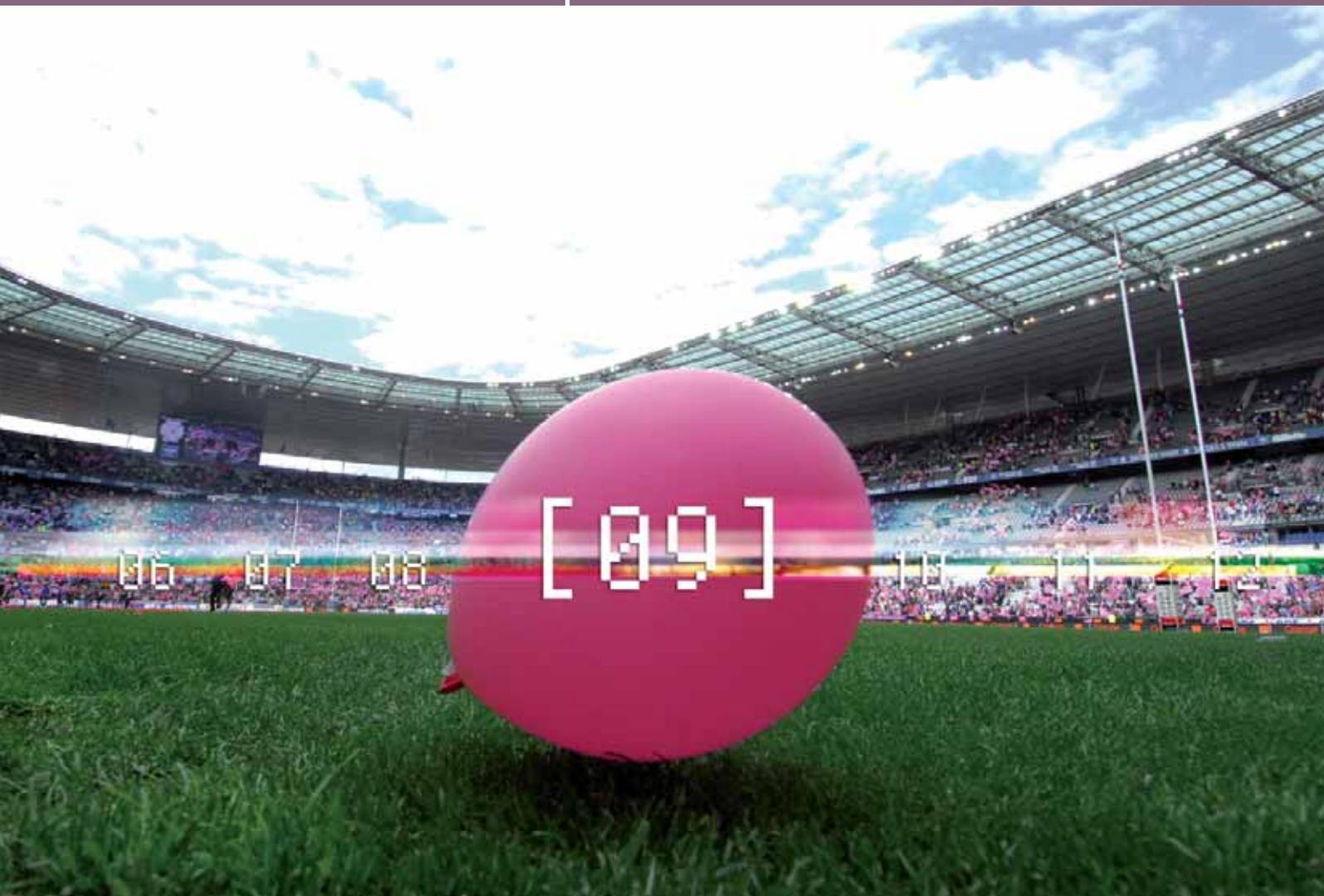


Football professionnel

Finances & perspectives

Mars 2009



A propos d'Ineum Consulting

Ineum Consulting est une société de conseil en stratégie, organisation et management des systèmes d'information. Ineum Consulting assiste ses clients dans la réalisation de leurs choix stratégiques, opérationnels et technologiques, en toute objectivité. La gamme de services qu'elle couvre, focalisée sur la connaissance profonde des métiers de ses clients et sur sa capacité à mettre en œuvre des solutions spécifiques, représente une force de proposition unique. Ineum Consulting, avec 1 300 collaborateurs présents en Australie, en Algérie, en Belgique, en France, aux Etats-Unis, au Maroc, aux Pays-Bas, au Luxembourg, en Suisse et au Royaume-Uni, fait partie du groupe Management Consulting Group Plc, coté au London Stock Exchange.

Notre expertise sectorielle sport nous permet d'accompagner clubs, ligues, fédérations, collectivités territoriales et autres acteurs du secteur dans leurs transformations et projets de développement. Nous apportons à nos clients des réponses à leurs problématiques stratégiques, organisationnelles, opérationnelles, marketing et financières.

Pour plus d'informations : www.ineumconsulting.com

A propos d'Euromed Marseille

Euromed Marseille Ecole de Management croit à la différence comme source de progrès, au pouvoir de la personnalité et de la responsabilité. Cela se traduit par une pédagogie de la diversité, de la décision et de l'action.

Euromed Marseille a ainsi créé depuis 1993 une formation professionnelle de haut niveau en Management du Sport. Plus de 250 anciens travaillent aujourd'hui au sein d'entreprises et organisations prestigieuses telles que Nike, Electronic Arts, Ineum Consulting, Puma, Olympique de Marseille, Bouygues Telecom, Société Générale, le Tour de France, Roland Garros, Havas Sport, Carat Sport, Infront, les Fédérations Françaises de Tennis, de Rugby, de Hand Ball..., la NBA Europe, Canal Sat, France TV, Eurosport International, Titan Sport en Chine, l'Union Cycliste Internationale...

