupe de France/Coupe de la Ligue et établit un nouveau record du plus grand nombre de victoires consécutives en Coupe de la Ligue (4) et du plus grand nombre de victoires en Coupe de France (11). Enfin, cette saison 2017 marque le retour d'une partie des ultras (qui avaient déserté volontairement ou non le Parc des Princes à la suite du « Plan Leproux » en 2010), ainsi que le retour d'animations en tribune. L'ensemble des joueurs, du staff et de la direction ont apprécié et salués le retour d'une *« bonne ambiance »* à domicile, ce qui a très souvent fait défaut lors des 6 dernières saisons.

Durant l'été 2017, le PSG rentre dans une nouvelle dimension en achetant le Brésilien Neymar, considéré comme l'un des 3 meilleurs joueurs au monde contre la somme record de 222 millions d'euros. Un investissement historique dans le monde du football professionnel mondial qui souligne l'ambition et les moyens illimités de QSI, propriétaire du club parisien.

Les 2 tableaux ci-après synthétisent le palmarès du club et ses derniers classements sur 20 ans. Le PSG est devenu en quelques années l'un des clubs les plus titrés de France. Il est le club qui a le plus souvent remporté la Coupe de France. Il est le 2ème club français à avoir gagné une Coupe d'Europe.

Tableau 4 : Titres du PSG

Championnat de France L1	Coupe de France	Coupe de la Ligue	Coupe d'Europe
6 titres : 1986, 1994, 2013, 2014, 2015, 2016	11 titres : 1982, 1983, 1993, 1995, 1998, 2004, 2006, 2010, 2015, 2016, 2017	7 titres : 1995, 1998, 2008, 2014, 2015, 2016, 2017	1 titre — 1996 : Coupes des vainqueurs de coupe

Données : LFP.

Tableau 5 : Résultats du PSG dans les compétitions majeures depuis 20 ans

Saison	Niveau du Championnat	Classement du Championnat	Coupe de France	Coupe de la Ligue	Coupe d'Europe
2016/2017	***Ligue 1***	2	Vainqueur	Vainqueur	C1 1/8
2015/2016	***Ligue 1***	1	Vainqueur	Vainqueur	C1 1/4
2014/2015	***Ligue 1***	1	Vainqueur	Vainqueur	C1 1/4
2013/2014	***Ligue 1***	1	1/16	Vainqueur	C1 1/4
2012/2013	***Ligue 1***	1	1/4	1/4	C1 1/4
2011/2012	***Ligue 1***	2	1/4	1/8	
2010/2011	***Ligue 1***	4	1/32	1/4	C3 groupe

2009/2010	***Ligue 1***	13	Finale	1/2	
2008/2009	***Ligue 1***	6	1/16	1/16	C3 1/8
2007/2008	***Ligue 1***	16	Vainqueur	1/8	
2006/2007	***Ligue 1***	15	1/8	1/2	
2005/2006	***Ligue 1***	9	1/32	1/16	C3 1/4
2004/2005	***Ligue 1***	9	Finale	Vainqueur	
2003/2004	***Ligue 1***	2	1/4	1/8	
2002/2003	***Ligue 1***	11	7ème tour	1/4	C3 1/8
2001/2002	***Ligue 1***	4	Vainqueur	1/8	
2000/2001	***Ligue 1***	9	1/8	1/8	C1 groupe
1999/2000	***Ligue 1***	2	Vainqueur	Finale	
1998/1999	***Ligue 1***	9	Finale	1/4	
1997/1998	***Ligue 1***	8	8e Tour	1/16	C3 2e Tour

Données : LFP/PSGStats.

Présent régulièrement dans le Top 2 français depuis 2012 et l'arrivée des propriétaires qataris le PSG a remporté en 6 saisons, 4 championnats de France, 4 Coupes de la Ligue et 3 Coupes de France. Des résultats probants sur la scène nationale qui ont du mal à se confirmer sur la scène internationale. Le PSG reste sur 5 saisons de suite sans dépasser les quarts de finale de la Ligue des Champions.

1.2 Structure juridique et économique : une exception française

Chaque saison depuis 2011, le club cherche à *« rêver plus grand »* et suis le chemin tracé par les volontés de son actionnariat, le *Qatar Sport Investments,* qui a pour finalité d'hisser le club parisien parmi les plus grandes marques internationales sportives. Depuis 6 ans, les footballeurs du PSG ont remporté 11 trophées nationaux sur 24 accessibles (Championnat de France, Coupe de France et Coupe de la Ligue). Une progression sportive à la hauteur des dynamiques économiques transversales enregistrées par le club en 6 saisons :

- Top 12 des clubs les plus valorisés du monde d'après le magazine Forbes.
- Top 5 des clubs de football par le chiffre d'affaires selon Deloitte.
- 9ème marque mondiale de sport la plus suivie avec près de 20 millions d'amis rassemblés sur Facebook
- En 4 ans, multiplication par 5 des revenus annuels billetterie, hospitalité, partenariat et merchandising.
- En 4 ans, multiplication par 13 des revenus annuels de sponsoring.

L'évolution du *business model* du club a été ambitionnée par les actionnaires du QSI dès son rachat. 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 matchday et commerciaux. (Sur la saison 2015/2016 : Droit TV : 23 % du CA soit 123 millions sur 521 millions de résultats)[8]. L'arrivée des investisseurs qataris coïncide avec l'évolution sportive du club, mais également avec des résultats économiques en hausse constante et inégalés en France.

[8] Rapport DNCG – Compte individuelle des clubs 2010/2011 et 2014/2015.

Les résultats présentés ci-après dénombrent clairement que le club parisien a passé un cap extrêmement important en France, mais aussi en Europe au niveau de ses revenus et de sa santé économique.

Tableau 6 : Produits, charges, résultats d'exploitation hors mutation, opérations de mutation et résultat net du PSG entre 2008 et 2016 (en milliers d'euros)

Saison	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16
Produits hors mutation	100 819	82 717	100 910	222 387	399 555	474 224	483 954	542 416
Charges hors mutation	114 002	98 981	130 430	213 988	407 084	495 597	470 830	543 512
Résultats hors mutation	– 13 183	– 16 264	– 29 520	8 399	– 7 529	– 21 373	13 124	– 1095
Opérations de mutation	7 918	– 9 361	1 913	2 657	7 377	23 403	2 358	7 971
Résultat Net	– 5 418	– 21 920	– 201	– 5 451	– 3 509	– 302	10 580	10 381

Données : LFP.

D'une dépendance économique en 2009, le PSG à multiplier par 5 ses produits et ses charges en l'espace de 7 ans et tire depuis 2014 des résultats nets de plus de 10 M€ chaque année.

1.3 Groupes de supporters : ici c'est Paris !

Les premières associations parisiennes de supporters ont vu le jour en 1978 dans les tribunes K du virage Boulogne du Parc des Princes, donnant le nom de *Kop of Boulogne* (KOB) ou *Kop K* à l'association de supporters. Le placement des supporters du PSG n'était pas un hasard : en effet, les joueurs avaient pour habitude de s'échauffer devant le virage Boulogne, cette tradition étant née le 10 novembre 1973 à l'occasion du premier match des Parisiens dans la nouvelle enceinte du Parc des Princes. Le *Kop K* est également actif en déplacements.

Durant ces derniers, de nombreux incidents voient le jour entre membres de la tribune et incitent certains d'entre eux à quitter le *Kop K* pour créer de nouveaux groupes de supporters désignés comme « ultras ». Parmi eux, les *Boulogne Boys* en 1985, les *Gavroches* et les *Firebirdes* en 1986. Des groupes qui se font très vite remarquer dans les stades français par leurs tifos, leurs chants, mais également leurs nombreuses dégradations. Et leur ambiance parfois hostile faisait du Parc des Princes un stade longtemps redouté par les équipes adverses.

Avec l'arrivée de Canal+ aux commandes du club en 1991, les débordements récurrents des supporters du virage Boulogne sont clairement une problématique à régler. Canal+ propose ainsi à certains ultras plus pacifiques de créer leur propre groupe grâce à des subventions, c'est le début du Virage Auteuil. *Supras Auteuil Lutèce Falco* et autres groupes en profitent pour voir le jour. Cette scission réduit efficacement la violence dans le la tribune Boulogne, mais instaure une rivalité entre les deux virages du Parc des Princes. Tout au long des années 1990, les ultras d'Auteuil montent en puissance dans le soutien vocal, la qualité des animations, la présence en déplacement. Mais ils ne remettent pas en cause l'hégémonie du kop Boulogne, ils demeurent pacifistes et n'affichent pas leur cosmopolitisme. La situation change au début des années 2000, notamment quand les *Tigris Mystic*, situés dans la partie basse du virage Auteuil, prennent de l'ampleur et acceptent de se positionner sur le terrain de la violence, face aux supporters adverses, mais également face à Boulogne.

Après des premières escarmouches en 2003/2004, au prétexte d'une banderole des *Tigris* pour leur dixième anniversaire (« L'avenir nous appartient ») peu appréciée par Boulogne, un conflit ouvert éclate lors de la saison 2005/2006 entre les Tigris et Boulogne. Des violences récurrentes et d'une extrême gravité émaillent durant cette saison. Des tensions qui perdurent et trouvent un point de non-retour au printemps 2010 suite à une rixe entre différents groupes de supporters parisiens en amont du match PSG — OM. Une situation ponctuée par la mort d'un supporter suite à un tabassage collectif d'une forte violence. À la suite de ces affrontements entre pensionnaires du Kop de Boulogne et du Virage Auteuil, Robin Leproux, Président du PSG met en place un plan de sécurité dont la finalité est de pacifier les virages du PDP grâce à un remaniement des tribunes. « Le Plan Leproux » est né.

Au sein de ce plan, les restrictions sont fortes et visent à briser l'opposition entre les deux virages parisiens. En lien avec la préfecture de Police de Paris, il prévoit ainsi dès mai 2010 la dissolution de certains groupes de supporters, le placement aléatoire imposé par la direction, la suppression des abonnements en tribunes Auteuil, Boulogne, G et K. L'application de ces principales mesures entraîne le boycott du stade par les Ultras. Une situation qui produit dès 2011 une désertification de la violence dans le stade, mais également une chute brutale de la moyenne de spectateurs sur la saison 2010/2011 (Moyenne de 29 317 contre 35 000 et 40 000 les deux saisons précédentes).

Il faudra attendre l'arrivée des Qataris en 2012 et leur stratégie clientélisme pour compenser cette perte de supporters par la fidélisation d'un nouveau segment de spectateurs : les familles. Des spectateurs consommateurs, plutôt que des supporters ultras. Jerome Rothen, ancien capitaine du PSG souligne qu'*« il était évidemment nécessaire de faire le ménage. Mais depuis, les fans se sont embourgeoisés* [9]*»* et pour beaucoup le Parc des Princes est même devenu trop calme.

[9] http://www.leparisien.fr/psg-foot-paris-saint-germain/certains-ne-connaissent-rien-au-foot-23-01-2016-5477827.php consulté le 12 janvier 2018.

Une ambiance plate critiquée par les joueurs, les observateurs et même le président du club en 2015 : *« j'aimerais que le public soit tout le temps derrière nous, de la première à la dernière minute. On a besoin des fans, de l'ambiance du stade pour transcender l'équipe. C'est mon message, soyez toujours derrière les joueurs de la première à la dernière minute ! Parfois, je trouve que le public du Parc est un peu trop calme[10] ».* D'abord attentif après le rachat du PSG à éviter de nouvelles éruptions de violence, Nasser Al-Khelaïfi s'est progressivement affranchi des consignes de la préfecture de police et de son responsable de la sécurité du stade. Proche des joueurs, qui reprochaient aux tribunes de s'endormir trop facilement, le président qatari a encouragé des initiatives visant à réintroduire les chants au Parc. C'est à son directeur général, Jean-Claude Blanc, qu'il a confié la mission d'organiser le retour de supporters jusqu'alors jugés indésirables.

Nasser Al-Khelaïfi vend au Qatar la vitrine d'un grand club, et la réalité des tribunes du Parc ne cadrait pas avec cette image, observe Nicolas Hourcade, sociologue spécialiste des ultras *: « les Qataris ont compris que, s'il n'y avait pas de passion, le produit perdait de sa valeur, le meilleur exemple étant le Championnat du Monde de handball 2015, où ils ont payé des joueurs étrangers pour intégrer l'équipe nationale, mais aussi des supporters pour garnir les travées. L'intervention de Nasser Al-Khelaïfi a été décisive[11]».* De fait, dès 2016 les ultras ont obtenu la possibilité de revenir au Parc, mais sous différentes conditions. Ainsi, les banderoles sont scrupuleusement examinées à l'entrée du stade, les identités des supporters rassemblés au sein du Collectif Ultra Paris (CUP) sont vérifiées et les déplacements contrôlés par le club. Ancienne figure du virage et « capo » des *Supras Auteuil*, Christophe Uldry a soutenu le combat du CUP tout en en restant à distance.

---

[10] http://rmcsport.bfmtv.com/football/psg-al-khelaifi-trouve-le-public-du-parc-trop-calme-938196.html consulté le 13 janvier 2018.

[11] http://www.lemonde.fr/football/article/2017/02/10/football-au-parc-des-princes-le-retour-des-ultras-en-version-light_5077755_1616938.htmlconsulté le13 janvier 2018.

Mais, en novembre 2016, il disait son inquiétude au Monde : *« si demain je devais revenir au stade avec un groupe, la première chose que l'on ferait serait d'afficher un message sur le prix trop élevé des abonnements. Et le PSG enverrait un steward pour l'enlever. Or la liberté d'expression et le combat pour un football populaire sont des choses essentielles pour un Ultra. (…) Je ne suis pas sûr que ce soit viable à long terme[12] ».*

Romain Mabille le président du collectif CUP assume de se situer en marge de ce qu'il reste du mouvement ultra français : *« le mouvement ultra a toujours été dans une optique de confrontation, de grève. Nous, on préfère proposer des solutions. La tribune que l'on veut faire n'a rien à voir avec les virages tels qu'ils existent en France aujourd'hui. On s'inspire de ce qui se fait en Allemagne, où les supporters ont de bonnes relations avec les clubs et avec la police, où femmes et enfants peuvent venir en tribune avec les ultras. Le virage avant la dissolution de 2010 et celui que l'on construit seront forcément différents sur beaucoup de points[13] ».*

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 et voient le taux de remplissage dégringoler en 2011 avec un taux moyen de 62 %. L'arrivée des Qataris en 2012, 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'affluences proches des 45 000 spectateurs.

---

[12] http://www.lemonde.fr/football/article/2017/02/13/psg-barca-sans-nasser-al-khelaifi-les-ultras-ne-seraient-jamais-revenus-au-parc_5079110_1616938.html consulté le 17 novembre 2017.

[13] http://www.lemonde.fr/football/article/2017/02/13/psg-barca-sans-nasser-al-khelaifi-les-ultras-ne-seraient-jamais-revenus-au-parc_5079110_1616938.html consulté le 17 novembre 2017.

1.4 Présentation du stade : le stade de la Capitale

Dans cette section, nous présenterons l'historique du Parc des Princes (1.4.1) avant de présenter les travaux de rénovation de ce dernier (1.4.2) intégralement financés par le club parisien.

1.4.1 Historique du Parc des Princes

Le Parc des Princes est un stade situé au sud-ouest de la ville de Paris, dans le 16e arrondissement, le long du périphérique, le site est desservi par les stations de métro Porte de Saint-Cloud et Porte d'Auteuil. C'est le cinquième plus grand stade français (Capacité 2017 : 47 929) mais aussi l'un des plus anciens. En effet, le premier Parc fut inauguré le 18 juillet 1897 sous le nom de « Parc des Princes », mais l'actuelle enceinte date de 1972 et a été construite sur les fondements de l'ancien vélodrome de la ville.

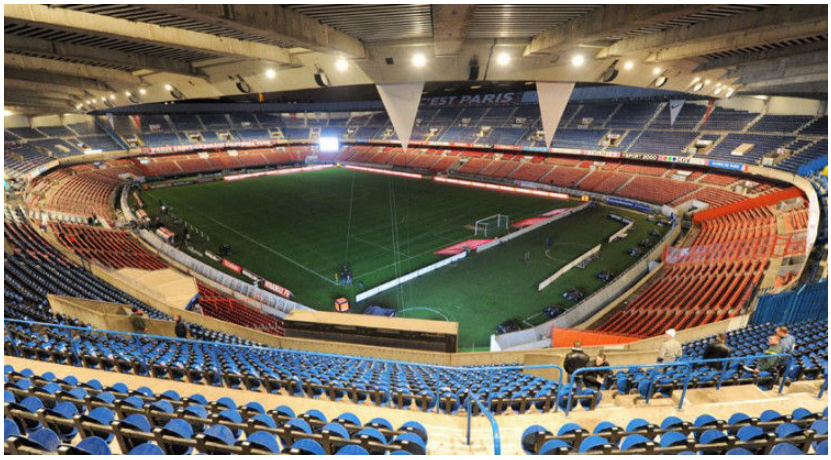
Roger Taillibert est l'architecte de l'enceinte. Ce stade de 150 millions de francs est le premier d'Europe à être doté d'un éclairage intégré au toit. Aucun des 50 000 spectateurs n'est à plus de 45 mètres d'une ligne de touche. Les critiques sont toutefois nombreuses, les 164 mètres séparant les tribunes d'Auteuil et de Boulogne, l'absence de parking et la capacité réduite du stade de la capitale en sont les principales. Conçu pour le football et le rugby, le Parc accueille sa première rencontre de XV le 1er novembre 1972. Le Paris Saint-Germain évolue pour la première fois au nouveau Parc des Princes à l'occasion d'un match de championnat de D2 face au Red Star joué en lever de rideau d'un match de D1, Paris FC-Sochaux (10 novembre 1973). Il faut toutefois attendre juillet 1974 pour voir le PSG devenir club résident du Parc.

En août 1992, le groupe Canal+ prend le contrôle de la Société d'exploitation sports et événements (SESE), fondée par Jean-Claude Darmon et Perrier, qui détient la concession du Parc des Princes depuis juin 1988. Le Paris Saint-Germain paiera désormais son loyer à Canal+. 8 % des recettes hors taxes de la SESE reviennent au propriétaire, la ville de Paris, au titre de la concession d'exploitation, avec un minimum garanti de 4,28 millions de francs.

Pour la réception de la Coupe du Monde 1998, le Parc des Princes se contente d'un lifting minimum. Les fauteuils, après 26 années de service, sont changés. Les tribunes hautes sont désormais exclusivement bleues. Coût de ces travaux : 44 millions de francs à la charge de la ville de Paris. Le 28 juin 1999, la ville de Paris étend pour quinze années supplémentaires la concession d'exploitation du Parc des Princes à la SESE. Cet accord permet le début de travaux de rénovation autrement plus ambitieux qu'à l'occasion de la Coupe du Monde 1998. Ces travaux sont cofinancés par la ville de Paris (78 MF) et par la SESE (53 MF). À partir de 1998, avec le Stade de France, les équipes nationales de football et de rugby désertent le Parc, entraînant une baisse de recettes pour la SESE. Aussi, le contrat liant la ville et la SESE est bien moins exigeant que par le passé.

Pour additionner les rentrées d'argent, plusieurs concerts sont désormais autorisés chaque saison. De plus, afin de compenser la perte de recettes, le minimum garanti versé à la ville est divisé par deux, passant à deux millions de francs par an.

À cette même époque, le Paris Saint-Germain s'approprie pleinement le stade, et le siège du club y est transféré dans un nouveau bâtiment le 18 février 2002. À la suite de la vente en juin 2006 du PSG par Canal+ à Colony Capital la concession du Parc des Princes passe sous le contrôle des nouveaux propriétaires du club parisien. Le contrat de concession de la ville de Paris, propriétaire du Parc, court alors jusqu'en 2014.



Le Parc avant la rénovation.

1.4.2 L'arrivée des Qataris et le projet de rénovation du stade

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, un rachat de l'enceinte ou une délocalisation étant même envisagé. Dans ce contexte, le PSG a engagé des discussions avec la ville de Paris et l'exploitant du stade SESE (Détenu 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 (CODP).

Les deux entités ont signé en 2013 un accord d'une durée de 30 ans, pour la gestion du Parc des Princes par le club. L'ambitieux programme de rénovation, entamé en 2013 par le PSG souligne une recherche de service premium pour ses clients. La rénovation du stade n'a pas impacté la capacité de ce dernier de manière importante (plus 500 places) bien que l'ensemble des sièges ont été changés et le contrôle d'accès et la visibilité dans le stade améliorés.

Pour le grand public les évolutions se retrouvent notamment sur les nouvelles signalétiques et les écrans d'informations qui ont été mis en place dans les coursives, la multiplication des billetteries, des espaces restaurations et des sanitaires. Un stade 100 % connecté qui permet également l'amélioration constante d'animation en amont et en aval du match et des services proposés : Billetterie dématérialisée, site d'échange de billet, programme de *membership* pour les fans, ventes de billets à la dernière minute ou encore des outils de *networkings* dédiés et des prestations personnalisées depuis son siège. Pour la saison 2016/2017 le Paris Saint-Germain a mis en place un Wi-Fi haute densité gratuite et une application stade sur smartphone qui permet à tous les spectateurs d'accéder depuis leur siège à des ralentis et des statistiques sur le match en cours.