Euromed Marseille participe ainsi à la professionnalisation du secteur de l'Entertainment et construit un pôle de recherche dans le prolongement de ses spécialisations en Management du Sport, des Média, de l'Événement, des Marketing Services et du Divertissement qui forment des managers de marques « passion » alliant vision stratégique des secteurs concernés et réflexes opérationnels adaptés à leurs spécificités.

Piloté par un comité scientifique composé de professionnels, d'enseignants et de chercheurs, ce pôle dédié au « SPORTAINMENT » a non seulement pour vocation de réaliser des travaux de recherche appliquée (FPFP, colloque Sportmed avec le Centre de droit du sport de l'université Paul Cézanne d'Aix-en-Provence) mais aussi de soutenir sportifs de haut niveau et organisations dans leurs besoins de formation initiale ou continue.

Notre volonté est de contribuer à offrir au football professionnel français un outil de référence qui pourra apporter un éclairage complémentaire et un outil d'aide à la décision aux professionnels qui le dirigent.

Pour plus d'informations : www.euromed-marseille.com

Introduction

Nous avons le plaisir de vous présenter la nouvelle édition de l'étude Football Professionnel, Finances & Perspectives, le FPPP 2009. Issue de la collaboration entre l'école Euromed Management et Ineum Consulting, cette publication est, comme chaque année, le fruit du travail commun de deux entités complémentaires : Euromed Management contribue, au travers de son expertise en recherche appliquée et de ses formations dédiées au secteur du « Sportainment » à analyser les spécificités et les évolutions du secteur, tandis qu'Ineum Consulting apporte sa connaissance des problématiques des ligues et des clubs professionnels et son savoir-faire en matière de réflexion stratégique et de transformation des organisations.

Depuis 2003, « FPPP » s'est attaché à identifier et développer les différents enjeux stratégiques du football professionnel français pour retrouver compétitivité économique et sportive au niveau européen. Chaque édition a fait état du rapport de force économique des championnats et clubs européens et a développé un axe de réflexion stratégique prioritaire : la gouvernance, les droits TV, la rémunération des sportifs, la formation, les stades, la billetterie... Dans le cadre de notre dernière édition, nous avons estimé que la Ligue 1 pourrait générer chaque année environ 250 millions d'euros supplémentaires sur la base d'une profonde modernisation du parc de stades français : progression des recettes billetterie (hausse des affluences et du prix moyen...), du sponsoring (développement du naming...) et des autres recettes commerciales (nouvelles offres pour les entreprises, développement des services marchands au sein du stade...). Le rapport Besson est récemment venu confirmer cette estimation, en l'ajustant à 257 millions d'euros. Il faut donc à tout prix réussir les projets de stades en cours et à l'étude, ce qui passe prioritairement par le succès de la candidature française à l'organisation de l'Euro 2016, mais cela ne sera pas suffisant pour que la Ligue 1 comble complètement le fossé qui la sépare de ses principaux concurrents européens (Liga espagnole, Bundesliga allemande et Serie A italienne génèrent actuellement environ 400 millions d'euros de plus que la Ligue 1).

Le football français doit donc prendre à notre sens un tournant historique. Tout en poursuivant ses efforts en matière d'optimisation de la protection et du retour sur investissement de la formation, pilier historique de son « business model », il doit faire sa révolution pour proposer un produit plus spectaculaire et mieux adapté à un nouveau public qu'il doit impérativement attirer et fidéliser au cours des prochaines saisons. Pour cela, le football français devra donc accepter de prendre des risques et de privilégier l'intérêt collectif par rapport aux intérêts individuels. Au travers de cette édition, nous invitons le football français à lancer cette phase de transformation de son produit, en

proposant un certain nombre de pistes et d'éclairages autour des principales composantes du spectacle : la compétition, les stades, le jeu et les joueurs, le public. Nous avons eu la chance de pouvoir recueillir les positions de plusieurs experts sur ces sujets que nous remercions encore pour leur collaboration : Erik Bielderman de L'Equipe Magazine, Jean-François Caujolle de l'Open 13, Cédric Dufoix de l'Olympique de Marseille, Fabrice Favetto-Bon du MUC72, Pierre Ferret, architecte DPLG, Dragan Kosanovic de l'UEFA, Gilles Moretton de Canal+Events, Bertrand Scholler du Stade de France et Xavier Thuilot du LOSC.

Le travail que nous avons mené s'était donné pour objectif de relever un double défi : améliorer significativement la compétitivité européenne des clubs français tout en préservant l'incertitude de la compétition. La nouvelle formule proposée pour la Ligue 1, qui s'inscrit dans un scénario global de rupture, est au cœur du dispositif que nous appelons de nos vœux. Nos préconisations donneront certainement lieu à de nombreuses objections de différents acteurs. Mais le dispositif que nous proposons nous paraît de nature à faire progresser significativement l'ensemble du système et seule une réflexion systématique sur toutes les composantes du spectacle permettra d'atteindre l'objectif fixé de retour à la compétitivité de football professionnel français sur le moyen terme.

*Vincent Chaudel
Pour Ineum Consulting*

*Philippe Piola
Pour Euromed Marseille Ecole de Management*

Sommaire

Page 7	Synthèse
Page 11	1. Etude comparative des championnats européens
Page 21	2. Etude comparative des clubs
Page 37	3. Pistes de réflexion pour un grand spectacle sportif
Page 71	Conclusion

Synthèse

Etude comparative des championnats européens

Une croissance ralentie par la crise financière

Après une période de ralentissement au début des années 2000 (hors Premier League), l'économie des grands championnats européens progresse de manière régulière depuis 2004/2005. Pour la saison 2006/2007, le chiffre d'affaires cumulé des grands championnats européens était en croissance de 7 % (la croissance était de 6 % sur 2005/2006). L'économie du football européen devait poursuivre sa croissance globale sur le même rythme sur la saison 2007/2008 (estimation à plus de 7 %) pour probablement stagner en 2008/2009, notamment sous l'effet de la crise et des variations des taux de change entre l'euro et la livre.

La domination de la Premier League, nuancée par l'évolution de la livre face à l'euro

La Premier League est particulièrement affectée par ces variations de taux de change. Mais si la baisse de la livre limite de façon très sensible la progression du pouvoir d'achat du championnat anglais, la Premier League reste de loin le championnat européen qui génère le plus de recettes. La croissance du championnat anglais pour la saison 2006/2007 était proche des 15 % et reposait principalement sur les retombées de certains projets stades et sur la signature de nouveaux contrats de sponsoring pour un certain nombre de grands clubs. L'entrée en vigueur du nouveau contrat TV devait renforcer la position de leader de la Premier League en 2007/2008 ; ce constat est aujourd'hui nuancé par l'évolution du cours de la livre.

La Bundesliga, un challenger qui se porte bien

La Bundesliga a connu la plus forte croissance des grands championnats européens en 2006/2007 grâce à son nouveau contrat TV.

Elle se positionne ainsi, en matière de chiffre d'affaires, au niveau des championnats espagnol et italien. Comme la Premier League, la Bundesliga peut compter sur une croissance particulièrement équilibrée entre ses différents postes de recettes. La Ligue 1 reste encore loin de ses principaux concurrents, malgré un développement de l'ensemble des postes de recettes en 2006/2007. Si le nouveau contrat TV entré en vigueur en 2008/2009 a permis à la France de ne pas se faire davantage distancer par ses concurrents, le fossé en terme de chiffre d'affaires entre la Ligue 1 et le podium européen reste significatif (environ 400 millions d'euros).

Des affluences toujours satisfaisantes

L'augmentation de l'affluence dans les stades européens est une tendance de fond. Le championnat allemand est celui qui rassemble le plus de spectateurs, il a progressé de 25 % sur les 10 dernières années et a profité pleinement des investissements réalisés dans les stades à l'occasion de la Coupe du Monde 2006. La Premier League reste néanmoins largement en tête au niveau des recettes billetterie. La crise ne semble pas avoir, pour l'instant, de conséquence sur le niveau d'affluence. Reste à savoir quelle sera la situation l'été prochain au moment des renouvellements d'abonnements.

Des résultats satisfaisants, mais toujours contrastés

Le poste « salaires et charges » a connu une très forte progression depuis une dizaine d'années (+ 235 %). Néanmoins, les clubs ont, depuis 2001/2002, évolué vers un meilleur contrôle de leur masse salariale. Le ratio salaires et charges/chiffre d'affaires est aujourd'hui proche de la barrière des 60 %. La gestion des clubs européens reste cependant très contrastée, la Bundesliga allemande restant le meilleur élève en la matière avec un ratio de seulement 45 %.

Les résultats hors opérations sur joueurs des championnats européens sont en nette amélioration. La Bundesliga a ainsi plus que doublé son résultat en 2006/2007 par rapport à la saison précédente, devenant ainsi pour la première fois le plus performant des cinq grands championnats en la matière. Cette performance s'explique par un remarquable contrôle de la masse salariale (+ 2 % en 2006/2007) conjugué à une augmentation significative des revenus (+ 15 % sur la même saison).

Au final, ce sont la Bundesliga et la Ligue 1 qui affichent les meilleurs résultats nets sur les dernières saisons. Les résultats financiers de la Premier League se sont détériorés en grande partie du fait des déficits de Chelsea et de Manchester United. Le football italien devait quant à lui afficher à nouveau un déficit significatif en 2006/2007, notamment du fait de la remise en cause de la loi *Salva Calcio*.

Etude comparative des clubs

Prise de pouvoir des clubs anglais sur le sportif

Pour la première fois, la Premier League devance le championnat espagnol au coefficient UEFA. Cela s'explique par les performances conjuguées de Manchester United, Arsenal, Liverpool, Chelsea et Everton. Les clubs anglais enregistrent pour la deuxième fois en cinq ans le meilleur indice UEFA sur une saison. La domination économique de la Premier League se traduit désormais par une position de plus en plus forte de ses représentants dans les compétitions européennes. Les clubs allemands réalisent leur meilleure saison depuis 2001/2002 et se placent ainsi en troisième position du classement UEFA pour la saison 2007/2008.

Au classement UEFA sur cinq ans, l'Angleterre prend la tête après huit années de domination des clubs espagnols. La Premier League et la Liga se détachent désormais nettement de leurs concurrents européens. L'Italie reste durablement accrochée à la troisième place du podium. La Russie pointe à la sixième place grâce à sa saison 2007/2008 et semble aujourd'hui le championnat le plus à même de se rapprocher à moyen terme de l'Allemagne et

de la France. La France conservait à la suite de la saison 2007/2008 la place de quatrième à l'indice UEFA devant l'Allemagne. Toutefois, sauf performances exceptionnelles des clubs français cette saison, l'Allemagne devrait s'emparer de la place de la France dès la fin de la saison 2008/2009.