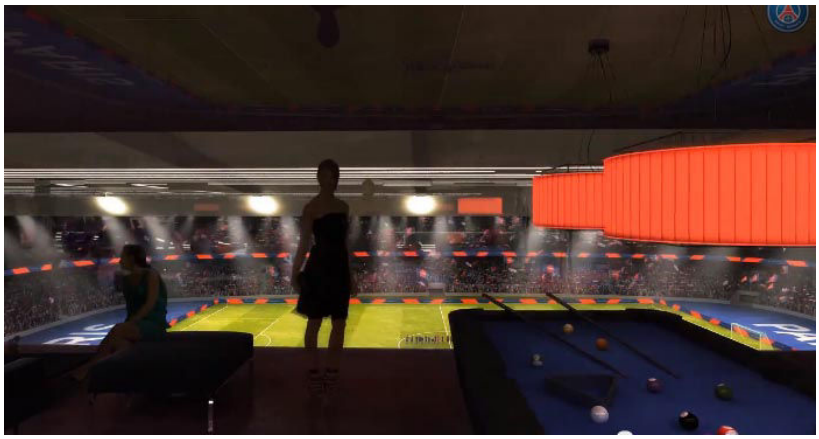
La fosse située autour du terrain est comblée et les grilles sont retirées. Enfin, la pelouse est intégralement replantée par le jardinier anglais Jonathan Calderwood, nommé plusieurs fois meilleur jardinier de *Ligue 1* et de *Premier League.*

Le Parc après la rénovation.

L'évolution majeure des travaux (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 hospitalités, avec 22 loges de 12 places, 2 loges de 20 sièges, 4 suites de 56 places, 2 suites de 66 places ainsi que 14 salons (dont les nouveaux salons Concorde, Haussmann, Louvre et Avenue du Parc). Le tout pour un total de 4 250 sièges hospitalités commercialisables et 380 sièges protocolaires non commercialisables, soit environ 10 % de la capacité du stade contre 1 826 places (4 %) avant les travaux. C'est la compagnie *Emirates* qui dispose du plus grand espace où elle a fait installer un bar sur le modèle de ceux que l'on trouve dans l'A380. Pour accueillir cet ensemble, 1 000 places de parking sont exclusivement réservées aux invités VIP. Le nouvel espace, *l'Atrium*, souligne notamment la recherche d'un cadre intimiste et luxueux pour les invités et partenaires du club. Il abrite le *Champions Club*, un grand espace réceptif accueillant notamment le concept *« La Conciergerie by American Express »*, qui propose des services VIP exclusifs imaginés par le club. Véritable innovation en France et en Europe en termes de présence dans un stade de football, ce service haut de gamme s'inscrit dans le cadre d'un partenariat plus large offrant à tous les titulaires de cartes *American Express Platinum*, l'accès exclusif à un éventail de privilèges Paris Saint-Germain. Comme le commente Frédéric Longuépée, Directeur général Adjoint du Paris Saint-Germain, *« ce partenariat s'inscrit dans la stratégie de repositionnement premium de notre marque initiée il y a trois ans [14]»*.

[14] http://www.sportsmarketing.fr/conciergerie-psg-american-express/consulté le 17 mars 2018.

Un partenariat qui a appelé également la mise en place d'une autre innovation avec le *DS lounge Sky Bar Paris*. Ce lieu spectaculaire, créé en partenariat avec *DS*, mais aussi *Lenôtre et Pernod-Ricard,* est installé dans les cintres de l'enceinte occupés jusqu'à présent par des cabines radio inutilisées. Une paroi vitrée court sur toute la longueur du terrain, devant un bar, une moquette profonde, un éclairage tamisé et un DJ. Pouvant accueillir 150 personnes et privatisable pour 55 000 à 75 000 euros par match, ce nouvel espace accueille des artistes et prolonge l'après-match tard dans la soirée. Pour une clientèle différente, plus féminine.



Vue du DS lounge Sky Bar Paris.

D'un point de vue merchandising le club a fait évoluer son offre *retail* afin d'offrir aux fans une expérience encore plus satisfaisante grâce à un univers premium et un renforcement de l'implantation locale. La création d'un mégastore à l'entrée du Parc des Princes en 2015 est également une forte évolution structurelle. Il s'agit du premier mégastore pour le club qui réunit le football féminin, le football masculin et le handball sur la même surface de vente. Design épuré, service renforcé et expérience client enrichie pour le premier flagship. L'autre nouveauté est le dispositif *match day* qui a été mis en place avec trois points de vente fixes créés au sein du Parc des Princes. Enfin, la « Conciergerie » est un concept store innovant entre boutique et show-room qui a été également créé au sein des espaces hospitalités. Elle propose des produits hauts de gamme et un service à la place ou à domicile, les soirs de matchs.

Étude de cas 3 : L'OGC Nice et l'Allianz Riviera

Nous effectuerons au sein de cette partie une présentation du club (1.1), de son économie (1.2), de ses supporters (1.3) et de son stade (1.4).

1.1 Historique du club : en quête de renouveau

Cette sous-section expose les grandes phases historiques du club depuis sa création, ses succès, ses échecs ainsi que ses parties prenantes passées et actuelles. Elle permet d'appréhender au mieux la vision et l'impact du club niçois et de son stade dans sa ville et plus largement sur le territoire régional, national et international.

1.1.1 La genèse olympique[15]

Le Gymnaste Club de Nice naît le 9 juillet 1904 avec pour mission la pratique de la gymnastique et des exercices athlétiques et choisit le bleu et le noir pour couleurs. Au fil des années, le Gymnaste Club devient un club omnisports et ajoute plusieurs sections sportives. Le 6 juillet 1908, le club se divise en deux, la section boules garde le nom, les autres sections deviennent le Gymnastes Amateurs Club de Nice dans laquelle une section football est créée. Elle jouera son premier match le 29 novembre 1908. Pour sa première saison le GACN finira 5ème du championnat de 3ème série du département. Le 6 octobre 1910, les deux entités du club se regroupent sous l'ancien nom de Gymnaste Club de Nice. Durant la guerre 14/18, le GCN est mis en sommeil suite à la mobilisation de ses adhérents. Il reprendra ses activités en fin d'année 1917.

En 1919, le plus ancien club de football de la région, le Gallia Sports de Nice sera absorbé par le Gymnaste Club de Nice qui adoptera en son honneur ses couleurs rouge et noir. Le 22 décembre 1924, le GCN devient l'Olympique Gymnaste Club de Nice.

[15] D'après : http://www.ogcnice.com/fr/club/histoire/historique-part1 consulté le 17 avril 2017.

Le mot « Olympique » est à la mode, puisque les Jeux du même nom viennent de se dérouler en France à Paris. En fin de saison 1926/1927, le Gym gagne sa promotion en Division d'Honneur A, la plus haute division régionale d'alors.

Le club s'illustre sur le plan national en 1931 et 1932, parvenant à chaque fois en ½ finale de la Coupe de France. Le premier championnat professionnel est lancé cette même année et le Gym y est admis en compagnie de ses voisins Antibois et Cannois. Le club restera en D1 une année avant d'être relégué en D2 jusqu'en 1939. La deuxième Guerre Mondiale éclate et va empêcher pendant 6 ans le déroulement des championnats nationaux. À la reprise de la compétition en 1945, les Aiglons niçois sont de nouveau ½ finaliste de la Coupe de France et le club intègre la division 2 reconstituée pour la saison 1945/1946. En 1948, le club sera sacré champion de D2 et accède à la Division 1 pour y entamer sa plus belle décennie.

1.1.2 Les 50 glorieuses

En l'espace de dix ans, l'OGC Nice va rafler 4 titres de champion de France, 2 Coupes de France et briller sur la scène européenne. Le premier titre (1950/1951) sera acquis dans des conditions extraordinaires. Derniers après 6 journées, les Aiglons finissent à égalité avec Lille et sont sacrés au goal-average à l'ultime journée. La saison suivante, le Gym conserve son titre (c'est une première dans le championnat professionnel français) et réalise le doublé en battant Bordeaux 5-3 en finale de la Coupe de France. Un trophée qui sera remporté à nouveau 2 ans plus tard contre Marseille (2-1). En 1956 l'équipe niçoise décroche un nouveau titre de champion et fait sa première apparition en Coupe d'Europe (battu en ¼ de finale par le Real Madrid). Trois saisons plus tard, en 1959, le club remporte un nouveau titre de champion avec une équipe composée au 2/3 de jeunes formés au club.

1.1.3 Entre ombres et lumières

Si les années 50 sont exceptionnelles, la décennie suivante ne sera pas du même calibre pour le club niçois avec 2 descentes en D2 en 1964 et 1969. À cette même époque, le club change de dirigeants et la mairie s'implique plus pour tenter de renouer dès 1970 avec le succès passé. Les années 1970 sont celles du président Roger Loeuillet (1969/1981) qui recrute de grands joueurs.

Contrairement à son rival de l'époque, l'AS Saint-Étienne, à qui l'on prête la réputation d'un club formateur, l'OGC Nice est décrit comme un club composé de vedettes. L'arrivée de très nombreux internationaux français et étrangers durant plusieurs saisons ne permettra pas au club la conquête d'un nouveau trophée, ni une présence continue en Coupe d'Europe. Seul fait d'armes, une finale de Coupe de France en 1978 perdue (0-1) contre le Nancy de Michel Platini. Après les stars des années 70, l'OGC Nice s'appuie sur son centre de formation dans les années 80. Malgré des jeunes prometteurs, en fin de saison 1981-82 les Aiglons descendent en Division 2. Ils y resteront trois ans. Le Gym retrouve l'élite en 1986 et y restera 6 saisons. En Coupe de France, les Aiglons ne brillent guère à l'exception d'une demi-finale atteinte en 1988 et le meilleur classement en championnat obtenu (6ème en 1989) ne sera pas suffisant pour retrouver l'Europe.

En 1991, la DNCG, le nouveau gendarme du football professionnel est créé et va frapper fort dès sa mise en œuvre en rétrogradant Bordeaux, Brest et... Nice pour leurs très mauvaises situations financières. Après le dépôt de bilan, le club est sauvé in-extrémis par le nouveau président André Bois et devient l'Olympique Gymnaste Club de Nice-Côte d'Azur. Il repart en D2. D'août 1992 à novembre 1996, le Gym est entraîné par Albert Emon. Le club remonte en D1 en 1994 et termine seizième du championnat en 1995 puis douzième en 1996.

En 1997, l'OGC Nice ajoute une ligne à son palmarès, vierge de tout nouveau succès depuis près de quatre décennies. Sous la direction de son nouvel entraîneur, Silvester Takač, le club remporte la Coupe de France contre l'En Avant de Guingamp (1-1, 4 t.a.b. à 3). Malgré cet exploit le Gym termine dernier du championnat 1996/1997 et descend en deuxième division. Après trois saisons très difficiles en D2, le PDG de l'AS Rome, l'italien Franco Sensi prend le contrôle du club et nomme Sandro Salvioni au poste d'entraîneur. S'ensuivent trois saisons consécutives à se battre pour ne pas descendre en National : 14ème, 11ème et 15ème en se sauvant à l'avant-dernière journée. Valse des entraîneurs, recrutements ratés, conflits entre les différentes composantes du club, repreneurs éconduits, le Gym est en souffrance. En 2001/2002, au 2/3 de la saison les dirigeants italiens vendent le club et laisse la présidence à Robert Cassone.

Malgré ce contexte tendu en coulisse, le club finit le championnat troisième et obtient le ticket pour la montée en L1. Mais l'accession est refusée par la DNCG qui rétrograde le club en National pour raisons financières. Le Gym se tourne alors vers le Comité Olympique qui admet la réclamation. Le Conseil Fédéral demande un nouvel examen de la situation et le 19 juillet l'OGC Nice est officiellement en *Ligue 1*. Avec une préparation de moins de quinze jours et un recrutement express, sous la conduite du nouvel entraîneur Gernot Rohr, les Rouge et Noir sont la surprise du championnat et pointent 12 fois en tête de la L1, seulement devancés d'un point pour le titre de Champion d'Automne. Fort d'un très bon début de saison les Aiglons se qualifient au terme de la saison 2003 pour la Coupe Intertoto.

En 2006, les dirigeants niçois choisissent Frédéric Antonetti pour conduire l'équipe. La première saison est positive. Le Gym termine dans la première moitié du tableau tout en réalisant un superbe parcours en Coupe de la Ligue qui permettra à plus de 20 000 Niçois de garnir les travées du Stade de France pour la finale. Mais l'OGC s'incline 2-1 face à Nancy. Les trois saisons suivantes permettront à nouveau à l'OGC Nice de se placer dans la première moitié du tableau mais une cassure apparaît après l'élimination surprise en demi-finale de la Coupe de la Ligue, à domicile, face à Vannes. À l'issue de la saison, Frédéric Antonetti ayant décidé de rejoindre Rennes, le président Cohen choisit Didier Ollé-Nicolle pour lui succéder. Après un début de saison 2009/2010 réussi, les Rouge et Noir enchaînent les résultats en dent de scie et ne parviennent pas à s'éloigner de la zone rouge. À 10 journées de la fin, alors que le Gym est 17ème, Eric Roy, assisté de René Marsiglia et Fred Gioria, reprennent l'équipe. Les Aiglons s'imposent 3 fois consécutivement, puis assurent leur maintien parmi l'élite. Les deux saisons suivantes sont difficiles pour le club qui n'assure son maintien qu'à l'ultime journée.

1.1.4 Un renouveau et un retour à l'Europe

À l'été 2012, quelques semaines après la victoire en Gambardella des jeunes du centre de formation, Claude Puel prend la tête de l'équipe. Un acte fondateur pour le président Jean-Pierre Rivère, qui a repris le club moins d'un an plus tôt. Les Aiglons décrocheront cette année la 4ème place synonyme d'Europa League. Le meilleur classement en *Ligue 1* depuis 37 ans.

La saison suivante voit l'OGC Nice entrer dans une nouvelle ère en quittant le stade du Ray pour l'ultramoderne Allianz Riviera et ses 35 000 places. Sur le terrain, l'équipe de Dario Cvitanich manque le coche en barrages d'Europa League avant de vivre un cauchemar en championnat (17ème). La saison 2014/2015 sera aussi difficile, en dépit d'une honorable 11ème place, avant un retour spectaculaire au premier plan un an plus tard. Renouvelée et embellie par le talent d'Hatem Ben Arfa, l'équipe niçoise épate notamment lors d'éclatants succès à St Étienne (1-4), Rennes (1-4) ou face à Lyon (3-0). Sur sa lancée, elle se hissera à nouveau à la 4eme place, avec en prime la 1ère qualification du club pour la phase de poules de l'Europa League.

Le 10 juin 2016, l'OGC Nice annonce qu'un accord a été conclu pour le rachat par des investisseurs chinois et américains de 80 % du capital du club. La gouvernance est inchangée, Jean-Pierre Rivère et Julien Fournier (directeur général) restent à la tête du club pour au minimum un cycle de 3 ans.

Le but de cet apport de capital pour le club est de franchir un cap et pouvoir garder les meilleurs joueurs et pérenniser le travail effectué depuis 4 ans. La nouvelle ambition du club est de développer la marque OGC Nice à l'international, en trouvant de nouveaux sponsors, de nouveaux fans et de nouveaux marchés. Sain financièrement, le club est très ambitieux et le démontre dès le mercato d'été 2016. Dans la ligne directe du projet dicté par le président, le club fait l'acquisition de jeunes joueurs prometteurs tels Wylan Cyprien, Dalbert Henrique ou Arnaud Lusamba et continu l'incorporation des éléments les plus brillants du centre de formation (Malang Sarr, Vincent Marcel). De plus, la nouvelle surface financière permet de renforcer le groupe via quelques joueurs de grande expérience : Dante, international brésilien, vainqueur de la Ligue des Champions et champion d'Allemagne avec le Bayern Munich, Younès Belhanda, international marocain et champion de France avec le Montpellier HSC, ou encore Mario Balotelli, star du football italien, attaquant de la Nazionale, vainqueur de la Ligue des champions avec l'Inter en 2010, champion d'Angleterre et multiple champion d'Italie. Grâce à ce mercato réussi et malgré le dixième budget de *Ligue 1*, l'OGC Nice réalise lors de l'exercice 2016/2017 une saison historique. En effet, au terme de celle-ci, le club niçois termine troisième de *Ligue 1*, une première depuis 1976, soit depuis 41 ans.

Un classement qui permet aux Aiglons d'avoir une chance de jouer la Ligue des Champions la saison suivante en disputant les barrages. Pour tenter de se qualifier, le recrutement 2017 est toujours aussi ambitieux pour le club, Wesley Sneijder 4ème du ballon d'or en 2010, vainqueur du championnat d'Italie, d'Angleterre, de Turquie, de la Ligue des Champions en 2010 avec l'Inter de Milan et finaliste de la Coupe du Monde 2010 avec les Pays-Bas, a en effet rejoint le club qui continue son développement en attirant des grands noms du football mondial.

Tableau 7 : Titres de l'OGC Nice

Championnat de France L1	Coupe de France	Coupe de la Ligue	Championnat de France L2
4 titres : 1951, 1952, 1956, 1959	3 titres : 1952, 1954, 1997	Néant	4 titres : 1948, 1965, 1979 et 1994

Données : LFP.

Tableau 8 : Résultats de l'OGC Nice dans les compétitions majeures depuis 20 ans

Saison	Niveau du Championnat	Classement du Championnat	Coupe de France	Coupe de la Ligue	Coupe d'Europe
2016/2017	***Ligue 1***	**3**	1/32	1/8	C3 –Poule
2015/2016	***Ligue 1***	**4**	1/32	1/8	
2014/2015	***Ligue 1***	**11**	1/32	1/16	
2013/2014	***Ligue 1***	**17**	1/8	1/4	C3 : Barrage
2012/2013	***Ligue 1***	**4**	1/16	1/4	
2011/2012	***Ligue 1***	**13**	1/16	1/2	
2010/2011	***Ligue 1***	**17**	1/2	1/16	
2009/2010	***Ligue 1***	**15**	1/32	1/16	

2008/2009	***Ligue 1***	**9**	1/16	1/2	
2007/2008	***Ligue 1***	**8**	1/16	1/8	
2006/2007	***Ligue 1***	**16**	1/16	1/16	
2005/2006	***Ligue 1***	**8**	1/32	Finale	
2004/2005	***Ligue 1***	**12**	1/8	1/16	
2003/2004	***Ligue 1***	**11**	1/16	1/4	C4 2ème Tour
2002/2003	***Ligue 1***	**10**	1/32	1/16	C4 3ème Tour
2001/2002	***Ligue 2***	**3**	1/32	1/32	
2000/2001	***Ligue 2***	**15**	1/32	1/16	
1999/2000	***Ligue 2***	**11**	1/32	1/16	
1998/1999	***Ligue 2***	**14**	1/32	1/8	
1997/1998	***Ligue 2***	**14**	1/32	1/32	C2 1/8

Données : LFP.

Présent depuis 2 ans dans le Top 5 français, les Aiglons ont néanmoins du mal à réaliser des parcours en Coupe de France ou en Coupe de la Ligue. Sur 20 ans, une ½ finale de Coupe de France est à souligner en 2011 et une finale en Coupe de la Ligue en 2006. Pour la saison 2017 le club est qualifié pour les barrages de la Ligue des Champions pour la première fois depuis 1960.

1.2 Structure juridique et économique : une stratégie d'internationalisation actée

D'un point de vue économique, le tableau ci-dessous synthétise la santé financière du club entre la saison 2008/2009 et 2015/2016.

Tableau 9 : Produits, charges, résultats d'exploitation hors mutation, opérations de mutation et résultat net de l'OGC Nice entre 2008 et 2016 (en milliers d'euros)

Saison	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16
Produits hors mutation	32 811	27 246	26 567	28 168	37 303	37 454	37 001	43 841
Charges hors mutation	43 384	37 649	37 626	38 149	39 603	45 191	43 328	51 201
Résultats hors mutation	- 10 573	- 10 403	- 11 059	- 9 980	- 2 299	- 7 737	- 6 327	- 7 360
Opérations de mutation	16 647	3 042	10 416	3 425	4 984	694	6 527	15 133
Résultat Net	1 300	- 6 228	- 1 225	- 7 810	920	- 5 020	921	6 246

Données : LFP.

Depuis 2008/2009, le club connaît une perte financière annuelle hors mutation de 6 à 10 M€. Seuls les transferts de joueurs issus notamment du centre de formation permettent d'équilibrer le budget. Un constat qui oblige donc les dirigeants niçois à vendre chaque année entre 3 à 16 millions d'euros de joueur pour tenter d'équilibrer les comptes. C'est ainsi que très fréquemment, les meilleurs joueurs quittent le club. Sur les 8 dernières années, le club a réussi 3 fois à avoir un résultat net positif.