Au niveau des clubs, quatre représentants anglais figurent désormais parmi les six premiers à l'indice UEFA, Chelsea prenant pour la première fois de son histoire la tête du classement. Depuis le rachat du club en 2003 par M. Abramovitch, le club londonien a gravi progressivement tous les échelons en passant de la 25^e à la 1^{re} position à l'indice UEFA en 2008.

Polarisation des ressources et domination sportive des grands clubs

La domination des clubs anglais, espagnols et italiens s'explique en grande partie par le pouvoir d'achat dont ils disposent. La polarisation du secteur autour d'une dizaine de très grands clubs se confirme année après année. Leur chiffre d'affaires moyen est désormais supérieur à 260 millions d'euros, soit le double du chiffre d'affaires moyen de leurs dix challengers les plus proches, et se serait même rapproché des 300 millions d'euros sans l'évolution de la livre face à l'euro. Dans ce contexte, neuf des onze premières places à l'indice UEFA sont désormais occupées par ces clubs du Top 10 européen. Seuls le FC Séville et l'Olympique Lyonnais parviennent à s'immiscer respectivement aux septième et huitième places de ce classement.

Le Top 10 du classement des chiffres d'affaires des clubs hors droits TV intègre cinq clubs anglais, trois clubs allemands et deux clubs espagnols. Il témoigne de la domination de la Premier League et des progrès réalisés par les clubs allemands grâce aux investissements réalisés dans les stades. Parmi les clubs français, seul l'Olympique Lyonnais se rapproche du Top 10, mais il aura bien besoin de son nouveau stade pour s'y installer durablement. L'Olympique de Marseille et le Paris Saint-Germain restent un cran en dessous, même si leurs revenus hors droits TV sont comparables à ceux de clubs comme l'Inter, la Juventus,

Valence ou Stuttgart.

Domination moins marquée des « grands clubs » au niveau français

Au niveau national, la corrélation entre chiffre d'affaires et performance sportive se vérifie également. Mais si l'Olympique Lyonnais exerce une domination écrasante à l'indice Euromed/Ineum, certains grands clubs ont rencontré davantage de difficultés sportives au cours des cinq dernières saisons. Celles-ci s'expliquent en partie par la concentration de la quasi-totalité des joueurs de grand talent au sein des grands clubs européens, contraignant les grands clubs français à recruter sur un « second marché », auquel ont également accès les autres clubs de Ligue 1. Leur performance sportive dépend donc davantage de la formation, des réseaux de détection de jeunes talents, du projet sportif, de la stabilité, des infrastructures...

Pistes de réflexion pour un grand spectacle sportif

Compte tenu de la concurrence croissante des clubs anglais et allemands, les clubs français doivent impérativement optimiser, outre leurs infrastructures, tout ce qui contribue au spectacle du football. Celui-ci ne se limite pas à la qualité du jeu mais peut s'analyser sous plusieurs angles, et notamment celui de la compétition, celui des stades, celui du jeu et celui du public.

La compétition, fixer les bonnes règles du jeu

Nous proposons une nouvelle formule de compétition : 16 clubs en Ligue 1 et des play-offs pour le titre de champion, ce sont plus de moyens financiers pour nos représentants européens et davantage d'incertitude et de spectacle pour la Ligue 1. Une « Super Ligue 2 » à 24 clubs, avec play-offs pour la montée, permettrait à la fois de conserver le même nombre de clubs professionnels et de mieux valoriser ce niveau de compétition. En parallèle, un nouveau calendrier pourrait être mis en place afin de mieux rythmer les temps forts de la saison : Coupe de la Ligue entre juillet et décembre, trêve hivernale d'un mois en janvier, Coupe de France (pour les clubs de Ligue 1)

entre la fin janvier et la mi-avril, play-offs pour le titre de champion en avril-mai. La Ligue 1 se joue désormais le dimanche à 17 h 30 (en dehors des matchs premium) pour permettre principalement la venue des familles au stade. La comptabilisation des points et l'arbitrage évoluent également pour favoriser le jeu offensif.

Le stade, soigner l'élément central du spectacle du football

Le stade est un élément central de la notion de « spectacle ». Il doit tout d'abord fournir au spectateur un confort et une sécurité optimaux tout au long de son expérience « jour de match » : facilité d'accès au stade, circulation fluide et intuitive dans les différentes parties de l'enceinte, dispositifs de sécurité préventifs et réactifs, places assises garantissant un confort de grande qualité quelle que soit la catégorie de place. Il doit également offrir au spectateur une large gamme de services de qualité : services marchands, animations et événementiels, nouvelles technologies. Le stade peut enfin être une composante significative de la marque du club, voire de l'identité de toute une région. Le travail architectural, l'habillage du stade et la mise en valeur au travers des médias sont alors décisifs.

Joueurs et entraîneurs, concilier spectacle et résultats

Les techniciens français prennent parfois moins de risques offensifs que certains de leurs homologues européens parce qu'ils manquent de joueurs de grand talent et qu'il est dès lors moins risqué de défendre. L'enjeu est donc avant tout économique et nos différentes propositions devraient avoir un impact indirect sur la philosophie de jeu de certains entraîneurs. Pour favoriser la concentration des moyens autour des joueurs les plus talentueux, nous proposons également de limiter (dans le même cadre que les recommandations de l'UEFA) le nombre de joueurs professionnels de plus de 21 ans au sein des effectifs des clubs. Il apparaît enfin indispensable de préserver les avancées récentes obtenues en matière de droit à l'image.