Pour la saison 2017/2018 l'OGCN est le 10ème budget de L1 avec 45 M€. Si une éventuelle qualification pour la Ligue des Champions constituerait un véritable accélérateur sportif et financier pour le projet niçois, l'arrivée des nouveaux actionnaires majoritaires permettra au club dans l'avenir de garder ses meilleurs joueurs et espérer des bénéfices. Néanmoins pour 2017, la direction exécutive emmenée par Jean-Pierre Rivère n'a pas demandé un effort supplémentaire à ses nouveaux actionnaires sino-américains. « *Notre partenaire n'a pas pour objectif d'injecter énormément d'argent […] J'espère qu'on fera grossir nos recettes financières en même temps que le club va grandir. Et qu'on pourra augmenter notre budget et ainsi de suite. Mais il n'y aura pas d'injection majeure de fonds*[16] *».*

Si les nouveaux actionnaires majoritaires n'ont pas prévu d'injecter des sommes conséquentes à court terme, ils offrent cependant des facilités de trésorerie à l'OGC Nice permettant à la direction de boucler plus facilement certains dossiers de transferts.

Autre élément important, la stratégie d'internationalisation mise en place par la direction du club déploie depuis 2016 d'importants efforts pour exporter sa marque, notamment sur le marché chinois. Après avoir déjà sorti une version anglaise de son site officiel au mois d'octobre 2016, l'OGC Nice a mis en ligne une plateforme numérique intégralement en mandarin. Les supporters chinois du club niçois peuvent ainsi suivre régulièrement les actualités des Aiglons via cet espace dédié. Une stratégie qui s'est accompagnée de nombreuses initiatives mises en place durant la saison 2016/2017. Par exemple, à l'occasion du Nouvel An chinois, la vidéo tournée par les joueurs de l'OGC Nice a notamment été visionnée plus de 2 millions de fois sur le réseau social chinois Weibo. Tout au long de la saison, l'OGC Nice a également accueilli des délégations chinoises au sein de ses installations. À l'occasion de la réception du Toulouse FC au mois de décembre 2016, une délégation de journalistes avait notamment été invitée à l'Allianz Riviera afin de découvrir les activités de l'OGC Nice. 120 chefs d'entreprises chinoises ont également été conviés en 2017 au sein de l'enceinte niçoise pour assister à la victoire des Aiglons face au PSG.

[16] https://www.ecofoot.fr/ogcnice-budget-2237/ consulté le 22 décembre 2017.

La mise en place de cette nouvelle politique a notamment été impulsée et facilitée par l'arrivée des trois investisseurs sino-américains au sein du capital social de l'OGC Nice au mois de juin 2016. Très influents dans les secteurs du tourisme et des médias, les trois hommes d'affaires mettent à disposition leurs réseaux afin de développer la visibilité de l'OGC Nice auprès du public chinois. À terme, cette stratégie doit permettre au club de trouver de véritables relais de croissance concernant ses activités commerciales. Des initiatives qui ont déjà porté leurs fruits puisque le club azuréen a signé l'an dernier un accord de sponsoring avec Ctrip, premier voyagiste chinois. La société était notamment visible sur les maillots du club azuréen lors des rencontres d'Europa League. Chaque saison, l'OGC Nice se rapproche de la barre des 50 M€ de chiffre d'affaires hors transferts. Un palier que le club devrait être en mesure de franchir au cours de la saison 2017/18 si ce dernier venait à se qualifier pour la phase de poule de la Ligue des Champions.

1.3 Groupes de supporters : nombreux huis clos

Le mouvement ultra existe depuis la saison 1984/1985 à Nice. À l'époque, les Aiglons évoluent en deuxième division. Au départ, ils ne sont qu'une petite cinquantaine à former la Brigade Sud Nice. Mais au fil des saisons, leur nombre grandi, des groupes se forment et se dissolvent. Aujourd'hui, seule l'*Armada Rumpetata Nissa* (ARN) existe en tant que telle (2 000 personnes en moyenne). *« On a souvent une image de supporters ultra-violents, voire parfois de nazillons mais c'est totalement faux [17]»,* proteste l'un des fondateurs du mouvement ultra à Nice. *« On est le parfait reflet de la société française. Sur une tribune de 2 000 personnes, il est certain que vous allez trouver quelques gars d'extrême droite, mais c'est une minorité. On se connaît tous et je peux vous assurer qu'il n'y a aucun danger à assister à une rencontre dans ces tribunes. Il y a même des enfants à nos côtés ».* Depuis 2014, les ultras niçois collectionnent les arrêtés ministériels, les interdictions de stade, les interdictions de déplacement et le club est souvent sanctionné par des huis clos partiels ou total.

[17] http://www.europe1.fr/sport/football/articles/ligue-1-qui-sont-les-ultras-nicois-1417255 consulté le 26 septembre 2017.

Les ultras niçois pointent le plus souvent l'acharnement de la DNLH (Division Nationale de Lutte contre le Hooliganisme), accusée de *« vouloir tuer le football populaire et d'aseptiser les stades. Nous animons les stades et on n'a pas notre mot à dire »* estime Frédéric Braquet, président de l'*Ultra Populaire Sud. « On vit beaucoup de répression. La saison dernière, ça s'est soldé par cinq ou six rencontres avec la tribune fermée. La saison d'après, certains ne se réabonnent plus et achètent les billets match par match et ça fait encore plus de dégâts. Un club comme Nice, qu'on le veuille ou non, c'est 1/3 d'ultras dans le stade[18] ».*

En 2016, malgré une troisième place au classement, du spectacle et de nombreux but à domicile, 46 % de sièges de l'Allianz Riviera sont vides en moyenne à chaque rencontre à domicile. *« C'est là où on se dit qu'il y a un problème »,* explique Alain, membre du club des supporters*. « On joue bien au foot, on a des résultats corrects et pourtant le stade ne se remplit pas. Quand on voit que face à Angers, deuxième au classement, on est à peine 13 000, c'est désespérant. Mais à Nice, on n'est pas un gros public de football. On a plus de spectateurs que de supporters »* résume-t-il. Il est même *« persuadé que le club ne jouerait pas devant plus de 30 000 personnes mêmes s'il était premier ».*

L'historique d'affluence au Ray depuis 1999 était de 9 158 spectateurs de moyenne, elle se situe maintenant à 21 409 depuis l'arrivée du nouveau stade niçois. Une augmentation importante qui ne permet néanmoins pas de remplir le stade et dépasser la barre des 64% de taux de remplissage.

[18] https://www.francefootball.fr/news/Nice-des-supporters-un-peu-trop-seuls/630948 consulté le 25 septembre 2017.

1.4 Présentation du stade : du Ray à l'Allianz Riviera

Dans cette section, nous présenterons l'historique stade du Ray (1.4.1) avant de présenter le nouveau stade, l'Allianz Riviera (1.4.2).

1.4.1 Historique du Stade : le Stade du Ray

Officiellement dénommé stade Léo-Lagrange, le stade du Ray est l'ancien stade de football principal de la ville de Nice. Il a accueilli les matchs de l'OGC Nice de 1927 à 2013. Sa capacité officielle était de 18 696 places.

Le stade du Ray en 2011

Inauguré le 30 janvier 1927, le stade compte alors 3 500 places. En 1948, des nouvelles tribunes sont construites. L'édifice atteint les 23 000 places dès le début des années 1950. Le record d'affluence du stade selon le site internet de l'OGC Nice date du 11 mai 1952, 22 740 spectateurs assistent au match opposant l'OGC Nice au Racing Club de Paris. En 1979, la tribune Ouest est rebâtie et la capacité du stade est portée à environ 25 500 places.

En 1992, la tribune Est est fermée pour des contraintes de sécurité puis détruite. La capacité du stade du Ray est réduite alors à 16 000 puis 12 500 places. En 1997, la tribune Est est reconstruite en tubulaires à la suite de l'usage d'engins explosifs ayant dégradé celle-ci lors d'un match opposant l'OGC Nice au SC Bastia. Cet aménagement permet de faire remonter la capacité d'accueil du stade à 15 761 places.

Parallèlement, la capacité de la tribune populaire sud a été abaissée deux fois, passant de 5 500 places à 2 500, puis à 1 980 places lors de la remontée de l'OGC Nice parmi l'élite en 2002.

Depuis 1999 différents aménagements comme la création d'une tribune nord supérieure portent le stade à sa capacité actuelle de 18 696 places. Cette capacité n'est pas réglementaire pour évoluer en *Ligue 1* (20 000 places couvertes au minimum). Toutefois, une dérogation de la Ligue de football professionnel a été accordée à l'OGC Nice, ce qui lui a permis de jouer au Ray malgré la non-conformité du stade. Durant de nombreuses années, le club a donc été contraint d'exploiter un stade municipal trop petit et trop vétuste, loin des standards attendus en termes de confort, de capacité, d'accueil et de multifonctionnalité. Oliver Renaudo, le directeur billetterie du club commente : *« en fait on avait un vieux stade qui avait 85 ans – ce n'était pas un stade, presque une ruine sur lequel on essayait de vendre quelques places – la capacité était officiellement de plus de 18 000 places – en réalité pas plus de 17 000 – une seule tribune couverte et ceci partiellement – beaucoup de sièges sans dossier ainsi que 2 tribunes en béton sans siège ».* Un stade inapproprié qui comprenait de nombreuses problématiques. *« Beaucoup de problèmes dont la couverture du stade, des problèmes d'insécurité (pompiers – police – évacuation) et une structure de vente qui était très fragile puisque l'on vendait 1 place sur 2 le jour du match et les 2/3 des places au guichet. Au niveau billetterie, on était 2 personnes et on faisait une moyenne d'environ 8 à 9 000 personnes au maximum ».*

Pour répondre à ce manquement structurel, 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. Le projet de 2002, d'un coût de 98 millions d'euros, prévoit la construction complète d'un nouveau stade de 32 000 places. Il est finalement stoppé par une affaire de corruption entachant l'attribution du marché public[19].

[19] http://www.liberation.fr/societe/2004/05/24/corruption-a-nice-la-bande-son-au-tribunal_480559 consulté le 22 mars 2016.

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[20]. La décision est par la suite confirmée par la justice, ce qui met 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. 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). Les travaux débutent en août 2011.

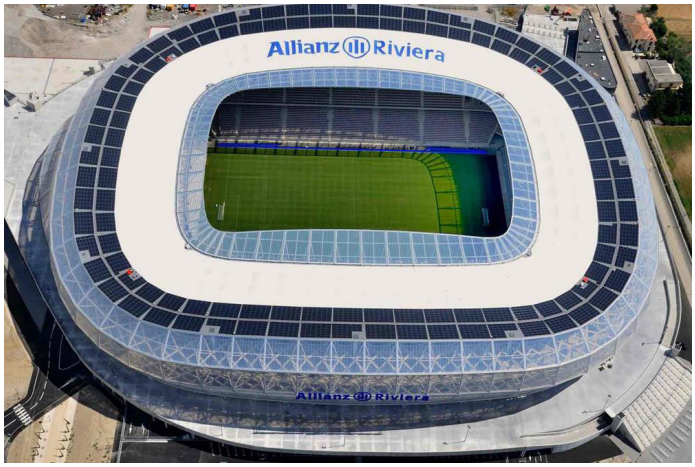
1.4.2 Le nouveau stade : un éco-stade multifonctionnel

Pierre angulaire du projet d'intérêt national éco-quartier qui s'étendra sur 10 000 hectares à l'entrée ouest de la ville de Nice, le nouveau stade est encerclé par un centre commercial, des bureaux et différents logements éco-responsables. La capacité de ce nouveau stade est de 35 624 places en configuration football et 34 615 places en configuration rugby. Il comporte trois niveaux : les premier et second niveau contiennent chacun entre 13 000 et 14 000 places, et le dernier niveau, plus petit, offre environ 8 000 places. Le « grand public » bénéficie d'environ 30 000 places réparties sur tous les niveaux ; la tribune présidentielle, au centre du second niveau côté ouest, contient quant à elle 400 places, et la tribune « affaires et prestige » un peu plus de 3 000 places. La tribune accueillant les supporters visiteurs se trouve dans le coin nord-est du stade et dispose de 1 760 places, la tribune de presse, au troisième niveau côté ouest, peut accueillir près de 200 personnes, et 240 places sont réservées aux personnes à mobilité réduite. Le stade dispose en outre de loges d'une capacité totale de 600 places situées sur les côtés Est et Ouest en haut du deuxième niveau.

---

[20] http://www.la-croix.com/Semaine-en-images/Coup-d-arret-pour-le-nouveau-stade-de-Nice-_NG_-2006-08-03-515729 consulté le 23 mars 2016.

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. Par ailleurs, les tribunes au Nord et au Sud sont rétractables, permettant ainsi de passer d'une configuration football à une configuration rugby et inversement.



L'Allianz Riviera en 2014.

En dehors des rencontres sportives, le stade peut accueillir d'autres événements tels que des concerts. Lors de ces derniers, si la scène est placée latéralement (devant l'un des deux virages), la capacité du stade est de 34 834 spectateurs, dont 10 000 sur la pelouse. Si elle est placée au centre, le stade peut accueillir 44 624 personnes, dont 9 000 sur la pelouse. Le stade est multifonctionnel, il intègre des espaces de restauration, des commerces, des bureaux, des services ainsi que le musée national du sport. Son socle ainsi que ses alentours doivent à terme abriter environ 29 000 mètres carrés d'espaces commerciaux et de bureaux. Le musée national du sport, au nord du stade, dispose de 5 000 mètres carrés. Le parking, enterré, a une capacité de 1 450 places. La ligne 3 du tramway de Nice, pour l'instant en projet, devrait desservir le stade avec deux arrêts à partir de 2018.

Le stade se veut également écologique. Le choix d'une structure en bois plutôt qu'en métal est ainsi censé permettre une réduction des émissions de CO2. Des panneaux photovoltaïques d'une surface totale de 7 500 mètres carrés sont aussi posés sur le toit. Le stade devrait ainsi produire trois fois plus d'énergie qu'il n'en consomme. De plus, la ventilation des locaux est présentée comme étant naturelle et devrait utiliser les vents de la plaine du Var pour rafraîchir l'air par le biais d'un système de mur soufflant. L'Olympique Gymnaste Club de Nice a livré son premier match au sein du stade le 22 septembre 2013 devant 34 569 spectateurs.

Étude de cas 4 : Le LOSC et le Stade Pierre Mauroy

Nous effectuerons au sein de cette partie une présentation du club (1.1), de son économie (1.2), de ses supporters (1.3) et de son stade (1.4).

1.1 Historique du club : une longue dépendance publique

Cette sous-section expose les grandes phases historiques du club depuis sa création, ses succès, ses échecs ainsi que ses parties prenantes passées et actuelles. Elle permet d'appréhender au mieux la vision et l'impact du club lillois et de son stade dans sa ville et plus largement sur le territoire régional et national.

1.1.1 Le meilleur club français d'après-guerre

Le 25 mai 1941, l'Olympique Iris Club Lillois (OICL) naît de la fusion de la section football de l'Olympique Lillois, fondé en 1902, et de l'Iris Club Lillois fondé en 1898. Le nouveau club participe aux championnats de France 1942 et 1943. Le régime de Vichy interdit par la suite toute section professionnelle. L'activité de l'OICL, dépossédé des meilleurs joueurs continue avec le statut amateur. Une fusion entre l'OICL et le SC Fives a lieu le 23 septembre 1944. Le 10 novembre 1944, le nom du Lille Olympique Sporting Club (LOSC) est adopté après assemblée générale. La fusion est signée et est officiellement enregistrée le 25 novembre 1944. Le LOSC est né.

Pour la première saison du nouveau club nordiste, l'effectif réunit des joueurs principalement originaires de la région lilloise. Le club atteint dès sa première saison la finale de la Coupe de France. La saison suivante, le LOSC, qui accède au statut professionnel, entame sa domination sur le football hexagonal et écrit la première ligne de son palmarès avec un premier doublé Coupe/Championnat de France. En 1946/1947, le LOSC termine quatrième du Championnat de France et conserve son titre en Coupe de France. En 1948, le club remporte pour la troisième fois de suite la Coupe de France en battant le Racing Club de Lens. La même année, en première division, l'Olympique de Marseille termine un point devant Lille en championnat.

La saison 1948/1949 est une saison vierge pour le club battu en finale de Coupe de France par le RC Paris. Après deux autres deuxièmes places en championnat en 1950 et 1951 et une finale de Coupe latine perdue en 1951 contre le Milan AC, Lille doit attendre 1953 et un quatrième titre en Coupe de France pour mettre fin à cette période sans succès. En 1954, le club ajoute un deuxième titre de Champion de France à son palmarès avant de gagner en 1955 une nouvelle Coupe de France. Avec 7 trophées nationaux en l'espace de 8 ans le LOSC est le club français le plus titré des années 50.

1.1.2 Premier déclin sportif et financier

La saison 1955/1956 est celle de la première relégation. Le club subit des conflits internes, l'autorité de l'entraîneur est contestée et certains joueurs refusent de disputer des rencontres. Cette relégation s'accompagne de conséquences financières aggravantes. Le départ des meilleurs éléments du club est nécessaire pour combler des dettes qui deviennent conséquentes. Ne parvenant pas à reconstruire une équipe de premier plan à cause de la situation financière de plus en plus mauvaise, le club commence une série de promotions et de relégations jusqu'en 1964. À cette époque, grâce aux investissements importants du président Jean Denis, le LOSC remporte son premier titre de champion de deuxième division et revient parmi l'élite. Le club se maintient pendant trois saisons. En 1967/1968, Lille, avant-dernier du classement, est relégué. En deuxième division la saison suivante, le LOSC est treizième. Incapable de payer les salaires de joueurs pour finir la saison, la direction lilloise décide d'abandonner son statut professionnel le 23 juin 1969. Dès lors, le LOSC participe à la division nationale en 1969/1970 sous un statut de club amateur. En 1970, avec le soutien de la mairie de Lille, le LOSC fait partie des dix-neuf clubs sélectionnés sur dossier par la FFF et la Ligue nationale de football pour compléter la nouvelle Division 2. Avec cette décision, le LOSC recré son équipe professionnelle et part sur de nouvelles bases. De là, le club entame une nouvelle série de promotions et relégations dans les années 1970. Durant cette décennie, les comptes du club sont toujours largement déficitaires. Après une subvention de 250 000 francs et un prêt de la mairie de Lille pour un montant de 750 000 francs lors de la saison 1970/1971 cette dernière interviendra une nouvelle fois en 1973 pour éponger une dette de 6 millions de francs (Sawicki, 2012).

Le LOSC rate la promotion en D1 en 1973 pour un point, mais est sacré champion de D2 l'année suivante. Après deux treizièmes places en D1 lors des saisons 1974/1975 et 1975/1976, le club est une nouvelle fois relégué en 1977. En devenant champion de D2 pour la troisième fois en quinze ans, le LOSC remonte en D1 pour la saison 1978/1979. Lors de cette dernière saison, le club frôle les places européennes et termine en étant promu à la sixième place à quatre points des premiers clubs qualifiés pour la coupe UEFA.

1.1.3 La ville de Lille comme actionnaire majoritaire

En 1980, le club lillois devient une société anonyme d'économie mixte sportive (SAEMS) dont la ville de Lille est l'actionnaire majoritaire. Si cette évolution permet une stabilité financière, les résultats sportifs restent eux hétérogènes. Le LOSC réalise quelques coups d'éclat dans la décennie, en atteignant le dernier carré de la Coupe de France en 1983 et 1985. Mais le club lillois reste généralement un abonné à la seconde moitié de tableau luttant pour le maintien. En 1991, le club alors entraîné par Jacques Santini termine à la sixième place du Championnat de France à seulement deux points des places européennes ; c'est la seule apparition du club dans la première moitié de tableau dans les années 1990.

Dans le même temps, la situation financière du club se détériore et la menace d'un dépôt de bilan pour le LOSC est réelle. En 1994, l'année du cinquantenaire du club, la municipalité, épaulée par le Conseil Régional, évite de justesse la disparition du club en prenant en charge la moitié de son déficit, en se portant caution de ses emprunts et en lui versant une subvention supplémentaire de 7,5 millions de francs (Sawicki, 2012). En contrepartie, elle impose un nouveau président, un dirigeant d'entreprise régional influent, Bernard Lecomte, qui s'engage à assainir les comptes et à développer la politique de formation. Si la situation financière s'améliore dans un premier temps, grâce à la vente de joueurs vedettes et à un étalement de la dette sur quatre ans, l'étroitesse du budget (60 millions de francs en 1997) et les remboursements de la dette affectent les performances sportives. En 1996/1997, le club est relégué en deuxième division au bout de la saison. La mairie de Lille demande alors à Bernard Lecomte de préparer la privatisation du club avec les repreneurs intéressés.

1.1.4 Privatisation et renouveau

Ainsi la SAEMS change de nom pour devenir en 1998 le LOSC Lille Métropole. Cette décision est motivée par la politique de la communauté urbaine de Lille qui vise à subventionner exclusivement les clubs sportifs ayant dans leur nom la mention « Lille Métropole ». À partir de 1999, les procédures pour la privatisation du club s'accélèrent suite notamment à l'évolution du cadre juridique qui prévoit l'interdiction des subventions publiques des collectivités à partir du 1er janvier 2000 pour les clubs professionnels. Une situation qui oblige la Ville à privatiser le LOSC au plus vite (Sawicki, 2012). D'abord annulée par le préfet du Nord durant l'été 1999, la cession de parts au duo d'investisseurs Luc Dayan et Francis Graille est votée le 13 décembre de la même année. Le club leur est cédé pour 250 000 francs en échange d'un engagement de leur part de garantir un budget de fonctionnement de 60 millions de francs en D2 et de 80 millions en cas de montée en première division. Surtout, le protocole signé avec les repreneurs stipule que la ville s'engage à livrer un nouveau stade de 35 000 places dans un délai de quatre ans sans toutefois en préciser la localisation. Une situation résumée par Durand et Ravenel (2002) : « *la SAEMS du LOSC à Lille est ainsi restée à vendre pendant près de quinze ans avant d'être cédée pour une somme dérisoire incluant un soutien des collectivités locales et la construction d'un stade »*.

Sur le plan sportif, en 1999/2000, le club survole le championnat et termine champion de D2 avec seize points d'avance sur son dauphin. En 2000/2001, le promu lillois est la surprise du championnat de D1. En tête du championnat pendant près de deux mois, le LOSC termine troisième et arrache sa première qualification européenne de son histoire en se qualifiant pour la Ligue des Champions 2001/2002.

À cette même époque, Francis Graille décide de céder ses parts début 2002. C'est Michel Seydoux qui emporte l'offre de cession ; ce dernier devient actionnaire minoritaire du club et prend les fonctions de président du LOSC le 24 avril de la même année. Claude Puel, ancien joueur et ancien entraîneur de l'AS Monaco, est annoncé comme nouvel entraîneur. La première saison sous l'ère Puel est encourageante, malgré de nombreux départs dans l'effectif, il gagne la Coupe Intertoto en 2004 qui permet au club d'être qualifié pour la Coupe UEFA 2005.

Sur la saison 2004/2005, le club atteint les 8èmes de finale de la Coupe UEFA et une 2ème place en championnat. Parallèlement, en 2004, après avoir contribué à restaurer et équilibrer les secteurs économiques et sportifs du LOSC, Luc Dayan quitte le club et cède ses parts à Isidore Partouche et à Michel Seydoux qui devient le nouvel actionnaire majoritaire du club. Au même moment, M. Seydoux, cherchant à structurer progressivement le club, décide de la création d'un centre d'entraînement et de formation. Il continue également activement à participer au projet de nouveau stade avec la municipalité lilloise, une situation devenue urgente pour le club. En effet, pour la Ligue des Champions 2005/2006 et 2006/2007, les matchs du LOSC ont dû être délocalisés pour participer à la compétition, leur stade du Stadium Nord n'étant pas homologué. C'est ainsi que le club a joué l'ensemble de ses matchs européens à domiciles au Stade de France et chez son rival historique, au sein du Stade Bollaert de Lens. Dans ces compétitions le club lillois sera éliminé en phase de poule de la LDC en 2004 et en 8e de finale en 2005.

Un nouvel organigramme et un nouveau staff technique font leur apparition pour la saison 2009/2010 qui permet à l'équipe de Rudi Garcia d'atteindre une quatrième place de championnat, synonyme de qualification pour la Ligue Europa 2011. La saison 2010/2011 est historique pour le club puisque ce dernier réalise le doublé Championnat et Coupe de France. Un second doublé dans l'histoire des Dogues après celui de la saison 1945/1946. La saison 2012/2013 qui suit est marquée par plusieurs changements, dont le plus important : le déménagement du club au Grand Stade Lille Métropole de plus de 50 000 places. Le club change également de nom (de LOSC Lille Métropole à LOSC Lille) et de logo.

Une nouvelle dimension, qui ne coïncide pas avec les résultats sportifs hétérogènes du club sur les saisons suivantes. Le club lillois termine dernier de son groupe lors de la Ligue Europa 2014/2015, après une élimination en barrage de la Ligue des Champions par le FC Porto en début de saison. Lille est également sorti dès le troisième tour préliminaire de la Ligue Europa 2016/2017, battu par le FK Qabala. En Coupe de la Ligue, le LOSC se qualifie pour sa première finale lors de la saison 2015/2016, perdue contre le Paris Saint-Germain. En championnat, une 5ème et 11ème place en 2016 et 2017.

Parallèlement à cette fin de saison, après 15 ans en tant que président du LOSC, Michel Seydoux entre en négociation exclusive avec l'homme d'affaires luxembourgeois Gérard Lopez en octobre 2016 pour vendre le club. La cession du club est officialisée le 26 janvier 2017, Gérard Lopez devient le nouveau président et le nouvel actionnaire majoritaire du club. Le premier mercato d'été sous la présidence de l'investisseur est mouvementé avec l'arrivée de nombreux jeunes joueurs, dont le transfert du Brésilien Thiago Maia qui est le plus cher l'histoire du club avec 14 M€. Ce renouvellement profond de l'effectif pousse des joueurs historiques vers la sortie, comme le capitaine Rio Mavuba, Marko Baša ou Vincent Enyeama.

En 20 ans, le LOSC a réussi à se structurer avec l'un des centres d'entraînement et de formation le plus moderne de France, un nouveau stade, mais également des qualifications régulières en Coupe d'Europe (12 qualifications en 20 ans). Une situation qui fait du club l'une des références sportives au sein du Championnat de France.

Tableau 10 : Titres du LOSC

Championnat de France L1	Coupe de France	Coupe de la Ligue	Championnat de France L2
3 titres : 1946, 1954, 2011	6 titres : 1946, 1947, 1948, 1953, 1955, 2011	Néant	5 titres : 1964, 1971, 1974, 1978 et 2000

Données : LFP.

Tableau 11 : Résultats du LOSC dans les compétitions majeures depuis 20 ans

Saison	Niveau du Championnat	Classement du Championnat	Coupe de France	Coupe de la Ligue	Coupe d'Europe
2016/2017	***Ligue 1***	**11**	1/4	1/8	3e Tour C3
2015/2016	***Ligue 1***	**5**	1/16	Finale	
2014/2015	***Ligue 1***	**8**	1/32	1/2	Barrages C1
2013/2014	***Ligue 1***	**3**	1/4	1/16	
2012/2013	***Ligue 1***	**6**	1/8	1/2	Poule C1
2011/2012	***Ligue 1***	**3**	1/8	1/4	Poule C1
2010/2011	***Ligue 1***	**1**	Vainqueur	1/4	1/8 C3
2009/2010	***Ligue 1***	**4**	1/32	1/4	1/8 C3
2008/2009	***Ligue 1***	**5**	1/4	1/16	
2007/2008	***Ligue 1***	**7**	1/8	1/16	
2006/2007	***Ligue 1***	**10**	1/8	1/8	Barrages C1
2005/2006	***Ligue 1***	**3**	1/4	1/8	Poule C1
2004/2005	***Ligue 1***	**2**	1/8	1/8	Coupe UEFA
2003/2004	***Ligue 1***	**10**	1/32	1/8	Victoire Coupe Intertoto
2002/2003	***Ligue 1***	**14**	1/8	1/4	3e Tour Coupe Intertoto
2001/2002	***Ligue 1***	**5**	1/32	1/16	C1 3e Tour
2000/2001	***Ligue 1***	**3**	1/32	1/16	

1999/2000	***Ligue 2***	**1**	1/32	1/32	
1998/1999	***Ligue 2***	**4**	1/8	1/32	
1997/1998	***Ligue 2***	**4**	1/64	1/16	

Données : LFP/FFF/LOSC.

1.2 Structure juridique et économique : un déficit chronique

L'équipe professionnelle du LOSC est gérée par la société anonyme (SA) LOSC Lille au capital de 6 969 085 euros. La SA est liée par le biais d'une convention à l'association loi 1901 « LOSC Lille Métropole Association ». La SA LOSC Lille est détenue à 95 % par la société « L Holding » depuis le rachat du club par Gérard Lopez en 2017. Le LOSC était auparavant détenu en majorité par la société anonyme « holding SOCLE », actionnaire de la SA depuis la privatisation du LOSC effectuée en 1999/2000. Détenant toutes les parts de « L Holding », Gérard Lopez est par conséquent l'actionnaire majoritaire du LOSC. Quant à l'association, elle est dirigée depuis 2002 par Patrick Robert. Le budget prévisionnel du LOSC pour la saison 2017/2018 est de 90 millions d'euros, ce qui correspond au cinquième plus gros budget de *Ligue 1*. D'un point de vue économique, le tableau ci-après synthétise la santé financière du club lillois entre la saison 2008/2009 et 2015/2016.

Tableau 12 : Produits, charges, résultats d'exploitation hors mutation, opérations de mutation et résultat net du LOSC entre 2008 et 2016 (en milliers d'euros)

Saison	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16
Produits hors mutation	51 340	55 203	67 438	80 125	97 341	69 421	72 140	57 323
Charges hors mutation	72 206	78 100	88 915	125 240	117 990	114 713	100 984	95 429
Résultats hors mutation	– 20 867	– 22 897	– 21 477	– 45 115	– 20 649	– 45 292	– 28 845	– 38 106
Opérations de mutation	18 886	22 738	12 466	53 676	18 953	32 273	34 275	20 667
Résultat Net	– 281	– 1148	– 5 930	3 808	– 3 052	– 16 353	905	– 17 851

Données : LFP.

Les résultats financiers du club sont depuis 2008 très hétérogènes. De manière générale le club connaît une perte financière annuelle hors mutation de 20 à 45 M€ par an. Un résultat qui comme beaucoup de clubs de football de L1, est compensé par la vente significative de joueurs entre 12 et 53 M€ par an. Une situation qui s'explique par des charges très inégales qui atteignent les 125 M€ en 2012. Parmi ces charges, le fonctionnement de son centre de formation estimé à 6 M € par an mais surtout la forte augmentation de la masse salariale qu'a pu connaître le club au fil des saisons. En 2014 et 2016, malgré la vente de 32 et 20 M€ de joueurs et les revenus de son nouveau stade, le club connaît un résultat net négatif de 16 et 17 M€. Sur les 8 dernières années, le club a réussi 2 fois à avoir un résultat net positif.

1.3 Groupes de supporters : une grosse communauté d'abonnés

Les premiers groupes de supporters lillois voient le jour en 1912, une décennie après la fondation de l'Olympique Lillois. Les deux plus importants d'entre eux se nomment *Hardis les Dogues* et *Allez Lille* et comptent plus de 2 000 membres. Un engouement fort qui se poursuit durant l'âge d'or du club dans les années 50. Mais peu à peu, avec le déclin sportif du club, la ferveur s'est progressivement éteinte, même si un noyau dur de supporters a toujours su garnir le stade Henri-Jooris puis Grimonprez-Jooris et se retrouver derrière l'équipe.

Toutefois, les bons résultats de l'équipe dans les années 2000 ont quelque peu élargi l'audience du club lillois à toute la région, même si la majeure partie des supporters reste toujours dans l'arrondissement de Lille. Les abonnées qui y habitent sont estimées à 82 % selon un rapport d'expertise du Grand Stade Lille Métropole datant de 2009. Un abonné sur six vient de Lille même, deux sur six viennent de la proche périphérie de Lille et deux sur six habitent la communauté urbaine[21].

Le plus important groupe de supporters à l'heure actuelle est les *Dogues Virage Est* (DVE) créé en 1989. Moteur de l'ambiance des tribunes lilloises, les DVE ont profité de la disparition d'anciens groupes comme les *Dogs United,* les *Insula Razzia* ou les *Rijsel Spirit* pour se renouveler. D'autres clubs de supporters du LOSC existent toujours tels que les *Dogues Devils*, les *Dogues du Net*, les *Dogues du Vieux-Lille*, les *Go Rijsel*. En L1, dans ses anciens stades (Grimonprez-Jooris et Stadium Nord), le club à un taux de remplissage moyen de 81 % (15 247 spectateurs de moyenne). Dans son nouveau stade, Pierre Mauroy, le club à un taux de remplissage moyen depuis 2013 de 70 % (35 111 spectateurs de moyenne). Ainsi même si le club a perdu 10 000 spectateurs de moyenne entre son entrée dans le stade en 2013 et la saison 2016/2017, ce dernier a vu augmenter son niveau d'affluence de plus de 130 % en moyenne entre le Stadium Nord et le stade Pierre Mauroy.

[21] https://www.yumpu.com/fr/document/view/10769173/desserte-multimodale-des-grands-equipements-sportifs-tome-2/71consulté le 12 novembre 2017.

Par ailleurs, au classement du Championnat de France des tribunes, qui récompense la fidélité du public ainsi que l'ambiance et l'animation dans le stade, le LOSC se classe deux ans de suite troisième de *Ligue 1*, lors des saisons 2009/2010 et 2010/2011 avant de remporter le Championnat des Tribunes lors des saisons 2011/2012 et 2012/2013.

1.4 Présentation du stade : du Stadium Nord au stade Pierre Mauroy

Dans cette section, nous présenterons l'historique du club lillois avec ses différents stades (1.4.1) avant de présenter le nouveau stade : Pierre Mauroy (1.4.2).

1.4.1 Historique du Stade : un club sans domicile fixe

Le LOSC évolue dès sa création en alternance dans le stade Jules-Lemaire du SC Fives et dans le stade Henri-Jooris, stade inauguré en octobre 1902 qui a accueilli les rencontres des sections football et hockey sur gazon de l'Olympique Lillois. En 1946, le toit en tôle d'une tribune du stade Henri-Jooris s'effondre lors d'un derby contre Lens. Suite à cet accident, le LOSC évolue au stade Jules-Lemaire pendant le reste de la saison en attendant la rénovation et l'agrandissement du stade Henri-Jooris. En 1949, le LOSC cesse d'utiliser le stade Jules-Lemaire, qui sera finalement démoli en 1959 pour évoluer uniquement à Henri-Jooris. Ce dernier devenu trop vétuste, le déménagement du club s'impose en 1975 dans un nouveau stade : Grimonprez-Jooris. Située au cœur de la citadelle Vauban, non loin de l'emplacement de l'ancien stade Henri-Jooris, cette nouvelle enceinte est bâtie dans l'urgence en un peu plus d'une année. À l'origine, le stade pouvait contenir 25 340 spectateurs sur quatre tribunes, dont trois étaient couvertes. L'évolution des normes de sécurité a obligé le stade à connaître de nombreuses réfections, de sorte que sa capacité est progressivement réduite à 17 000 places. Mais pour la remontée du club en 2000, une tribune haute non couverte est construite au-dessus de l'une des tribunes et porte la capacité du stade à 20 688 places.

En 1999, lorsque la mairie de Lille décide de privatiser le club, l'accord avec le futur repreneur inclut l'agrandissement du stade et la mise aux dernières normes de ce dernier. Le projet Grimonprez-Jooris II, qui doit amener le stade à accueillir jusqu'à 35 000 spectateurs dès 2003, prend du retard et voit son permis de construire contesté devant la justice administrative par des associations de riverains, en particulier à cause de sa proximité avec la citadelle éditée par Vauban, classée monument historique depuis 1934. En attendant la rénovation du stade GJ, le club lillois s'installe provisoirement pour la saison 2004/2005 au Stadium Lille Métropole de Villeneuve-d'Ascq. Mais l'annulation du permis de construire de Grimonprez-Jooris II par la cour administrative d'appel de Douai le 7 juillet 2005, confirmée par le Conseil d'État le 28 décembre 2005, vient compromettre la rénovation du stade. Ainsi le club lillois doit rester au Stadium Nord. La démolition de Grimonprez-Jooris, devenu inutile, est actée en 2010.

Le Stadium Nord en 2012

À l'origine destiné à l'athlétisme et accessoirement aux sports collectifs, le Stadium Nord a été conçu par l'architecte Roger Taillibert, qui a dessiné également le Parc des Princes. Le stade a été construit en 1975, inauguré le 29 mai 1976. Il pouvait contenir à l'origine 35 000 spectateurs. Il portait alors le nom de Complexe olympique de Lille-Est. Dans les années 1980 et 1990, le stade connaît diverses extensions. En 2003, le stade est restauré et mis aux normes pour pouvoir accueillir jusqu'à 21 650 spectateurs avec l'ajout de 10 000 sièges, et la réalisation d'un nouveau parvis. En 2006, alors qu'il accueille depuis la deuxième année consécutive le LOSC, il est rebaptisé Stadium Lille Métropole.

En 2007, deux écrans géants sont installés. En 2010, une nouvelle piste d'athlétisme est installée dans le but de préparer la reconversion du stadium après le départ du LOSC en 2012. Le Stadium Lille Métropole est souvent critiqué par les amateurs de football pour son manque de confort. Ce stade relativement ancien n'est pas spécialement conçu pour le football. Sa faible hauteur le rend très accessible aux vents, refroidissant considérablement la température dans les tribunes, et laissant les chants s'envoler. De plus, seules deux tribunes sur quatre sont couvertes.

La piste d'athlétisme et la faible déclivité des tribunes donnent une mauvaise visibilité de derrière les buts. Lorsque les émissaires de l'UEFA visitèrent le stadium en 2005 pour éventuellement l'homologuer pour la Ligue des Champions, ils le comparèrent à un « *stade de République tchèque* »[22]. Le stade ne fut pas homologué pour cette compétition majeure par manque de sécurité, de places de parking, d'installations médias et de loges. Néanmoins, divers travaux d'aménagement et de mises aux normes des équipements permettent au LOSC de mener sa campagne de Ligue des Champions 2011-2012 au Stadium Lille Métropole. Côté rentabilité, l'absence de loges pénalise fortement l'installation même si un chapiteau extérieur a été mis en place pour accueillir les différentes prestations VIP du LOSC durant ses matchs à domicile.

Le LOSC quitte le Stadium Nord le 20 mai 2012 sur un dernier succès. Depuis le Stadium est dédié à la pratique quotidienne du sport. Chaque semaine, plus de 2 000 utilisateurs s'entraînent sur les installations du stade, toutes disciplines confondues. Les installations modulables permettent également la réception d'une multitude d'événements professionnels ou associatifs, sportifs ou non. Depuis 2013, le Lille Métropole Rugby, le Lille Métropole Athlétisme, la Ligue du Nord d'Athlétisme sont résidents du Stadium Lille Métropole. Depuis 2015, l'équipe féminine du LOSC, en deuxième division, joue également au Stadium.

---

[22] http://www.eurosport.fr/football/ligue-des-champions/2005-2006/lille-sans-domicile-fixe_sto727960/story.shtml consulté le 15 aout 2017.

1.4.2 Le nouveau stade : un stade multifonctionnel novateur

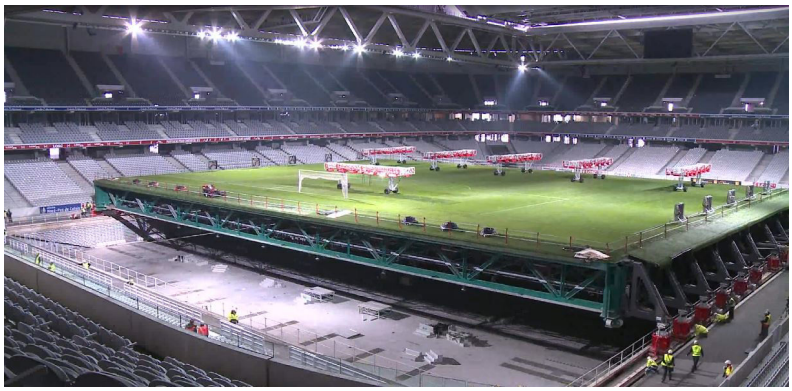
La construction d'un nouveau stade à Lille a été décidée après l'échec du projet de reconstruction du Stade Grimonprez-Jooris II fin 2005. La présidente de la MEL, Martine Aubry, donna son feu vert le 26 mars 2010 pour que les travaux de fondations du stade démarrent le 29 mars. La première pierre du Stade Pierre-Mauroy est posée symboliquement le 27 septembre 2010 par le président d'Eiffage et les travaux sont achevés 2 ans plus tard, dans le délai prévu,

Le stade Pierre Mauroy lors du premier match du LOSC en 2013.

D'une capacité maximale de 50 157 places assises, le stade Pierre Mauroy culmine à une hauteur de 31 mètres. Le stade possède 10 000 m2 d'espaces réceptifs et 7 300 places VIP ; on compte 4 965 business seats modulables, 1 842 places de loges, 448 places protocoles et 326 places presse[23]. Il est actuellement le quatrième plus grand stade français derrière le Stade de France de Saint-Denis, le stade Vélodrome de Marseille et le stade des Lumières de Lyon. Il est recouvert d'un toit mobile composé de deux demi-toitures rigides qui peuvent être déployées en une demi-heure. On retrouve le même type de fonctionnement au *University of Phoenix Stadium*.

[23] http://www.stade-pierre-mauroy.com/stade-pierre-mauroy/le-stade-en-chiffres-et-video consulté le 12 janvier 2016.