Le public, le placer au centre de toutes les attentions

Le public est en lui-même une composante du spectacle sportif. Le football français est à ce titre handicapé en matière de démographie par rapport à ses concurrents européens, avec une taille d'agglomération pour le club moyen de Ligue 1 bien inférieure et seulement un club dans une aire métropolitaine de plus de deux millions d'habitants. La question du deuxième grand club parisien (et même d'un troisième) est donc cruciale pour le développement du football français. Outre le Paris Saint-Germain, notre analyse met également en relief le potentiel de développement des clubs de Lille, Valenciennes et Nice.

Dans ces conditions, il apparaît encore plus déterminant pour les clubs français que pour leurs concurrents européens d'exploiter au mieux leurs marchés respectifs. Il existe pour cela une grande variété de solutions CRM qui nous semblent adaptables à toutes les situations des clubs. L'objectif doit être de mettre en place une logique CRM sur la gamme la plus large possible des produits du club et de rompre le cloisonnement entre les différents produits, services et canaux de vente. Les clubs peuvent éventuellement adopter une démarche progressive et par palier, auquel cas le caractère évolutif du produit choisi sera essentiel.

1.

Etude comparative des championnats européens

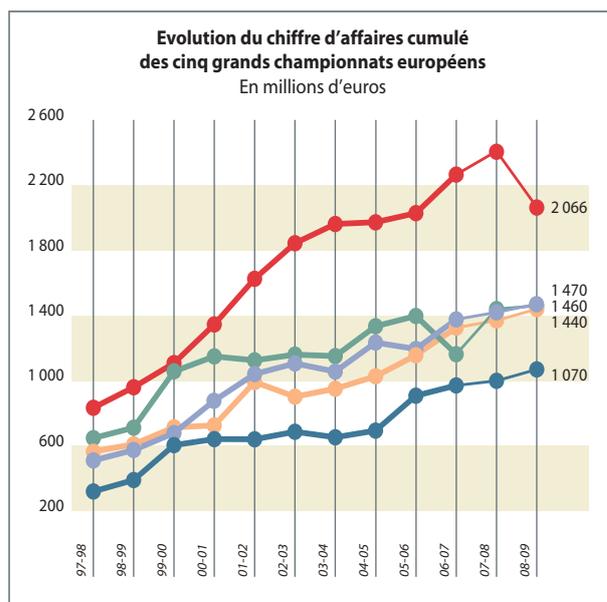
Le développement des ressources

Le chiffre d'affaires

Après une période de ralentissement au début des années 2000 (hors Premier League), l'économie des grands championnats européens progresse de manière régulière depuis 2004/2005. Pour la saison 2006/2007, le chiffre d'affaires cumulé des grands championnats européens était en croissance de 7 % (la croissance était de 6 % sur 2005/2006). L'économie du football européen devait poursuivre sa croissance globale sur le même rythme sur la saison 2007/2008 (estimation à plus de 7 %) puis stagner en 2008/2009, notamment sous l'effet de la crise et des variations des taux de change entre l'euro et la livre.

La Premier League est affectée de manière sensible par ces variations de change. Ainsi, si le taux de change était resté à son niveau du 30 juin 2007, la Premier League aurait enregistré un chiffre d'affaires de plus de 3 milliards d'euros en 2008/2009, contre environ 2 milliards d'euros si la livre devait rester au niveau de celui de janvier 2009. Si la baisse de la livre limite donc de manière très sensible la progression du pouvoir d'achat du championnat anglais, la Premier League reste néanmoins de loin et durablement le championnat européen qui génère le plus de recettes. A lui seul, il enregistrait, en 2006/2007, 32 % des revenus de l'ensemble des cinq grands championnats européens (estimation stable pour 2007/2008 à 31 %) et près de deux fois et demi les recettes cumulées de la Ligue 1 (2,3 fois pour 2006/2007 et une estimation à 2,4 fois pour 2007/2008).

Au cours des saisons 2004/2005 et 2005/2006, les clubs anglais ont connu un léger ralentissement de la croissance de leurs revenus avec un taux de croissance de 1 % sur les deux saisons (absence de progression des droits TV, peu de nouveaux projets de stades livrés). La croissance de



Sources : LFP, Liga de Fútbol Profesional, DFL, Lega Calcio, Deloitte UK

● Angleterre ● Allemagne ● Italie
● France ● Espagne

Note : Cours de la livre au 30 juin sauf pour 2008/2009 (cours au 22 janvier 2009).

la saison 2006/2007 est, quant à elle, proche de 15 % et repose sur les retombées de certains projets de stades (principalement l'Emirates Stadium d'Arsenal avec une augmentation de plus de 100 % des revenus « matchday » par rapport à la saison précédente et l'extension de la capacité du stade de Manchester United) et sur la signature de nouveaux contrats de sponsoring pour un certain nombre de grands clubs (Chelsea connaissait une progression de près de 10 millions d'euros de ses recettes commerciales par rapport à la saison 2005/2006). Pour la première fois depuis la saison 2001/2002, le championnat anglais générait en 2006/2007 le plus fort revenu sur chacun des trois grands postes de recettes (droits TV, billetterie et commercial) avec un chiffre d'affaires moyen par club qui dépasse désormais les 100 millions d'euros.

L'entrée en vigueur du nouveau contrat TV en 2007/2008 devait encore marquer un nouveau saut dans la progression du pouvoir d'achat de la Premier League et placer la compétition anglaise dans une position de domination économique sans précédent. Ce constat est pour l'instant nuancé par l'évolution du cours de la livre face à l'euro décrite précédemment.