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 multisports offrant des jauges de 6 500 à 30 000 places assises. Il faut alors 24 heures pour transformer ainsi le stade en une Arena la plus grande d'Europe.



La configuration de la « Boîte à Spectacle » pour le concert de Rihanna en 2015.

Selon Pierre Ferret, architecte avec Denis Valode du Grand Stade de Lille, *« il y a quelques stades dans le monde avec des pelouses qui sortent du stade. Mais il n'y a jamais de boîte en dessous avec gradins télescopiques permettant de réaliser une véritable salle de concert de 30 000 personnes conjuguant proximité avec la scène, acoustique parfaite et toiture fermée. C'est une innovation architecturale majeure »*[24].

À terme, le stade de Lille prévoit d'accueillir 12 événements par an (sports, concerts, spectacles). Une impressionnante enveloppe de 12 000 tubes en polycarbonates entoure le stade et un écran de 1 800 m2 domine sa façade. Le Stade Pierre-Mauroy est reconnu pour sa flexibilité en termes d'usage et ses technologies de pointe. Des panneaux solaires et des éoliennes installées sur le toit permettent de réduire significativement l'empreinte environnementale du complexe.

[24] https://www.lemoniteur.fr/article/la-boite-a-spectacle-du-grand-stade-de-lille-s-ouvre-aux-regards-19053824 consulté le 25 aout 2017.

Étude de cas 5 : Les Girondins de Bordeaux et le Matmut Atlantique

Nous effectuerons au sein de cette partie une présentation du club (1.1), de son économie (1.2), de ses supporters (1.3) et de son stade (1.4).

1.1 Historique du club : star 80

Cette sous-section expose les grandes phases historiques du club depuis sa création, ses succès, ses échecs ainsi que ses parties prenantes passées et actuelles. Elle permet d'appréhender au mieux la vision et l'impact du club bordelais et de son stade dans sa ville et plus largement sur le territoire régional et national.

1.1.1 De l'amateurisme au professionnel

Le 1er octobre 1881 est créée la Société de gymnastique et de tir des Girondins (SGTG), club omnisports à l'origine des Girondins de Bordeaux. Ce club comprend différentes sections ; agrès, natation, aviron, course à pied, sports équestres et escrime. Ce n'est qu'en 1910, sous la pression de Raymond Brard, qu'une section football voit le jour au sein de la SGTG. Il faudra attendre 1920 avant qu'une équipe soit officiellement construite et entraînée pour jouer son premier match.

C'est en mai 1937 après le titre de Champion de France amateur des Girondins de Bordeaux que le club bordelais accède au professionnalisme. Suite à cette victoire, les Girondins de Bordeaux posent leur candidature pour le statut professionnel. Elle est admise le 8 juin 1937. Ils intègrent le groupe B de deuxième division la saison suivante (1937/1938).

Les Girondins disputent leur premier match professionnel à Toulouse le 22 août 1937. Ils termineront leur première saison professionnelle avant-derniers et troisièmes de la poule de consolation. Une place qui permet au club de rester en D2 pour la saison suivante, saison où le maillot avec un scapulaire, alors très à la mode sur les maillots des équipes, deviendra le symbole du club.

Dans le cadre de la Coupe du Monde de 1938 organisée en France, Bordeaux est choisie comme ville-hôte. Pour l'occasion, un nouveau stade est inauguré le 12 juin 1938 ; le Stade municipal de Bordeaux qui deviendra plus tard, le Parc Lescure puis le stade Jacques Chaban Delmas où les Girondins de Bordeaux évolueront jusqu'en 2015. Les Girondins remportent leur première Coupe de France en 1941. À la Libération, les Girondins repartent en Division 2 avant d'atteindre pour la première fois l'élite en 1949. Le 7 mai 1950, à la fin de leur première saison en Division 1, les Girondins de Bordeaux sont sacrés champions de France ; c'est la première fois qu'une équipe promue de D2 devient championne de D1 l'année suivante. Un titre qui permet au club de participer à la Coupe Latine en 1950 qui oppose le champion de France, d'Espagne, d'Italie et du Portugal.

Durant les années 50, le club atteindra la seconde place du championnat en 1952 et deux finales de Coupe de France (1952, 1955). Dans les années 1960, Bordeaux flirte avec les sommets sans toutefois obtenir de trophée (trois places de second en championnat, trois finales de Coupe de France perdues face à Lyon en 1964, Saint-Étienne en 1968, et Marseille en 1969). Des finales qui font ensuite place à un lent déclin dans les années 1970. Malgré l'éclosion d'internationaux (Gallice, Bergeroo, et Giresse), le club végète en milieu du classement de la première division, luttant parfois pour le maintien, comme en 1978, année où Bordeaux finit avec un petit point d'avance sur le premier relégué. Une saison 1978 ponctuée par l'arrivée d'un nouveau président, Claude Bez.

1.1.2 Les années de gloires du président Bez

Trésorier du club depuis 1974, Claude Bez accède à la présidence girondine en août 1978. S'appuyant sur sa fortune immobilière, il injecte des millions de francs dans les caisses bordelaises. Il recrute une pléthore de joueurs internationaux dont Lacombe, Sahnoun ou encore Gemmrich et fait de Bordeaux, sur le papier, un rival crédible de grands clubs français de l'époque comme Nantes ou Saint-Étienne. Claude Bez prévient que trois ans seront nécessaires pour monter une formation susceptible de disputer une Coupe d'Europe et, surtout, de rester au sommet. Durant les années 1980, les Girondins seront l'équipe phare du football français. Ils remportent trois titres de Champion de France en 1984, 1985 et 1987, gagnent deux Coupes de France en 1986 et 1987 et se qualifient chaque année pour les Coupes d'Europe.

Les Girondins réaliseront également deux bonnes campagnes européennes. En 1985, ils sont battus en demi-finale de la Coupe des Champions par la Juventus de Michel Platini, devant 40 211 spectateurs, record d'affluence au stade Lescure. En 1987, les Girondins sont cette fois-ci éliminés en demi-finale de la Coupe des Coupes, par le Lokomotive Leipzig. Pendant ces années fastes, Bordeaux fournit également à l'équipe de France l'ossature de l'équipe vainqueur de l'Euro 1984 et demi-finaliste des Coupes du Monde 1982 et 1986.

1.1.3 Entre déclin et renouveau

Suite à une décennie de succès, le club bordelais va connaître un début des années 1990 plus compliqué. Au terme de la saison 1990-1991, la DNCG décide de reléguer administrativement les Girondins de Bordeaux en D2 en raison de leur déficit budgétaire (environ 45 millions d'euros). Le président Claude Bez est poussé à la démission dans la foulée.

La remontée du club en D1 est immédiate, ce dernier finira même Champion de D2 en 1992. Grâce à l'aide de nombreux sponsors, dont Alain Afflelou, le club se restructure au fil des saisons. Il finira 4ème du Championnat de D1 à trois reprises (1993, 1994 et 1997) et réalisera en 1996, sous la première année de présidence de Jean Louis Triaud, l'un de ces plus beaux parcours en Coupe d'Europe. Le club sera éliminé en finale de la Coupe UEFA contre le Bayern de Munich. Parmi les joueurs bordelais de la finale, trois futurs Champions du Monde, Bixente Lizarazu, Zinédine Zidane et Christophe Dugarry. L'année 1999 sera également une saison importante pour le club qui glanera son 5ème titre dans le Championnat de France. Un titre qui sera succédé par l'apport financier conséquent du groupe de télévision M6 qui prendra progressivement la propriété du club en apportant des moyens financiers et humains nécessaires au maintien de son rang et à la poursuite de son développement.

« *Devenir propriétaire du club n'est pas un caprice. Les Girondins ne seront jamais un jouet. C'est un bail au long cours que nous signons. Nous sommes humbles, car nous ne sommes pas des pros du foot. Il n'est pas question de tout changer, tout est déjà en place »,* expliquait le prédécesseur de Nicolas de Tavernost, Jean Drucker, le patron du Groupe M6 et propriétaire du Club. « *Voilà pourquoi le coprésident d'avant M6, Jean-Louis Triaud (alors, en tandem avec Jean-Didier Lange), a été conforté à un poste qu'il occupe toujours aujourd'hui*[25] *».*

En 1999, le rachat des Girondins a coûté 80 millions de francs, soit 12 millions d'euros. Dès son arrivée le groupe M6 s'est attaché à moderniser le site d'entraînement du Haillan avec notamment un nouveau centre de formation, devenu l'un des plus moderne de France. La saison 1999/2000 est placée sous le signe de la découverte de la Champions League, les deux saisons suivantes sont celles de la confirmation. En 2000/2001, Bordeaux affiche sa cinquième qualification européenne consécutive. La saison suivante, les Girondins remportent la Coupe de la Ligue face à Lorient. La saison 2003/2004 est celle d'un parcours honorable en Coupe UEFA où les Girondins s'inclineront en 1/4 de finale face à Valence, futur vainqueur de la compétition.

Après une saison 2006/2007 mitigée en championnat et en Ligue des Champions, l'équipe des Girondins renoue avec le succès en remportant, le 31 mars 2007, la Coupe de la Ligue pour la deuxième fois de son histoire contre l'Olympique Lyonnais. C'est le premier trophée de Bordeaux depuis 2002 et il leur permet d'assurer la qualification pour la Coupe UEFA pour la saison 2007/2008. En juin 2007, le Président Jean-Louis Triaud décide de confier les rênes de l'équipe professionnelle à Laurent Blanc. Ce dernier emmène le club à la deuxième place du championnat. Cette saison-là, les Girondins battent le nombre de records de points du club avec 75 points et sont qualifiés pour l'édition 2008/2009 de la Ligue des Champions.

---

[25] http://www.sudouest.fr/2014/04/26/girondins-de-bordeaux-il-y-a-15-ans-m6-devenait-proprietaire-1533899-4558.php consulté le 26 février 2018.

Lors de la saison 2008/2009, Bordeaux gagne le Trophée des Champions en battant Lyon aux tirs au but. Grâce à ce succès, les Girondins deviennent le quatrième club français à avoir remporté au moins une fois tous les trophées nationaux — Championnat de France, Coupe de France, Coupe de la Ligue et Trophée des Champions — après l'Olympique Lyonnais, l'AS Monaco et le Paris Saint-Germain. La même saison, le club remporte sa troisième Coupe de la Ligue face à Vannes, devenant à l'époque le club ayant le plus de victoires dans cette compétition, à égalité avec le Paris Saint-Germain. En championnat, à la lutte avec Marseille, le club termine sa saison de *Ligue 1* avec une série de onze victoires d'affilée, record national. Une série qui permet au club de devenir Champion de France pour la 6ème fois de son histoire le 30 mai 2009.

La saison 2009/2010 est la meilleure des Girondins en Ligue des Champions. L'équipe de Laurent Blanc réussit notamment à battre la Juventus, le Bayern Munich et termine première de sa poule en étant invaincue. Ils se feront éliminer en quarts de finale par l'Olympique Lyonnais. Ils perdent la même année en finale de la Coupe de Ligue contre l'OM et terminent la saison 2009/2010 à la sixième place du championnat les privant de compétition européenne pour la saison suivante.

La saison 2010/2011 est marquée par plusieurs changements majeurs ; Laurent Blanc quitte le club et rejoint la sélection nationale. Jean Tigana est nommé entraîneur des Girondins. Durant cette saison, le niveau de jeu de l'équipe est en chute libre et les bordelais se retrouvent au fond du classement à la mi-saison. Ils retrouveront l'Europe en 2012, avec une 5ème place acquise en fin de championnat. Le 31 mai 2013, les Girondins de Bordeaux remportent leur 4ème Coupe de France face à Évian, juste après que les jeunes du club aient remporté la Coupe Gambardella. Les Girondins de Bordeaux se qualifient ainsi pour la Ligue Europa 2013/2014. S'ensuivent deux saisons sans relief qui seront marquées par un turnover d'entraîneurs, mais surtout le dernier match des Girondins de Bordeaux au stade Chamban Delmas en 2015 contre Nantes lors de la 36e journée du Championnat de France.

1.1.4 Au stade d'un nouveau départ

Le premier match du club au sein du Matmut Atlantique s'est déroulé en mai 2015 leur de la 38e journée du Championnat de France face à Montpellier. Il marque notamment un nouveau départ pour le club qui a remporté 6 mois plus tard son 1000ème match en *Ligue 1* (seul l'olympique de Marseille fait mieux en France). Les Girondins finiront à la 11eme place du Championnat 2015/2016. En juin 2016, le club bordelais engage Jocelyn Gourvennec. Il permettra à l'équipe de retrouver à la fin de sa première saison la Ligue Europa en terminant à la 6ème place de la *Ligue 1*. En mars 2017, le président-bénévole du FC Girondins de Bordeaux, Jean-Louis Triaud qui était en poste depuis 1996 quitte le club. Il est remplacé par Stéphane Martin, ancien banquier et membre du conseil d'administration du club. Les 2 tableaux ci-dessous synthétisent le palmarès du club et ses résultats sur 20 ans en Championnat de France, Coupe de la Ligue, Coupe de France et Coupe d'Europe.

Tableau 13 : Titres des Girondins de Bordeaux

Championnat de France L1	Coupe de France	Coupe de la Ligue	Championnat de France L2
6 titres : 1950, 1984, 1985, 1987, 1999, 2009	4 titres : 1941, 1986, 1987 et 2013	3 titres : 2002, 2007 et 2009	1 titre : 1992

Données : LFP.

Tableau 14 : Résultats des GDB dans les compétitions majeures depuis 20 ans

Saison	Niveau du Championnat	Classement du Championnat	Coupe de France	Coupe de la Ligue	Coupe d'Europe
2016/2017	***Ligue 1***	6	1/4	1/2	Barrages C3
2015/2016	***Ligue 1***	11	1/8	1/2	Poules C3
2014/2015	***Ligue 1***	6	1/16	1/8	
2013/2014	***Ligue 1***	7	1/16	1/4	Poules C3

2012/2013	***Ligue 1***	7	Vainqueur	1/8	1/8 C3
2011/2012	***Ligue 1***	5	1/8	1/16	
2010/2011	***Ligue 1***	7	1/16	1/8	
2009/2010	***Ligue 1***	6	1/8	Finale	1/4 C1
2008/2009	***Ligue 1***	1	1/32	Vainqueur	C1 Groupe et 1/16 C3
2007/2008	***Ligue 1***	2	1/4	1/16	1/16 C3
2006/2007	***Ligue 1***	6	1/8	Vainqueur	C1 Groupe et 1/16 C3
2005/2006	***Ligue 1***	2	1/8	1/4	
2004/2005	***Ligue 1***	15	1/16	1/16	
2003/2004	***Ligue 1***	12	1/16	1/8	1/4 C3
2002/2003	***Ligue 1***	4	1/2	1/8	3ème Tour C3
2001/2002	***Ligue 1***	6	1/16	Vainqueur	3e Tour C3
2000/2001	***Ligue 1***	4	1/16	1/8	4ème Tour C3
1999/2000	***Ligue 1***	4	1/2	1/8	Groupe C1
1998/1999	***Ligue 1***	1	1/32	1/16	1/4 C3
1997/1998	***Ligue 1***	5	1/16	Finale	1er Tour C3

Données : UEFA/LFP/FFF/GDB.

En 20 ans, les Girondins ont remporté deux titres de Champions de France en 1999 et en 2009, trois Coupes de la Ligue en 2002, 2007 et 2009, une Coupe de France en 2013 et deux Trophées des Champions en 2008 et 2009. Ils se sont qualifiés au minimum 15 fois sur 20 pour les barrages d'une Coupe d'Europe. Sur cette période, seuls le PSG et l'OL ont fait mieux.

1.2 Structure juridique et économique : vendre pour équilibrer

Le FC Girondins de Bordeaux est une société anonyme sportive professionnelle (SASP). Cette société est liée par convention à l'association loi de 1901 de l'Association FC Girondins de Bordeaux qui gère le centre de formation et les équipes amateurs du club. La SASP possède 100 % du capital. Le groupe M6 détient, via sa filiale M6 foot, 99,00 % du capital du FC Girondins de Bordeaux. L'association FC Girondins de Bordeaux détient les 1 % restant.

Le budget prévisionnel du club bordelais pour la saison 2017/2018 est de 65 millions d'euros, ce qui correspond au septième plus gros budget de *Ligue 1*. D'un point de vue économique, le tableau ci-après synthétise la santé financière du club entre la saison 2008/2009 et 2015/2016.

Tableau 15 : Produits, charges, résultats d'exploitation hors mutation, opérations de mutation et résultat net des GDB entre 2008 et 2016 (en milliers d'euros)

Saison	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16
Produits hors mutation	99 774	115 782	66 032	65 114	71 206	66 574	58 708	67 648
Charges hors mutation	100 043	106 421	86 090	82 902	83 487	81 813	77 402	87 969
Résultats hors mutation	– 269	9 361	– 20 058	– 17 788	– 12 281	– 15 240	– 18 694	– 20 321
Opérations de mutation	6 496	– 1 418	12 408	3 720	4 060	7 023	4 767	15 236
Résultat net	4 138	2 204	– 7 043	– 14 287	– 7 763	– 7 695	– 13 443	– 5 515

Données : LFP.

Les deux dernières qualifications du club bordelais en Ligue des Champions en 2009 et 2010 expliquent la hausse importante des produits que le club a perçu sur ces deux exercices. Une hausse qui a permis deux résultats nets positifs successifs en 2009 et 2010. Depuis, le club bordelais enregistre un résultat net négatif chaque fin de saison entre 5 et 14 M€. Un résultat qui prend en compte la vente de 3 à 15 M€ de joueur par exercice qui ne suffit pas à combler le déficit financier du club. Sur les années hors LDC, les produits moyens du club représentent 65 M€, les charges 83 M€. Une problématique récurrente dans le football français. Sur la saison 2015/2016 et la première année d'exploitation du nouveau stade bordelais, le résultat hors mutation du club (– 20 M€) est le plus important depuis plus de 7 ans.

1.3 Groupes de supporters : une ambiance placide

Le premier groupe de supporters bordelais apparaît le 5 août 1986 ; *Les Ultramarines* (UM). Une nouvelle forme de supporter dite « ultra » qui fait alors ses premiers pas à Bordeaux. Les UM ont des sections un peu partout en France (les plus connues sont la Dordogne, la Charente, la Vienne, la Haute Savoie et l'Ile-de-France). Ces sections permettent de fédérer des supporters de tout l'hexagone qui supportent le club à domicile et en déplacement.

De nombreux groupes de supporters se sont succédés dans le virage nord du stade bordelais, mais sans grand succès. Le *Bordeaux Kop Nord* est le premier groupe organisé. Puis viennent les *Rouges et Blancs* également en virage bas et ensuite les *Vikings* (en virage Centre). En 1999, après le titre de Champion de France, les *Alliés Nord* créés le 3 décembre 1999, occupent le virage centre avec les *Kop Marines*. De la fusion de ces deux groupes naît le groupe des *Partisans 33 bordeaux* dissous depuis.

Dans le cadre du championnat des Tribunes mis en place par la LFP les supporters bordelais se classent le plus souvent en bas du classement finissant même dernier en 2010 et approchant difficilement la première partie du classement sur les années suivantes. Un classement qui remet en cause, l'ambiance au stade, les animations, la fidélité des spectateurs et leur engagement sur les réseaux sociaux. 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. À noter que la moyenne des affluences est passée pour la première fois sous les 20 000 spectateurs en 2013 et 2014.

1.4 Présentation du stade : de Chaban Delmas au Matmut Atlantique

Dans cette section, nous présenterons l'historique du club bordelais avec son stade de Chaban Delmas (1.4.1) avant de présenter le nouveau stade : le Matmut Atlantique (1.4.2).

1.4.1 Le Parc Lescure et Chaban Delmas, 2 noms un même stade

En 1912, un terrain de 15 hectares issu du morcellement de la propriété de Lescure appartenant à la famille Johnston est vendu à un consortium d'entrepreneurs bordelais pour être lotis. La pression foncière pousse l'urbanisation de Bordeaux à franchir les boulevards mais la première Guerre Mondiale retarde le projet. C'est ainsi qu'en 1923, 7 hectares ne sont toujours pas construits. Sous l'impulsion du maire de la ville, Fernand Philippart, le terrain restant est alors rétrocédé à une société philanthropique, la société immobilière des Sports afin de construire un Parc des Sports. L'année suivante l'enceinte est inaugurée. Il s'agit d'un stade polyvalent, conçu notamment pour des courses cyclistes, le long d'une piste elliptique de 400 mètres. En 1932, des difficultés financières surviennent et obligent la société gérante du stade à le vendre. C'est la ville de Bordeaux qui décide de le racheter pour le maintenir dans sa vocation sportive. Il ne reste aujourd'hui plus rien du premier stade, à part la première pierre posée qui est encore visible dans un recoin de l'actuel stade Chaban-Delmas.

En 1933, le maire Adrien Marquet décide de construire, en vue d'accueillir la Coupe du Monde de Football 1938, un nouveau stade qui s'intègre dans un vaste plan de travaux publics d'architecture art déco de la ville. Raoul Jourde, en est l'architecte. Ce nouveau stade, appelé Parc Lescure, est conçu pour être polyvalent comme il était d'usage alors. Il doit également être l'emblème de la ville dans sa vie sportive et dans sa modernité architecturale. Le projet de Raoul Jourde est audacieux ; il souhaite construire des tribunes entièrement couvertes sans aucun pilier. Une première au monde. Il souhaite pour cela utiliser les toutes dernières découvertes techniques dans la construction en béton.

Les plans innovants de Jourde suscitent la méfiance du comité d'architectes de la ville qui multiplie des rapports d'expertise concernant la faisabilité du projet et le budget de construction explose, poussant Jourde à la démission. Il se fait remplacer dans la suite du projet par Jaques d'Welles. Si d'Welles ne modifie pas l'idée principale de son prédécesseur de faire des tribunes en béton couvertes sans piliers, il ajoute néanmoins quelques améliorations au projet. Le Parc Lescure est inauguré le 12 juin 1938, à l'occasion du match de la Coupe du Monde de football de 1938 qui oppose le Brésil à la Tchécoslovaquie.

Le Parc Lescure accueille plusieurs événements sportifs de la vie bordelaise : les arrivées du Tour de France, les phases finales du Championnat de France de rugby, ou encore des matchs de hockey sur gazon, voire de la boxe. En 1986, une première vague de travaux confiés à l'architecte Guy Dupuis porte, avec la suppression de la piste cycliste et l'élévation des gradins, la capacité du stade à 40 000 places. Pour la Coupe du Monde de football de 1998, la rénovation du stade est confiée à Michel Moga, et comporte la modernisation des équipements et la transformation de toutes les places en places assises ainsi que la construction sur l'annexe du stade d'un centre de presse reconverti depuis en salle omnisports. Bien que non-inscrit comme monument historique, mais ayant reçu le label *« Patrimoine du XXe siècle »,* sa rénovation demeure difficile.

Vue aérienne du Stade Chaban Delmas.

Depuis 1998, la capacité d'accueil du stade est de 34 694 personnes ce qui fait de lui le douzième stade français en termes de places assises. Situé à proximité de l'hôpital Pellegrin de Bordeaux, le stade Chaban-Delmas est proche du centre-ville et facilement accessible. Les espaces proches du stade permettent l'installation de structures temporaires nécessaires notamment au stockage, à l'accueil des médias et aux programmes hospitalité. Néanmoins, très peu de places de parking sont disponibles à proximité du stade et peu de surfaces existent dans l'enceinte du stade pour l'accueil des médias, les stockages et les espaces VIP. Le couloir des joueurs, long d'une centaine de mètres, ne facilite pas l'accès au terrain depuis les vestiaires. Une fosse entoure l'aire de jeu et la visibilité de certains sièges pose problème depuis certaines tribunes. En 2001, le stade Lescure est renommé Stade Chaban-Delmas en hommage à l'homme qui fut maire de Bordeaux de 1947 à 1995. Avec la Coupe du Monde de rugby de 2007, le stade accueille le quatrième mondial de son histoire.

Suite au départ des Girondins de Bordeaux en mai 2015 dans leur nouveau stade, l'équipe de rugby de l'Union Bordeaux Bègles (qui évolue en Top14) est devenue le club résident du stade.

1.4.2 Le nouveau stade : une identité visuelle unique

La volonté de Bordeaux d'être sélectionnée comme ville-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. Le 18 juillet 2011, la construction du stade est confiée, via un PPP, 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.

Le chantier du nouveau stade a débuté le 4 novembre 2012. La première pierre du stade est officiellement posée le 15 avril 2013 en présence d'Alain Juppé, maire de la ville, Alain Rousset, président de la région d'Aquitaine, Nicolas de Tavernost, Francis Gillot et Jaroslav Plašil, respectivement propriétaire, entraîneur et capitaine du club des Girondins de Bordeaux.

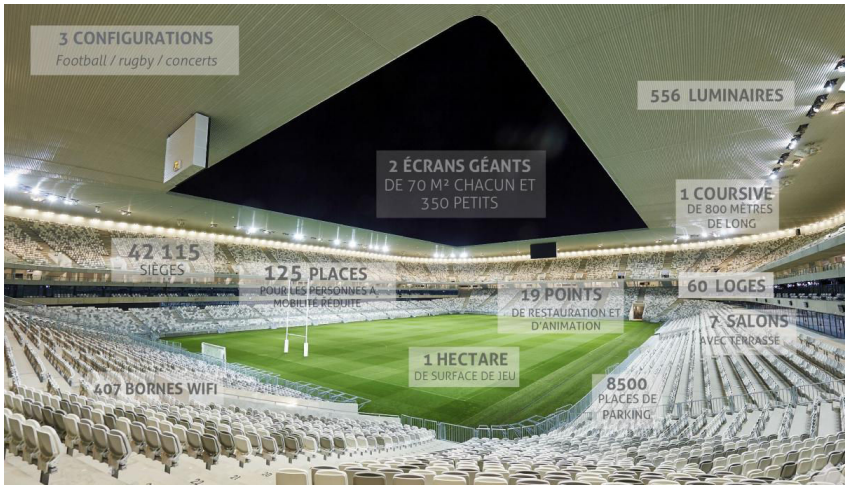
Le 3 septembre 2015, le stade prend le nom de Matmut Atlantique, selon le concept du *naming*, pour un montant estimé à 2 M€ par an durant 10 ans. Les recettes du *naming* reviennent à la société Stade Bordeaux-Atlantique qui a eu la responsabilité de trouver ce sponsor.

Le Matmut Atlantique en 2015.

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 place de parkings gratuites et d'une desserte de transport en commun offre un atout au site même si ce dernier est plus éloigné du centre-ville que l'ancien stade.

Le stade se distingue des autres enceintes sportives par une identité visuelle épurée et unique. L'arène s'organise autour de l'aire de jeu selon une géométrie qui garantit une visibilité optimale à tous les spectateurs, une atmosphère conviviale ainsi qu'une grande flexibilité de capacité et d'usages selon la configuration nécessaire. La superposition de deux tribunes, l'inclinaison des gradins ainsi que la proximité avec la surface de jeu confèrent à l'arène un effet chaudron. Enfin, la simplicité et la pureté du dispositif architectural garantissent une gestion des flux sûre et une orientation facile.

Accessible depuis les parvis Est et Ouest par de larges escaliers, la coursive ceinture l'aire de jeux et abrite les points de restauration, sanitaires, et services. Elle établit le lien entre les deux étages des tribunes et donne la possibilité aux spectateurs de se déplacer librement sans quitter l'enceinte du stade. Elle offre une vue à la fois vers l'intérieur, sur la pelouse, et vers l'extérieur, sur le paysage environnant.



Le Matmut Atlantique vu de l'intérieur.

L'apparence du stade est caractérisée par une pluie de colonnes élancées, véritable forêt verticale inspirée du massif forestier de pins des Landes, qui crée une continuité entre le parvis planté d'arbres et l'édifice. D'une inclinaison de 7 degrés, le toit protège les spectateurs des intempéries tout en laissant passer la lumière du soleil. Fréquemment présentée comme un point fort de l'équipement, la qualité de la pelouse hybride, dont la préservation impose un entretien permanent, restreint inévitablement les possibilités de diversification. À la différence d'autres grands stades, le modèle économique de celui de Bordeaux ne repose pas sur le développement d'un volet commercial annexe au stade ou immobilier d'envergure ; il n'est pas non plus transformable en salle de spectacle comme les stades dits *« Arenas ».*

Le stade comprend :

- 42 115 places sur ses deux volées, dont :
    - 3 400 places « VIP »,
    - 1 000 places dans les 60 loges privatives,
    - 200 places en tribune presse,
    - 125 places pour les personnes à mobilité réduite ainsi que 125 pour leurs accompagnateurs,
    - 9 000 m2 d'espaces de réception, dont 4 000 m2 avec vue sur le terrain,
    - Un restaurant permanent de 200 couverts.

Construit dans la perspective de l'Euro 2016, le stade est doté de plusieurs équipements dont l'existence ou la superficie n'étaient pas exigées pour le déroulement des compétitions nationales ; il s'agit notamment d'une salle d'échauffement pour chaque équipe (2 fois 95 m²), de trois studios panoramiques de 81 m² transformables en loges, d'une zone mixte de 205 m² au lieu de 150 m², d'une salle de conférence de 294 m² au lieu de 150 m², de quatre studios de télévision au lieu de deux exigés, d'un plus grand nombre de sanitaires et de buvettes (+30 %), d'un éclairage de la pelouse de 2 000 lux au lieu de 1 400 et d'écrans géants plus grands (70 m² au lieu de 60 m²). Le surcoût correspondant a été évalué à 1,15 M€ HT par la Cour des comptes en 2017.

L'arrivée du nouveau stade a entraîné celle 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 sont également présents. Une fan zone devant le parvis du stade, qui est activée à partir de H-3, a été créée avec pour objectif de faire arriver les gens plus tôt au stade.

Étude de cas 6 : Le Havre AC et le Stade Océane

Nous effectuerons au sein de cette partie une présentation du club (1.1), de son économie (1.2), de ses supporters (1.3) et de son stade (1.4).

1.1 Historique du club : le doyen français

Cette sous-section expose les grandes phases historiques du club depuis sa création, ses succès, ses échecs ainsi que ses parties prenantes passées et actuelles. Elle permet d'appréhender au mieux la vision et l'impact du club havrais et de son stade dans sa ville et plus largement sur le territoire régional et national.

1.1.1 Le Havre AC : une naissance britannique

Le Havre Football Club est fondé en 1872 par des britanniques travaillant au port du Havre. Durant les premières années, les membres du club jouent en mélangeant les sports entre combinaison (mélange entre rugby et football), rugby et association. Le club se structure au fil des années et un comité direct est mis en place en 1884. Le 20 octobre de la même année, les membres décident d'ouvrir le club à d'autres sports et change de nom pour le Havre Athletic Club. Il devient omnisports (hockey sur gazon, tennis, cricket et football) et John-Edward Orlebar prend la présidence. Durant ces années, le club loue un terrain à Sanvic, commune proche du Havre, où va se dresser la première enceinte havraise ; le stade de Sanvic. Le 15 avril 1891, le club adopte les couleurs ciel et marine, comme un compromis entre les membres des anciens étudiants des universités d'Oxford et de Cambridge qui souhaitaient chacun jouer sous les couleurs de leur ancienne université. Avec 100 membres, Le Havre Athletic Club est le groupement sportif français qui compte le plus de licenciés à l'époque.

Le 12 mai 1905, l'assemblée générale du club vote l'autonomie morale et financière de chaque section sportive sous contrôle du comité directeur. Le Havre Athletic Club Football Association naît alors officiellement et Albert Schadegg en prend la présidence.

Durant la saison 1919/1920, le club havrais participe pour la première fois à la Coupe de France. Il s'inclinera en finale. Les années suivantes sont marquées par la suprématie du Havre AC sur le football normand et les derbys avec le FC Rouen. Le club remporte presque tous les ans le championnat de Haute-Normandie, puis la finale contre le champion de celui de Basse-Normandie. En Coupe de France, il faut attendre 1924 pour que les havrais fassent une nouvelle épopée jusqu'en demi-finale.

1.1.2 Le début du professionnalisme : entre succès et échecs

En 1932, le statut professionnel est créé en France. Le HAC ouvre une section professionnelle en 1933 et intègre la deuxième division. En 1938, les Havrais remportent le championnat de D2, mais la seconde guerre mondiale interrompt les compétitions. Les Ciel et Marine sont intégrés à la première division en 1945, mais sont relégués en 1947. Le 23 avril 1950, le club, alors en deuxième division, connaît son record d'affluence (24 961 spectateurs au stade de la Cavée Verte, face au Nîmes Olympique) et remonte en D1. Un an plus tard, les Havrais terminent le Championnat de France 1950/1951 à la troisième place, la meilleure performance de leur histoire. De nouveau relégués en D2 en 1954, ils connaissent une saison 1958/1959 historique, avec un doublé Coupe de France/Championnat de France de D2 et retrouveront l'élite jusqu'en 1962. Il s'en suit des années compliquées avec de nombreuses relégations. En 1966 le club abandonne le statut professionnel et se trouve relégué en division d'honneur, le 4ème échelon national, dont il ne sort qu'en 1970. En 1971, le club s'installe au Stade Jules-Deschaseaux. En 1979, le HAC est champion de troisième division Ouest. Sous l'impulsion de son nouveau président Jean-Pierre Hureau, le club se maintient en deuxième division, remet en place une section professionnelle en 1981 et retrouve l'élite en 1985. Relégué en 1988, le club est de nouveau promu en 1991. Il se maintient en D1 pendant neuf saisons consécutives, généralement en deuxième partie de tableau. En 2000 le club est une nouvelle fois relégué en D2. Dans les années suivantes, il est promu à deux reprises en première division mais ne parvient pas à s'y maintenir. En 2008, le club remporte le titre de Champion de France de *Ligue 2* pour la 5ème fois, ce qui constitue un record en France. À la suite de sa montée en *Ligue 1*, le club essaye de se maintenir en première division, exploit qu'il n'a plus réalisé depuis huit ans. Il termine dernier du championnat avec seulement 26 points.

1.1.3 Une nouvelle ère sportive espérée

Depuis 2009, le club normand connaît le plus souvent le milieu du tableau de *Ligue 2*. Le 12 juillet 2012, le HAC inaugure son nouveau stade de 25 000 places, le Stade Océane. Le club en est l'exploitant via la société Océane Stadium. Le nouvel écrin a alors tout d'un stade de *Ligue 1*. Dans la foulée de l'inauguration, les dirigeants dévoilent le nouveau logo du club. Une nouvelle ère et des nouveaux objectifs sont mis en place pour retrouver l'élite très rapidement. Une ambition qui tarde toujours à s'accomplir sur le terrain.

Le 27 juillet 2015, Vincent Volpe, PDG de Dresser-Rand Monde, succède à Jean-Pierre Louvel en tant que président du HAC. Le projet est alors de remonter en *Ligue 1* et le HAC y met alors les moyens en s'attachant les services de joueurs expérimentés. Lors de la saison 2015/2016 à l'ultime journée de championnat, le club frôle la montée en *Ligue 1* ; pour une différence d'un but les hauts normands échouent au pied du podium. Ils finiront 8ème de L2 en 2016/2017.

Tableau 16 : Titres du Havre AC

Championnat de France L1	Coupe de France	Coupe de la Ligue	Championnat de France L2
0 titre	1 titre : 1959	0 titre :	5 titres : 1938, 1959, 1985, 1991 et 2008

Données : LFP.

Tableau 17 : Résultats du HAC dans les compétitions majeures depuis 20 ans

Saison	Niveau du Championnat	Classement du Championnat	Coupe de France	Coupe de la Ligue	Coupe d'Europe
2016/2017	*Ligue 2*	8	1/32	1/32	
2015/2016	*Ligue 2*	4	1/64	1/32	
2014/2015	*Ligue 2*	7	1/64	1/32	
2013/2014	*Ligue 2*	12	1/64	1/16	
2012/2013	*Ligue 2*	6	1/64	1/32	
2011/2012	*Ligue 2*	15	1/8	1/16	
2010/2011	*Ligue 2*	9	1/16	1/16	
2009/2010	*Ligue 2*	7	1/64	1/32	
2008/2009	***Ligue 1***	20	1/64	1/4	
2007/2008	*Ligue 2*	1	1/16	1/16	
2006/2007	*Ligue 2*	6	1/64	1/16	
2005/2006	*Ligue 2*	7	1/32	1/16	
2004/2005	*Ligue 2*	17	1/64	1/8	
2003/2004	*Ligue 2*	7	1/32	1/32	
2002/2003	***Ligue 1***	18	1/16	1/16	
2001/2002	*Ligue 2*	4	1/32	1/8	
2000/2001	*Ligue 2*	7	1/64	1/8	

1999/2000	***Ligue 1***	17	1/16	1/16	
1998/1999	***Ligue 1***	15	1/16	1/8	
1997/1998	***Ligue 1***	10	1/32	1/8	

Données : UEFA/LFP/FFF/HAC.

Le club havrais est depuis 20 ans un habitué de la *Ligue 2*. Seulement 4 apparitions sur ces 20 dernières années en L1 avec une 10ème place comme meilleur classement. Les résultats en Coupes ne sont pas significatifs. Un 1/8 de finale en Coupe de France en 2012 et un 1/4 de finale en Coupe de la Ligue en 2009 sont les seuls faits marquants.

1.2 Structure juridique et économique : de grosses fragilités

Le budget prévisionnel du club havrais pour la saison 2017/2018 est de 13,5 millions d'euros, ce qui correspond au septième plus gros budget de *Ligue 2*. D'un point de vue économique, le tableau ci-après synthétise la santé financière du club havrais entre la saison 2008/2009 et 2015/2016.

Tableau 18 : Produits, charges, résultats d'exploitation hors mutation, opérations de mutation et résultat net du HAC entre 2008 et 2016 (en milliers d'euros)

Saison	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16
Produits hors mutation	24 385	14 008	12 009	11 016	14 214	13 095	11 930	11 243
Charges hors mutation	27 590	20 694	16 081	15 916	21 415	16 954	15 341	17 610
Résultats hors mutation	– 3 205	– 6 686	– 4 072	– 4 900	– 7 201	– 3 859	– 3 411	– 6 367
Opérations de mutation	3 248	5 060	2 920	2 883	5 421	5 437	1 639	5 157
Résultat net	– 144	– 2 055	– 1 434	– 1 731	– 1 621	1 645	– 2 082	– 1 170

Données : LFP.

Le club havrais est déficitaire sur les 8 dernières années d'exploitations à hauteur de 5 M€ par an, un montant qui représente 30 % de son budget annuel. Pour pallier ce déficit, le club vend chaque année 2 à 5 M€ de contrats de joueurs. Une situation qui n'empêche pas le club normand d'enregistrer un résultat net annuel négatif d'1,5 M€ en moyenne. Seule l'année 2013/2014 permet au club d'enregistrer 1,6 M€ de résultat net grâce notamment à un revenu de mutation exceptionnel de 5,5 M€.

1.3 Groupes de supporters : une fédération unique

Le Havre AC compte deux principales associations de supporters :

- Le *Kop Ciel & Marine*, fondé en 1984
- Les Barbarians Havrais 93, fondés en 1993

Ces deux associations de supporters sont fédérées par une autre association ; la *Fédération des supporters du HAC*. Cet organisme a été fondé en 1991 et a pour objectif de regrouper au sein d'une structure agréée par la Direction Départementale de la Cohésion Sociale, l'ensemble des associations de supporters du club havrais. Elle est garante d'une certaine cohésion dans la position des supporters sur les dossiers les concernant, que ce soit vis-à-vis du club, des joueurs ou des médias. La Fédération des supporters est liée au club par une charte, qui en fait donc un partenaire du HAC. Elle en est également actionnaire depuis 2009, ce qui lui permet de pouvoir revendiquer ses positions au sein de l'actionnariat du club. Son fonctionnement quotidien est assuré par une salariée et par un Bureau de Fédération, élu en assemblée générale, constitué de 5 personnes, dont les présidents de chaque association de supporters. Interlocuteur officiel pour l'Administration (Ville, Département, Préfecture), des forces de l'ordre (Police, Préfet, Sécurité), d'Océane Stadium et du HAC, la Fédération est aujourd'hui solidement implantée dans le paysage associatif havrais.

La *Fédération des Supporters* dispose d'un site internet, Infohac.fr créé en 2000 et d'une revue « Tribune kop ». Depuis le printemps 2013, elle est implantée dans le local des supporters, situé au rez-de-chaussée du Stade Océane, sous la *Tribune KOP* dans des locaux flambants neufs et peut proposer à tous ses membres une capacité d'accueil quasiment unique en France. Le *club house* des supporters, réservés aux membres, est un lieu chaleureux et convivial qui permet aux passionnés de se retrouver avant et après les matchs mais aussi lors d'événements spéciaux qu'ils soient sportifs et / ou festifs. Forte de plus de 780 membres en 2012/2013, elle a vu son rayonnement amplifié avec l'arrivée du Stade Océane. L'objectif premier de la Fédération reste le soutien aux couleurs Ciel et Marine, à domicile comme à l'extérieur et la défense du HAC et de toutes ses composantes.

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 %.

1.4 Présentation du stade : un équipement unique en L2

Dans cette section, nous présenterons l'historique du club havrais avec son stade Jules Deschaseaux (1.4.1) avant de présenter le nouveau stade : le Stade Océane (1.4.2).

1.4.1 Le stade municipal Jules Deschaseaux

L'ancien stade municipal du Havre, inauguré le 28 juin 1931, porte depuis 1957 le nom de Jules Deschaseaux (1872-1957), conseiller municipal du Havre chargé du sport. Le stade Deschaseaux a été, de 1971 à 2012 le stade principal de l'équipe professionnelle du Havre Athletic Club.