Après une baisse relative de ses revenus sur la saison 2005/2006 (environ 3 %, liée aux montants exceptionnels – « upfront payments » sur le naming des stades notamment – touchés sur la saison précédente), la Bundesliga connaît la plus forte croissance des grands championnats européens en 2006/2007 (+ 15 %) grâce au nouveau contrat TV entré en vigueur. La Bundesliga est marquée, comme la Premier League, par une croissance particulièrement équilibrée entre ses différents postes de recettes. Le championnat allemand est également exemplaire en matière de contrôle de la masse salariale avec un ratio salaire/chiffre d'affaires ramené à 43 % en 2006/2007 (contre 45 % en 2006/2007 et 51 % en 2005/2006).

La Serie A, quant à elle, enregistre une baisse conjoncturelle de ses revenus de 17 % sur la saison 2006/2007 du fait de la relégation administrative de la Juventus et passe ainsi au 4^e rang des championnats européens en termes de chiffre d'affaires. Même si, sur la saison 2007/2008, le championnat italien devrait revenir au niveau de la Bundesliga, la plupart des clubs de Serie A connaissent une période de stagnation de leurs revenus hors droits TV.

La Liga a connu une période de croissance forte de son chiffre d'affaires (+ 13 % en 2005/2006, + 15 % en 2006/2007) reposant notamment sur la bonne santé conjointe du FC Barcelone (+ 24 % en 2005/2006, + 12 % en 2006/2007) et du Real Madrid (+ 6 % en 2005/2006, + 20 % en 2006/2007). Cette dynamique devait faiblir en 2007/2008, les deux grands d'Espagne enregistrant des hausses de revenus de seulement 5 % environ sur l'exercice.

Principalement tirée par la croissance des droits TV, la Ligue 1 poursuit toutefois son développement sur l'ensemble des postes de recettes en 2006/2007 (+ 7 % au global). Le nouvel accord sur les droits TV et médias, qui est entré en vigueur en 2008/2009 (668 millions d'euros), devrait permettre à la France de ne pas se faire davantage distancer par ses concurrents (hors Premier League), dans l'attente de pouvoir actionner des leviers de développement liés essentiellement à la réussite des projets de stades en cours et à venir.

Les affluences et les recettes billetterie

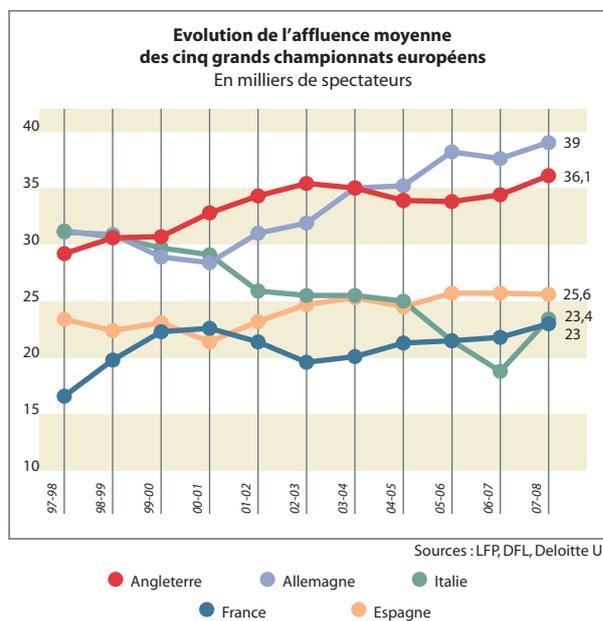
L'augmentation de l'affluence dans les stades européens est une tendance de fond sur les dix dernières années, avec une affluence cumulée en progression de + 12 % entre 1997/1998 et 2007/2008.

Après une légère baisse en 2006/2007 liée à la rétrogradation de la Juventus (- 2 % par rapport à la saison précédente), l'affluence cumulée dans les principaux championnats européens progresse de 6 % sur la saison 2007/2008 du fait du jeu des accessions et relégations en Angleterre (promotion de Sunderland qui enregistrait déjà en 2006/2007 une moyenne de 31 887 spectateurs en deuxième division anglaise) et en Italie (promotion de la Juventus, Napoli et Genoa).

Malgré un net rebond en 2007/2008 (+ 25 % par rapport à la saison précédente), la tendance reste à une dégradation très sensible des affluences dans les stades italiens : 23 000 spectateurs de moyenne en 2007/2008 contre un pic à plus de 31.000 spectateurs de moyenne en 1997/1998, soit une moyenne en baisse de 25 % sur les dix dernières années. Cette chute s'explique par une combinaison de facteurs : les scandales à répétition, certains problèmes de violence dans les stades, les difficultés financières de certains clubs... et surtout la vétusté des infrastructures. En matière de projets de stades, celui de la Juventus (capacité de 40 000 places, pour une ouverture prévue au cours de la saison 2011/2012) apparaît comme le plus avancé, mais ne pourra à lui seul combler le retard des infrastructures de la Serie A.

La Bundesliga reste, depuis 2003/2004, le championnat qui rassemble le plus de spectateurs. L'affluence de la première division allemande a progressé de 25 % sur les dix dernières années pour atteindre 39 000 spectateurs en moyenne par match. Le championnat profite à plein des investissements majeurs réalisés dans les stades (et pas seulement dans la perspective de la Coupe du Monde 2006).

Si la Premier League a été dépassée en termes d'affluences moyennes, elle reste largement en tête en matière de recettes billetterie, se reposant sur une progression continue du revenu moyen par spectateur (61 euros par spectateur pour la saison 2006/2007 contre 40 euros en 2002/2003, en incluant les coupes nationales et les compétitions européennes). Les efforts récents des clubs anglais ont en effet beaucoup porté sur l'augmentation des places VIP et hospitalités. La Premier League se caractérise également par l'homogénéité du remplissage de ses stades (le plus faible taux de remplissage en 2007/2008 est de 74,4 %).