La réalisation du stade a été confiée à l'architecte René Le Boeuffle. Les travaux de construction commencèrent en 1929 pour se terminer en 1931. Durant le second conflit mondial, le stade est partiellement détruit. Il est reconstruit quelques années plus tard et de nouveau ouvert le 14 janvier 1951. En 1971, l'équipe professionnelle du HAC quitte son ancienne enceinte de la Cavée Verte devenue trop vétuste, pour rejoindre le Stade Deschaseaux.

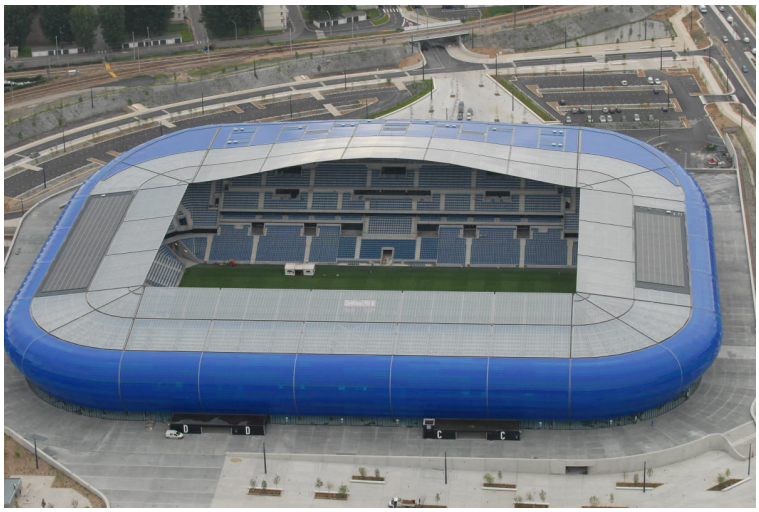
La capacité maximale du stade Jules-Deschaseaux était de 22 000 places, avant le passage aux places assises au milieu des années 1990 qui a réduit la capacité du stade à 16 382 places. Il s'agit d'un stade « à l'anglaise », où le public est très proche des joueurs.

Le stade Jules-Deschaseaux vu de l'intérieur.

Étant donné sa capacité réduite, ses insuffisances en termes d'accès (absence d'ascenseurs, manque de places de parking, manque de salon VIP) et sa vétusté générale, une étude concernant la construction d'un nouveau stade est lancée par le club havrais en 2004 sous l'égide du Président Louvel et d'Alain Belsoeur. Le projet est officialisé par la communauté de l'agglomération havraise (CODAH) en juillet 2007. Le 9 septembre 2009, Antoine Rufenacht, maire du Havre et Luc Delamain, architecte chargé de la conception-réalisation, présentent le projet provisoirement dénommé ; Le Grand Stade de la CODAH.

1.4.2 Le Stade Océane, un coût et un délai de construction réduit

La première pierre du nouveau stade havrais est posée le 11 octobre 2010. Les travaux prendront fin officiellement le 22 mai 2012. Appelée Stade Océane, l'enceinte est inaugurée le 12 juillet 2012 en présence du maire du Havre, Édouard Philippe, de la ministre des sports, Valérie Fourneyron et du président de la Fédération française de football, Noël Le Graët.



Vue aérienne du stade Océane.

L'enceinte multifonctionnelle de 19 hectares contient 25 178 places assises, ce qui en fait le plus grand stade de Normandie. Il dispose de 3 053 places « privilège » et de 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. L'enceinte a été dessinée par Luc Delamain et Maxime Barbier de l'agence SCAU.

Grâce aux 1 500 m2 de capteurs photovoltaïques installés sur son toit, le stade est censé produire plus d'énergie qu'il n'en consomme. Un système de récupération des eaux de pluie et un bio-composteur complètent les installations écologiques de cette enceinte. L'enveloppe extérieure bleue en polymère s'étend sûre de 32 500 m2 et son épaisseur est de 0,25 mm. Dans l'enceinte, deux écrans géants de 46m2 sont installés. Le terrain est couvert de 10 736 m2 de pelouse naturelle renforcée avec des fibres synthétiques.

Une brasserie et un mégastore juxtaposent le stade : *l'Athletic Store*, la boutique de sports et de prêt-à-porter du Stade Océane, et le *Ballobar* et la *Plume*, le bar et le restaurant publics du stade, accueillant tous les publics tous les jours du lundi au vendredi et les soirs de matchs. Le stade est situé à l'entrée de la ville Boulevard de Leningrad (RD 6015) à quelques centaines de mettre de l'ancien stade Deschaseaux. L'enceinte havraise a été élue meilleur nouveau stade 2013 lors de la prestigieuse cérémonie des *Stadium Business Awards* organisée à Manchester devançant notamment le Grand Stade de Lille, le Stade Olympique de Londres ou le Barclays Center de New-York. Pour VINCI Construction France, qui a assuré la conception et la réalisation de ce dernier il constitue une référence par son délai de construction : 20 mois. *« Travailler en conception/réalisation permet de bien maîtriser les méthodes et la planification dès les premières esquisses, en avançant simultanément sur le concept architectural et sa traduction technique*[26]*»* souligne Hugues Fourmentraux, le directeur général de VINCI construction.

[26] https://www.vinci.com/vinci/actualites.nsf/.../VINCI-RV_Dossier-de-presse_Stade.pdf consulté le 26 novembre 2017.

Étude de cas 7 : L'Olympique Lyonnais et le Groupama Stadium

Nous effectuerons au sein de cette partie une présentation du club (1.1), de son économie (1.2), de ses supporters (1.3) et de son stade (1.4).

1.1 Historique du club : de l'OL à OL LAND

Cette sous-section expose les grandes phases historiques du club depuis sa création, ses succès, ses échecs ainsi que ses parties prenantes passées et actuelles. Elle permet d'appréhender au mieux la vision et l'impact du club lyonnais et de son stade dans sa ville et plus largement sur le territoire régional et national.

1.1.1 L'Olympique Lyonnais : une naissance tardive

La naissance de l'Olympique Lyonnais, créé en 1951, repose à l'origine sur le Lyon olympique universitaire (LOU). Club multiports où le rugby à une part sportive très importante, le LOU se dote d'une section football en 1899. Éclipsé par le FC Lyon au début du siècle, le Lyon olympique universitaire retrouve le Championnat de France en 1910. Le club évolue alors au stade des Iris en attendant la fin de la construction du Stade de Gerland, achevé en 1926.

Sous l'impulsion de Félix Louot qui investit une somme de treize millions de francs, le LOU rejoint les rangs professionnels en 1942. Champion de France zone Sud en 1945, quart de finaliste de la Coupe de France la même année, le LOU trouve sa place dans le milieu du football national. En mai 1950, des dissensions fortes entre les sections football et rugby du LOU provoquent une scission entre ces deux sections. Les dirigeants préférant mettre en avant la section rugby avec une activité universitaire plus répandue, le départ de la section de football professionnel est effectif le 27 mai 1950 lorsque les statuts sont déposés en préfecture du Rhône. L'OL est sur le point de naître. Ce nom, Olympique Lyonnais, est inventé et suggéré par le médecin Albert Trillat, chirurgien de grande renommée. Il propose également que le club adopte les couleurs de la ville de Lyon ; le rouge et le bleu.

1.1.2 Le début du professionnalisme : entre succès et échecs

Le premier match officiel de l'Olympique Lyonnais en deuxième division a lieu le 27 août 1950 contre le Cercle athlétique de Paris. Les débuts sont prometteurs pour l'équipe. Le titre de champion de France de D2 est acquis après la victoire sur l'AS Monaco dans le stade de Gerland devant cinq mille spectateurs. L'OL fait donc son entrée en première division en 1951 pour redescendre aussitôt en deuxième division en 1952. Promu en 1954, le club lyonnais entame alors une longue présence dans l'élite. Le club connaît une première période faste au milieu des années 1960, avec comme avant-centre vedette Fleury Di Nallo.

Les Lyonnais atteignent la cinquième place de D1 en 1963 et même la quatrième place en 1964. Surtout, ils remportent le premier trophée du club cette année-là. Après avoir échoué l'année précédente en finale face à l'AS Monaco, ils parviennent à remporter la Coupe de France 1964 en battant les Girondins de Bordeaux. Cette époque est également celle des premières compétitions européennes. En 1963, l'OL réalise son premier parcours en Coupe d'Europe jusqu'en demi-finale.

En 1967, une deuxième victoire en Coupe de France, grâce à un succès sur Sochaux en finale, leur permet de retrouver la Coupe des Coupes. Un nouveau cycle démarre au début des années 1970. Les Lyonnais atteignent la cinquième place de D1 en 1972 et se placent pour la première fois de leur histoire sur le podium du Championnat de France en 1974 et 1975, loin derrière l'ASSE, champions de France ces deux années-là. L'OL remporte l'édition 1973 de la Coupe de France en battant en finale le FC Nantes. Le club commence dès lors à devenir un habitué de la Coupe des Coupes dont il atteint les huitièmes de finales en 1974.

En 1977, l'OL a de profonds problèmes financiers à cause notamment d'une masse salariale très importante pour l'époque. Pour survivre, le club est donc obligé de vendre. Une décision qui acte le départ de Raymond Domenech à Strasbourg pour 600 000 francs. En 1978, c'est Bernard Lacombe qui est obligé de quitter le club pour 1,6 million de francs.

À la fin des années 1970, le cycle s'achève et le club retrouve les dernières places du championnat avec notamment une 18ème place en 1980 qui lui fait frôler la relégation. Finalement relégués à l'issue de la saison 1982/1983 les Lyonnais, qui détiennent alors le record de la plus longue période consécutive dans l'élite avec vingt-neuf saisons, commencent un long purgatoire de six ans en D2.

1.1.3 La révolution Aulas

En 1987, alors que le club vient de passer quelques années en deuxième division, Jean-Michel Aulas en prend la direction. Il ambitionne alors une *« qualification européenne dans les trois ans ».* La remontée en D1 est acquise dès 1989. La qualification européenne annoncée est atteinte après deux saisons dans l'élite. Mais le club frôle la relégation la saison suivante.

En 1995, l'OL revient sur le podium, finissant deuxième. Lors de la saison 1995/1996, l'OL dispute sa première finale de Coupe de la Ligue face au FC Metz au Parc des Princes, pour une défaite aux tirs au but (5 tab à 4).

L'équipe se renforce entre chaque saison et monte en puissance, elle termine sixième lors de la saison 1997/1998, puis troisième en 1998/1999 et 1999/2000. En 1999, l'apport de 104 millions de francs du groupe Pathé qui devient actionnaire à hauteur de 34 % permet à Jean-Michel Aulas de faire entrer son club dans une nouvelle ère en s'offrant un attaquant de renom : Sonny Anderson. Le buteur brésilien en provenance du FC Barcelone devient l'un des joueurs les plus emblématiques de l'histoire de l'Olympique Lyonnais. Lors de la saison 2000/2001 le club termine deuxième derrière le FC Nantes, mais remporte la Coupe de la Ligue face à l'AS Monaco, son premier trophée national depuis 1973.

En 2002, l'Olympique Lyonnais obtient son premier titre de champion de France lors de la dernière journée. S'ensuit alors une série inédite de sept titres consécutifs de champion de France, record inégalé. Durant les années 2000, l'Olympique Lyonnais joue les premiers rôles, tant sur le plan national que sur la scène européenne, avec notamment une demi-finale de la Ligue des Champions et des victoires de prestige contre le Bayern de Munich ou encore le Real de Madrid. Le club intègre le G14, lobby des dix-huit clubs les plus importants d'Europe.

Jean-Michel Aulas en devient même président en 2007. La même année, l'OL, sous la volonté de son président, devient le premier club français côté en Bourse. Conformément à l'article 68 de la loi L122-8 du 30 décembre 2006, l'ouverture du capital intègre un projet de nouveau stade détenu en propre par le club, un projet qui deviendra réalité 9 ans plus tard.

En 2008, pour la première fois depuis 2000, Lyon n'obtient aucun trophée, une situation qui perdura plusieurs années, malgré les qualifications récurrentes en Coupe d'Europe. À la fin de la saison 2009, Juninho quitte le club et Karim Benzema est transféré au Real Madrid contre la somme de 35 millions d'euros. Lyon dépense alors plus de 70 millions d'euros pour recruter avec l'objectif de reconquérir le titre lors de la saison suivante. En vain. Enclin à des difficultés financières le club change de stratégie pour la saison 2010/2011. Rémi Garde est nommé entraîneur tandis que les dirigeants favorisent la formation en promouvant des jeunes du centre de formation en équipe première. La saison 2011/2012 donne l'occasion à l'OL de participer pour la douzième fois consécutive à la Ligue des Champions après l'élimination du Rubin Kazan en tour préliminaire, et de fêter dignement par une victoire (2-0 face au Dinamo Zagreb) son centième match dans la compétition, un record pour un club français. La même année le club perd en finale de Coupe de la Ligue et gagne la Coupe de France. L'Olympique Lyonnais décroche ainsi son premier titre depuis la saison 2007/2008. En championnat, le club termine à la 4ème place et ne se qualifie pas en Ligue des Champions mais en Ligue Europa.

La saison 2012/2013 commence avec un nouveau titre ; Lyon obtient son 7éme Trophée des Champions aux dépens de Montpellier, tandis que des joueurs importants quittent l'effectif dans l'optique de baisser la masse salariale. Ces départs sont compensés par l'éclosion de jeunes du centre de formation comme Alexandre Lacazette et Corentin Tolisso. En fin de saison, le club lyonnais retrouve la plus prestigieuse des compétitions européennes en assurant le podium en *Ligue 1* pour la quatorzième fois en quinze ans.

Le club finira second du classement en 2014/2015 et 2015/2016. Durant la saison suivante, le 9 janvier 2016, l'Olympique Lyonnais inaugure son nouveau stade (Parc Olympique Lyonnais devenu Groupama Stadim) à l'occasion d'un match contre l'ESTAC en s'imposant 4 buts à 1. En 2016/2017, le club finira 4ème et atteindra pour la première fois les 1/2 finales de l'Europa League.

En 2014 et 2015 le journal *L'Equipe*, ainsi que *France Football* révèle que l'Olympique Lyonnais occupe la deuxième place en matière de nombre de joueurs formés au club et évoluant dans les 5 grands championnats européens devant le Real de Madrid, le premier étant le FC Barcelone. Ainsi, le centre de formation lyonnais est jugé comme l'un des meilleurs d'Europe et sert à alimenter l'équipe première, mais également à disposer d'un vivier de joueurs ayant une valeur importante sur le marché des transferts qui permet au club chaque année d'assurer des plus-values. Le départ en 2017 de Lacazette et de Tolisso précédemment cités pour plus de 50 M€ chacun en est un exemple concret.

Tableau 19 : Titres de l'Olympique Lyonnais

Championnat de France L1	Coupe de France	Coupe de la Ligue	Championnat de France L2
7 titres : 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008	5 titres : 1964, 1967, 1973, 2008, 2012	1 titre : 2001	3 titres : 1951, 1954, 1989

Données : LFP.

Tableau 20 : Résultats de l'OL dans les compétitions majeures depuis 20 ans

Saison	Niveau du Championnat	Classement du Championnat	Coupe de France	Coupe de la Ligue	Coupe d'Europe
2016/2017	*Ligue 1*	4	1/16	1/8	1/2 C3
2015/2016	*Ligue 1*	2	1/8	1/4	C1 Groupe
2014/2015	*Ligue 1*	2	1/16	1/8	C3 Barrages
2013/2014	*Ligue 1*	5	1/8	Finale	1/4 C3
2012/2013	*Ligue 1*	3	1/32	1/8	1/16 C3
2011/2012	*Ligue 1*	4	Vainqueur	Finale	1/8 C1
2010/2011	*Ligue 1*	3	1/16	1/8	1/8 C1
2009/2010	*Ligue 1*	2	1/16	1/4	1/2 C1
2008/2009	*Ligue 1*	3	1/16	1/8	1/8 C1
2007/2008	*Ligue 1*	1	Vainqueur	1/4	1/8 C1
2006/2007	*Ligue 1*	1	1/8	Finale	1/8 C1
2005/2006	*Ligue 1*	1	1/4	1/16	1/4 C1
2004/2005	*Ligue 1*	1	1/8	1/16	1/4 C1
2003/2004	*Ligue 1*	1	1/8	1/16	1/4 C1
2002/2003	*Ligue 1*	1	1/32	1/8	1/16 C3
2001/2002	*Ligue 1*	1	1/16	1/8	1/8 C3
2000/2001	*Ligue 1*	2	1/4	Vainqueur	Groupe C1

1999/2000	*Ligue 1*	3	1/4	1/4	1/16 C3
1998/1999	*Ligue 1*	3	1/32	1/16	1/4 C3
1997/1998	*Ligue 1*	6	1/2	1/16	1/16 C3

Données : UEFA/LFP/FFF/OL.

Depuis 20 ans les résultats sportifs lyonnais sont remarquables. Le plus mauvais classement du club en L1 est une 6ème place en 1997/1998. Sur les 20 ans, 7 titres de champion de France de L1, 15 podiums de L1, 20 qualifications consécutives en Coupe d'Europe et de nombreuses finales et victoires en coupes nationales. Des résultats réguliers sur une longue durée qui font du club lyonnais l'un des plus beaux palmarès français et sans doute la meilleure équipe française du début du 21ème siècle.

1.2 Structure juridique et économique : en perpétuelle évolution

Le club lyonnais dépend de la holding « OL groupe ». Celle-ci est cotée en bourse dès 2007 avec une valeur de 24 euros. Près d'un an après son entrée en Bourse, l'action a perdu 65 % de sa valeur pour atteindre un minimum de 8,50 euros au 25 novembre 2008 quand le CAC 40 perdait 50 %. En août 2015, le titre ne vaut plus que 2,08 euros, plombé par le recul des résultats sportifs et surtout par la difficulté économique que représente la construction du nouveau stade.

Pour pallier ces difficultés, le président Aulas décide d'ouvrir en 2016 le capital du Groupe à hauteur de 20 % et se rapproche des investisseurs chinois d'IDG qui injectent 100 M€ dans la holding OL Groupe. Cet apport permet de renforcer les fonds propres de l'OL puis mécaniquement de faciliter les négociations pour le refinancement de l'endettement lié notamment à la construction du Groupama Stadium. Une nouvelle structuration de financement qui permet de réduire la dette et d'allonger sa maturité jusqu'en 2024 avec une économie de charges financières annuelle significative de l'ordre de 6 millions d'euros à compter de l'exercice 2017/2018.

L'arrivée d'IDG est également stratégique dans le cadre du développement du Groupe à l'international. L'OL a ainsi créé des partenariats en Chine qui ont pour objectif de promouvoir la notoriété de l'Olympique Lyonnais et de valoriser son savoir-faire en Chine, à Hongkong, à Macao et à Taiwan. Dans ce cadre, des accords de partenariat avec plusieurs Académies en Chine ont été signés par le club pour leur faire bénéficier du savoir-faire lyonnais en matière de formation, comme cela est déjà le cas au Sénégal, au Liban, en Corée du Sud et au Vietnam.

Le budget de l'Olympique Lyonnais était le plus élevé des clubs de football français dans les années 2000 jusqu'en 2011/2012 avant l'arrivée des capitaux qataris au PSG. Il est en augmentation depuis le début de la présidence de Jean-Michel Aulas (2,29 millions d'euros en 1987). En 2015, le budget du club est de 160 millions d'euros. D'un point de vue économique, le tableau ci-dessous synthétise la santé financière du club lyonnais entre la saison 2008/2009 et 2015/2016.

Tableau 21 : Produits, charges, résultats d'exploitation hors mutation, opérations de mutation et résultat net de l'OL entre 2008 et 2016 (en milliers d'euros)

Saison	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16
Produits hors mutation	139 613	146 089	132 796	131 934	101 453	104 434	96 349	160 004
Charges hors mutation	140 044	158 737	138 460	141 353	117 133	119 035	109 442	171 560
Résultats hors mutation	– 431	– 12 548	– 5 664	– 9 419	– 15 680	– 14 601	– 13 093	– 11 556
Opérations de mutation	52 382	14 103	21 762	15 157	36 179	16 114	7 193	58 103
Résultat net	5 366	– 35 352	– 28 017	– 28 937	– 19 845	– 26 440	– 21 434	9 753

Depuis de nombreuses années le club lyonnais est régulièrement déficitaire. Un constat qui oblige le club à vendre régulièrement des joueurs pour tenter de rééquilibrer ses comptes. Pour la première fois depuis 2009, le club enregistre des bénéfices de 9,7 M€ en 2016.

1.3 Groupes de supporters : le plus gros groupe ultra de France

Le premier groupe de supporters officiel du club est les *Bad Gones* créé en 1987. Originellement, le groupe se situe tribune Jean-Bouin à Gerland avant de s'installer au virage nord de Gerland en 2001/2002. Les *Bad Gones* entretenaient jusqu'à la fin des années 2000 une certaine proximité avec l'extrême droite (Berthau, 2013). Il semble toutefois que cette orientation politique soit à présent plutôt dévolue au virage sud même si certaines dérives violentes peuvent encore subvenir : en attestent les échauffourées ayant opposé les *Bad Gone*s aux *South Winners* marseillais, au printemps 2013, incidents qui auraient pu causer la suspension du groupe[27]. Depuis 2016, avec l'arrivée du nouveau stade, les *Bad Gones 87* ont doublé leurs membres passant de 3 000 à 6 000. Ils deviennent ainsi, le plus grand groupe de supporter ultra de France.

L'OL a connu de nombreux autres groupes de supporters. *Lugdunum's 93* fondé en 1993, *Nucleo Ultras* formé en 2000 ou encore *Cosa Nostra Lyon* formé en 2007. Des groupes qui ne sont cependant pas reconnus officiellement par le club avec lesquels il entretient des relations difficiles[28]. Un certain nombre de débordements conduisent à la dissolution de ces différents groupes lyonnais en avril 2010 par le ministre Brice Hortefeux.

---

[27] http://www.sofoot.com/menaces-de-suspension-pour-les-winners-et-les-bad-gones-170659.html consulté le 25 novembre 2017.

[28] http://www.sofoot.com/lyon-ou-sont-les-fafs-156272.html consulté le 25 novembre 2017.

À l'été 2010, le groupe *Lyon 1950* installé virage sud est reconnu par le club. Depuis, le virage sud véhicule toujours la réputation d'être l'origine réelle ou supposée d'un certain nombre d'actes racistes et d'incidents violents[29]. Cette réputation est confortée par la « guerre ouverte » qui oppose cette tribune au groupe stéphanois des *Magic Fans*. Cette opposition récurrente et le désordre qu'elle engendre ont conduit l'autorité préfectorale à interdire aux supporters lyonnais de se déplacer à Saint-Étienne pour assister aux derbys depuis 2013. Le conseil d'État a d'ailleurs partiellement entériné cet arrêté préfectoral en soulignant que « *des incidents d'une gravité croissante ont opposé, dans le courant de l'année 2013, des personnes se prévalant de la qualité de supporter des équipes de l'OL et de l'AS Saint-Étienne [...] assorti d'actes de grande violence entre certains groupes de supporters "ultras" des deux clubs établissait le risque d'incidents graves lors de la rencontre*[30] *».*

En août 2012, le rapport de l'observatoire des comportements dans les stades, relayé par *Le Parisien-Aujourd'hui en France,* pointe particulièrement les supporters de l'OL pour *« un nombre d'insultes, de gestes caractérisés incitant à la haine raciale d'actes de violence physique et d'utilisation d'engins pyrotechniques*[31] *».* Surtout, la tribune semble, contrairement à toutes les autres à Lyon et en France, être animée d'initiatives spontanées émanant de groupuscules et échappant à toute coordination supérieure : *« Le virage sud présente cette particularité quasi unique en France : pas de leader, pas de positionnement commun sur tous les sujets ».*

---

[29] http://www.sofoot.com/virage-sud-lyon-la-mauvaise-reputation-176896.html consulté le 25 novembre 2017.

[30] http://www.leprogres.fr/football/2013/11/08/le-conseil-d-etat-confirme-l-interdiction-des-supporters-lyonnais-de-se-deplacer-a-geoffroy-guichard consulté le 25 novembre 2017.

[31] http://www.rue89lyon.fr/2012/08/24/racism-stades-ol-montre-doigt/ consulté le 25 novembre 2017.

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 permet 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 (saison 2016/2017) est moins significative. 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.

1.4 Présentation du stade : d'un monument historique à un projet historique

Dans cette section, nous présenterons l'historique du club lyonnais avec son stade de Gerland (1.4.1) avant de présenter le nouveau stade : le Groupama Stadium et ses annexes (1.4.2).

1.4.1 Le stade Gerland : monument historique

La ville de Lyon passe commande du stade de Gerland en 1913 à l'architecte Tony Garnier. Il s'inscrit dans la politique d'hygiénisme et surtout d'éducation populaire par le sport et l'éducation physique, conduite par le maire Edouard Herriot, s'exprimant dans ces termes dans un journal sportif : *« construire un hôpital, c'est de l'assistance ; construire un stade, c'est de la prévoyance ».*

Le stade est construit dans un quartier en développement dans le 7ème arrondissement. Tony Garnier avait choisi d'élaborer un stade omnisports doté d'une piste d'athlétisme et d'un vélodrome. La Première Guerre ayant retardé le projet, le stade est inauguré par Edouard Herriot en 1926. C'est un stade typiquement antique qui s'inspire des stades romains avec une grande galerie circulaire posée sur un talus végétal. Les quatre portes immenses établies par Tony Garnier ont été classées monuments historiques en 1967.

Le stade de Gerland à ses débuts.

Dès 1950, l'Olympique Lyonnais prend ses quartiers au stade de Gerland grâce à une concession domaniale avec la ville de Lyon, propriétaire de la structure. Peu à peu le football prend le pas sur les autres sports. C'est ainsi que dans les années 60 la piste cycliste qui ceinture le terrain de football est ainsi sacrifiée afin d'augmenter la capacité du stade qui atteint la barre des 50 000 places. Les sept couloirs olympiques d'athlétisme sont également détruits et remplacés par des fosses.

C'est au début des années 1980 que le stade Gerland, avec la perspective de l'Euro 84, va se transformer grâce notamment au rapprochement des tribunes Jean Jaurès et Jean Bouin près de la pelouse. Le mondial 1998 et surtout l'architecte Albert Constantin, ont fait du stade Gerland un stade moderne doté de deux virages rapprochés et couverts. 28 loges équipées ont vu le jour grâce à la création d'un étage complet. Pendant l'été 2005, à l'instar de la tribune Jean Jaurès, la tribune Jean Bouin est dotée également de loges afin d'attirer de nouveaux partenaires pour le club.

Le stade perd quelques places à la suite de cette modification. En janvier 2007 et pour la première fois depuis la construction du stade, la pelouse est entièrement changée. Ainsi selon la dernière configuration le stade comprend deux virages : le Nord et le Sud, et deux tribunes se faisant face, la tribune Jean Jaurès et la tribune Jean Bouin. La capacité totale du stade est de 41 842 places individuelles, couvertes et numérotées. Parmi ces places, 1260 places hospitalités dont 400 sièges « Club des cents » et 550 « Club prestige » avec 310 sièges au sein du cercle Jean Bouin.

Xavier Pierrot, le stadium manager de l'OL revient sur les possibilités d'exploitation de Gerland. *« On avait une convention de mise à disposition mais ponctuelle ; c'était entre 40 et 72 h s'il s'agissait d'un match de Ligue 1 ou de Ligue des Champions mais entre les matchs si on voulait faire des séminaires ou des locations, on payait une location ponctuelle sur la journée. On avait à notre charge le nettoyage de l'espace grand public. On payait un loyer par match à la ville et à côté de cela la ville entretenait le stade, avait toutes les responsabilités que ce soit de la pelouse, du nettoyage, des espaces hospitalités, de la sécurité ».*

Le stade est facilement accessible en transport en commun. La proximité du Palais des Sports ainsi que des locaux annexes, tels que la piscine, permettent de se garer et d'envisager la construction de structures extérieures temporaires pour les animations ou l'accueil de partenaires notamment. Cependant, le nombre d'espaces hospitalité à l'intérieur du stade est insuffisant. De même, les surfaces disponibles pour les locaux techniques, de stockage ou d'accueil des médias ne conviennent pas aux exigences de l'UEFA. Enfin, la visibilité en certains endroits du stade n'est correcte qu'à partir du troisième rang et la distance séparant les tribunes se trouvant derrière les buts de l'aire de jeu est trop importante.

Le stade Gerland en 2012.

En 2016, avec le déplacement des rencontres de l'Olympique Lyonnais au Groupama Stadium, le stade de Gerland devient un stade de rugby à XV avec le Lyon Olympique Universitaire (LOU) qui y élit domicile en 2017, après avoir rejoint l'élite du Top 14. Le stade est renommé Matmut Stadium et une réduction de la configuration d'accueil des spectateurs (capacité ramenée à 35 000 places) a été menée entre mai et août 2017. Confié au cabinet AIA Architecte, ce chantier s'est traduit par la création de nouveaux gradins dans les tribunes latérales Jean Jaurès et Jean Bouin. Dès le 15 janvier 2017, un village VIP a été installé. Le reste des 20 hectares mis à disposition du LOU par la métropole à travers un bail emphytéotique de 60 ans abriteront le siège social du club, un centre d'entraînement, de formation, une brasserie et des boutiques.

Le nouveau Matmut stadium du LOU rugby.

1.4.2 Le Parc OL : un projet privé unique de longue date

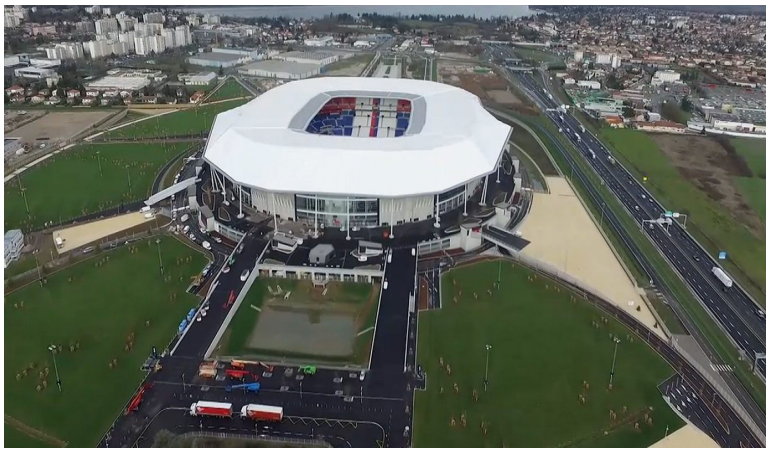
L'Olympique Lyonnais a annoncé en 2005 envisager la construction sous sa maîtrise d'ouvrage d'un stade de grande capacité (60 000 places), entouré d'un complexe immobilier constitué d'un centre d'entraînement, d'un centre de loisirs, d'hôtels, d'immeubles de bureaux et d'un centre médical. Il est le 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[32].

Le 20 mai 2011, le Conseil fédéral de la Fédération française de football retient le Grand Stade de Décines parmi les neuf stades titulaires qui accueilleront des matchs de l'Euro. Une décision qui permet à l'État de déclarer d'intérêt général (DIG) le *« Grand stade de l'Olympique Lyonnais »* le 31 mai 2011, afin d'accélérer la construction du stade et catalyser l'ensemble des parties prenantes du projet. Ainsi, la demande de permis de construire reçoit un avis favorable le 7 décembre 2011. Le 12 décembre 2011, le Grand Lyon décide de voter en faveur d'une modification du plan local d'urbanisme de Décines et le permis de construire est signé par Pierre Crédoz, maire de Décines, le 3 février 2012. Les travaux de terrassement débutent le 22 octobre 2012 avant même le bouclage du financement du projet. Les travaux de gros œuvre démarrent en août 2013 pour une durée de trente mois. La fin des travaux a été effective le 9 janvier 2016, six mois avant le début de l'Euro 2016.

[32] https://www.ccomptes.fr/fr/documents/39890 consulté le 12 novembre 2017.

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 pallier à la construction du stade. Le chantier regroupait plus de 1 000 personnes sur site.



Vue aérienne du Groupama Stadium.

La première phase de construction s'étend sur 6 hectares de propriétés du club. Elle abrite :

- Un stade d'une capacité d'environ 59 136 personnes (dont environ 6 000 places VIP, 18 loges et 3000 M2 de réceptifs) ;
- Les bureaux du siège d'OL Groupe situés dans l'enceinte du stade 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 : Le Groupama OL Training Center
- Un parvis de 51 486 m² permettant d'accueillir certains événements et animations, et constituant un véritable lieu de vie ouvert à tous ;
- 1 600 des 6 700 places de stationnement disponibles sur le site, sous le parvis.

Doté d'une capacité de 59 186 places, le Groupama Stadium répond aux exigences de la catégorie 4 du classement UEFA des stades et peut donc postuler à l'organisation d'une finale de Ligue des Champions. Le Groupama Stadium est équipé d'un système de récupération des eaux de pluie pour l'arrosage de la pelouse et les sanitaires. Il est également équipé d'une technologie de pelouse hybride française AirFibr. On retrouve sur site de nombreux services avec 290 points de vente shopping – restauration, 300 TV connectées, une application stade dédiée, la commande à la place et une offre de transport très développée.

Aux alentours du stade, l'OL a vendu un nombre important d'hectares. *« Demain on va vendre de la charge foncière qui est l'hôtel — 5 000 M2 de bureaux — un centre de loisirs et 12 000 autres mètres carrés de bureaux. Ca sera de la vente de charges foncières mais on va vendre 3 ou 4 hectares, environ 10 % de la surface, parce que ce n'est pas notre métier d'exploiter un hôtel ou un centre de loisirs. Par contre on voulait contrôler ce qui se faisait autour d'où la volonté d'acheter un peu plus large que ce qui était nécessaire pour le stade et le centre d'entraînement »* souligne le stadium manager du club.

Ainsi, un hôtel du Groupe Lavorel, qui s'appellera « Kopster », est en cours de construction sur le « Parc OL » et ouvrira en 2018. Il cohabitera avec un immeuble de bureau de près de 6 000 m2. Et dans le courant de l'exercice 2017/2018, trois autres projets vont débuter, un îlot comportant un centre médical et un laboratoire d'analyses médicales, un îlot de 2 immeubles de bureaux pour une surface totale de 6 000 m2 et enfin un centre de loisirs de 23 000 m2 comportant des activités telles que bowling, karting, laser game, fitness, foot indoor et restaurants. *« Le Groupama Stadium est effectivement déjà "Le" nouveau pôle d'activités de l'est lyonnais. Et son développement ne fait que commencer »* note Jean-Michel Aulas au sein du rapport 2017 du Groupe OL[33].

[33] http://investisseur.olympiquelyonnais.com/informations-financieres/rapports-annuels.html consulté le 26 novembre 2017.

Vue du stade en jour de match.

Après le concert de Céline Dion en juillet 2017, le Groupama Stadium accueillera notamment le match de rugby France/All Blacks (le 14 novembre 2017), la finale de l'UEFA Europa League (le 16 mai 2018), deux demi-finales du TOP 14 (les 25 et 26 mai 2018), le Monster Jam (juin 2018), ainsi que probablement 2 grands concerts, actuellement en cours de négociation. De même, la FIFA a confirmé que le stade de l'Olympique Lyonnais accueillera les demi-finales et la finale de la Coupe du Monde féminine de football 2019 (les 2, 3 et 7 juillet 2019). *« Il est important de prendre en compte que ces événements n'auraient pas pu avoir lieu dans notre Métropole lyonnaise sans ce stade privé qui ne coûte donc rien aux contribuables en fonctionnement comme l'a d'ailleurs souligné très récemment la Cour des comptes dans son rapport sur l'Euro 2016 »* souligne le président lyonnais. Si le coût de fonctionnement est bien privé, les contribuables lyonnais ont néanmoins participé à hauteur de 200 M€ aux raccordements routiers de ce projet privé. Le plan de financement a été parachevé par la conclusion d'un contrat de *naming* du stade, le 12 juillet 2017 pour 6 M€ par an pendant 3 ans. *« C'est là aussi une nouvelle étape clé de franchie dans notre développement et je suis personnellement très heureux que ce "namer" soit régional. Nous avons signé un contrat qui dépasse le cadre du seul naming. Il s'agit en fait d'un véritable partenariat industriel avec la mise en place d'une structure commune pour développer des synergies commerciales entre Groupama Rhône-Alpes Auvergne et OL groupe[34]»* commente Jean-Michel Aulas.

[34] http://investisseur.olympiquelyonnais.com/informations-financieres/rapports-annuels.html consulté le 26 novembre 2017.

BIBLIOGRAPHIE

ASSE :

Ouvrages :

Bigard, D. (2007), *AS Saint-Étienne, un club jour après jour*, Calmann-Lévy.

Hamelin, F. (2005), *La renaissance des Verts*, L'arganier

Rideau, F. (2011), *Les Verts, les objets de la légende,* Marque-pages, coll. « Beaux-livres ».

Sites internet :

http://www.geoffroy-guichard.com/histoire consulté le 12 juin 2016

http://www.geoffroyguichard2016.com/le-projet consulté le 12 juin 2016

www.asse.fr consulté le 12 juin 2016

PSG :

Ouvrages :

Azhar, A. (2009) *PSG, ton univers impitoyable,* Paris, Solar éd

Degorre, D et Touboul, J. (2009), *La folle histoire du PSG*, Paris, Prolongations

Bouchard, J.P. (2000), *Le roman noir du PSG : de Canal + à Canal -,* Paris, Calmann-Lévy.

Sites internet :

www.psg.fr consulté le 26 juin 2016

OGCN :

Sites internet :

http://www.ogcnice.com/fr/ consulté le 2 juillet 2016

http://www.allianz-riviera.fr/ consulté le 1 juillet 2016

LOSC :

Ouvrages :

Delporte, D. (2008), *LOSC : Un club jour après jour,* Calmann-Levy, 187 p.

Robert, P. (2012), *La grande histoire du LOSC*, Hugo Sport, 200 p.

Sawicki, F. (2012), « La résistible politisation du football. Le cas de l'affaire du grand stade de Lille-Métropole », *Sciences sociales et sport*, p. 193-241.

Sites Internet :

http://www.stade-pierre-mauroy.com consulté le 17 out 2016

https://www.losc.fr/club-lille/histoire consulté le 18 aout 2016

GDB :

Sites internet :

http://www.sudouest.fr/2014/04/26/girondins-de-bordeaux-il-y-a-15-ans-m6-devenait-proprietaire-1533899-4558.php consulté le 10 septembre 2017

http://www.girondins.com/fr consulté le 21 aout 2016

https://www.matmut-atlantique.com/ consulté le 21 aout 2016

LE HAC :

Sites internet :

http://www.hac-foot.com/ consulté le 2 septembre 2016

http://www.stadeoceane.com/ consulté le 2 septembre 2016

http://forum.infohac.com consulté le 2 septembre 2016

OL :

Ouvrage :

Berteau, F. (2013), *Le dictionnaire des supporters : côté tribunes*, Stock, 486 p.

Sites internet :

https://www.olweb.fr/fr/prehome-327.html consulté le 4 septembre 2016

https://www.ccomptes.fr/fr/documents/39890 consulté le 27 octobre 2017

http://www.groupama-stadium.com/ol-metz-vos-acces-au-groupama-stadium/ consulté le 10 janvier 2018

http://www.archiveslyon.fr/archives/sections/fr/histoire_de_lyon/les_edifices3576/edifices/stade_gerland/?&view_zoom=1 consulté le 10 aout 2017

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 5 janvier 2018

https://www.lyoncapitale.fr/Journal/Lyon/Actualite/Dossiers/OL-Land/Grand-Stade-Lyon-Capitale-repond-a-l-OL consulté le 12 février 2018.

TABLEAUX

Tableau 1 : Titres de l'AS Saint-Étienne 5
Tableau 2 : Résultats de l'ASSE dans les compétitions majeures depuis 20 ans 5
Tableau 3 : Produits, charges, résultats d'exploitation hors mutation, opérations de mutation et résultat net de l'ASSE entre 2008 et 2016 (en milliers d'euros) 8
Tableau 4 : Titres du PSG 24
Tableau 5 : Résultats du PSG dans les compétitions majeures depuis 20 ans 24
Tableau 6 : Produits, charges, résultats d'exploitation hors mutation, opérations de mutation et résultat net du PSG entre 2008 et 2016 (en milliers d'euros) 27
Tableau 7 : Titres de l'OGC Nice 42
Tableau 8 : Résultats de l'OGC Nice dans les compétitions majeures depuis 20 ans 42
Tableau 9 : Produits, charges, résultats d'exploitation hors mutation, opérations de mutation et résultat net de l'OGC Nice entre 2008 et 2016 (en milliers d'euros) 44
Tableau 10 : Titres du LOSC 57
Tableau 11 : Résultats du LOSC dans les compétitions majeures depuis 20 ans 58
Tableau 12 : Produits, charges, résultats d'exploitation hors mutation, opérations de mutation et résultat net du LOSC entre 2008 et 2016 (en milliers d'euros) 60
Tableau 13 : Titres des Girondins de Bordeaux 72
Tableau 14 : Résultats des GDB dans les compétitions majeures depuis 20 ans 72
Tableau 15 : Produits, charges, résultats d'exploitation hors mutation, opérations de mutation et résultat net des GDB entre 2008 et 2016 (en milliers d'euros) 75
Tableau 16 : Titres du Havre AC 85
Tableau 17 : Résultats du HAC dans les compétitions majeures depuis 20 ans 86
Tableau 18 : Produits, charges, résultats d'exploitation hors mutation, opérations de mutation et résultat net du HAC entre 2008 et 2016 (en milliers d'euros) 88
Tableau 19 : Titres de l'Olympique Lyonnais 98
Tableau 20 : Résultats de l'OL dans les compétitions majeures depuis 20 ans 99
Tableau 21 : Produits, charges, résultats d'exploitation hors mutation, opérations de mutation et résultat net de l'OL entre 2008 et 2016 (en milliers d'euros) 101