La Liga espagnole connaît une relative stabilité du nombre de ses spectateurs sur les dernières saisons. La dynamique future en la matière dépendra principalement de la concrétisation d'un nombre important de projets de nouveaux stades. Certains de ces projets pourraient néanmoins être mis en péril par la crise immobilière (le FC Valence doit ainsi faire face à de fortes tensions en matière de trésorerie qu'il n'aurait sans doute pas connues quelques années plus tôt). Cette crise pourrait également fragiliser un certain nombre de clubs ayant assis leur dette bancaire sur un patrimoine immobilier parfois survalorisé.

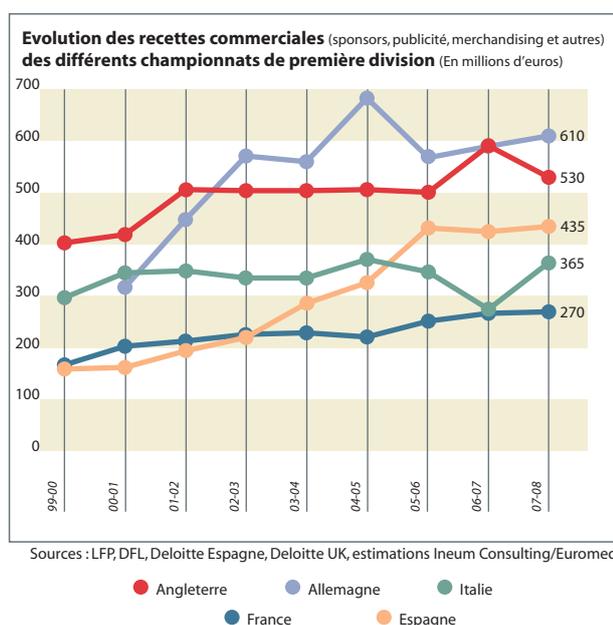
Le championnat français, pour sa part, poursuit sa progression lente mais régulière depuis cinq saisons. Les affluences cumulées progressent de 17 % depuis la saison 2002/2003. Le niveau encore modéré des affluences moyennes en comparaison de ses voisins laisse envisager une marge de développement significative, le chantier des grands stades restant l'un des défis majeurs du football français. On peut toutefois penser que l'entrée dans un cycle de récession long pourrait avoir un impact sur la demande et obliger les clubs français à prendre en compte une baisse de pouvoir d'achat et à faire évoluer leur politique tarifaire.

Jusqu'ici, la crise ne semble pas avoir eu d'impact manifeste sur le niveau des affluences en 2008/2009, qui sont, à mi-championnat, en progression en Allemagne et surtout marquées par le jeu des accessions-relégations dans les autres grands championnats. Reste à savoir quelle sera la situation l'été prochain, au moment des renouvellements des abonnements, qui pourraient être davantage impactés par la crise si celle-ci reste très présente dans l'esprit des supporters.

En termes de recettes, la Premier League domine très largement la « compétition » grâce à un prix moyen de la place bien plus élevé que dans les autres pays européens. Les clubs de Premier League enregistraient ainsi un chiffre d'affaires « matchday » de 802 millions d'euros en 2006/2007, soit près de 2,5 fois plus que leurs concurrents directs, l'Espagne (344 millions d'euros), l'Allemagne (310 millions d'euros) et au-delà de 5 fois plus que les clubs italiens (156 millions d'euros) et français (139 millions d'euros). La Premier League restera leader en 2007/2008 et 2008/2009 malgré l'évolution du cours de la livre.

Les recettes commerciales

Les recettes commerciales regroupent les recettes de sponsoring et publicité, le merchandising ou encore les recettes des activités séminaires et autres produits dérivés des clubs.



Note : Données indisponibles pour l'Allemagne avant la saison 2000/2001 - Estimations Ineum Consulting pour 2007/2008.

dix ans). Sur cette dimension également, le championnat espagnol affiche une dépendance au duo Real/Barça qui comptabilise près de 55 % des recettes commerciales de la Liga et une progression record en la matière (+ 100 millions d'euros en trois ans).

Ces dernières années, l'Italie connaissait une chute significative de ses revenus commerciaux suite à la rétrogradation de la Juventus, permettant ainsi à la Ligue 1 de revenir, « par défaut » et temporairement, à son niveau sur ce poste de recettes.

Après une croissance marquée en 2005/2006 (+ 14 % par rapport à la saison 2004/2005), la France connaît à nouveau une croissance intéressante de 6 % en 2006/2007. La marge de progression du football français reste néanmoins conséquente en la matière et, comme pour les affluences et les recettes billetterie, la réussite des projets de stades sera déterminante pour que la Ligue 1 se rapproche de ses principaux concurrents européens.

Parmi les grands championnats européens, la plus forte progression en 2006/2007 était celle de la Premier League (+ 18 % par rapport à la saison précédente). Le championnat anglais revenait ainsi au niveau de la Bundesliga qui s'était imposé comme le leader en matière de croissance des recettes commerciales sur les cinq dernières années bénéficiant d'un grand marché intérieur, de la hausse des affluences mais aussi et surtout des investissements dans les stades. Cette progression anglaise est due principalement à la signature de nouveaux contrats de sponsoring pour un bon nombre de grands clubs : Arsenal (Emirates), Chelsea (Adidas), Manchester United (AIG), Tottenham Hotspur (Puma et Mansion), etc. Du fait de l'évolution du cours de la livre face à l'euro, la Bundesliga devrait néanmoins reprendre la tête sur ce poste de recettes dès 2007/2008.

La Liga espagnole marque, elle, un palier qui fait suite à la progression spectaculaire enregistrée sur les dix dernières années (ses revenus commerciaux ont presque été multipliés par quatre depuis

Les droits audiovisuels

Pour quatre des cinq grands championnats (Premier League, Liga, Serie A et Ligue 1), les droits audiovisuels représentent le plus important poste de revenus. Dans le cas de la France et de l'Italie, les droits représentaient même largement plus de 50 % des recettes en 2006/2007 : 58 % pour la Ligue 1 et 63 % pour la Serie A.

En 2006/2007, ce sont les clubs anglais qui ont touché le plus de droits TV en Europe, avec un montant total de revenus de 880 millions d'euros pour la Premier League. Grâce à l'entrée en vigueur des nouveaux contrats signés avec BSkyB et Setanta, portant la valeur annuelle de l'ensemble des droits (domestiques et internationaux) à environ 900 millions de livres, la Premier League reste leader même si l'évolution du cours de la livre lui a été très défavorable. Le nouveau contrat BSkyB-Setanta pour 2010-2013, en hausse de 4,5 %, assure un haut niveau de revenus aux clubs anglais pour les prochaines saisons en dépit d'un contexte difficile.

La Bundesliga connaît pour sa part la plus importante croissance en matière de droits TV sur la saison 2006/2007 grâce au nouveau contrat Arena (+ 48 % par rapport à la saison 2005/2006). Le contrat suivant, qui entrera en vigueur en 2009/2010, est très légèrement orienté à la hausse. Les droits avaient, dans un premier temps, été acquis pour six ans par Kirch, via sa holding Sirius, pour un montant annuel de 500 millions d'euros. Mais, suite à l'interdiction prononcée par l'office anti-cartel, la DFL a dû revenir à une commercialisation en son nom propre. Les droits ont donc finalement été attribués pour quatre saisons, à Premiere, ARD et Deutsche Telekom pour un montant annuel total de 412 millions d'euros. La Bundesliga reste donc handicapée par rapport à ses concurrents par la nature du marché allemand de la télévision payante (faiblesse du marché « premium »).

Le marché italien est marqué par une grande disparité entre les grands clubs et le reste de la Serie A, du fait de la vente individuelle des droits. Toutefois, en 2007, le Conseil des ministres a approuvé le décret législatif qui fixe la loi cadre sur la réforme des droits sportifs et prévoit une gestion et une négociation collective des droits TV devant aboutir à une répartition plus équitable à partir de 2010. En pratique, la répartition du résultat de la vente collective des droits télévisés se produira sur une base 40-30-30 :

- 40 % répartis équitablement entre tous les clubs de Serie A ;
- 30 % seront répartis en fonction de la popularité (25 % sur le nombre de « tifosi » et 5 % sur le nombre d'habitants de la commune du club) ;
- les autres 30 % seront répartis sur la base du mérite sportif de l'équipe (avec une place prépondérante pour les résultats sportifs historiques : 5 % sur le classement de l'année, 15 % sur les résultats des 15 dernières années et 10 % sur les résultats obtenus depuis la création de la Ligue en 1946).

Au total, le rapport entre le club qui touchera le moins de droits TV et le club le mieux doté devrait être au maximum de un à quatre.

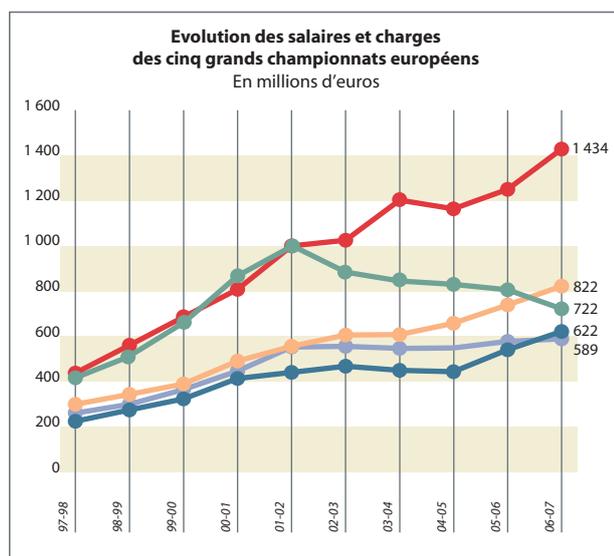
L'Espagne devrait donc être le seul grand championnat à maintenir une vente individuelle de ses droits... pour combien de temps encore ? La pression des petits clubs ne risque-t-elle pas de se faire encore plus forte au cours des prochaines saisons ?

Pour ce qui est de la situation en France, lors du dernier appel d'offres, la Ligue de Football Professionnel a attribué au groupe Canal Plus et à Orange l'ensemble des droits pour la période 2008/2012 pour une somme annuelle globale de 668 millions d'euros. Si Canal+ reste le diffuseur majoritaire de la Ligue 1, cet appel d'offres est marqué par l'attribution du match du samedi soir 21 heures à l'opérateur Orange, qui obtient aussi les droits des matchs de l'après-midi en direct sur mobile et un magazine en vidéo à la demande sur internet, pour un montant annuel de 200 millions d'euros.

Des dépenses maîtrisées

Salaires et charges

Comme à l'accoutumée, le poste « salaires et charges » représente la dépense la plus importante pour l'ensemble des clubs européens. Parallèlement à l'évolution des ressources, le montant de ce poste a connu une très forte progression depuis une dizaine d'années (+ 235 % sur la période).



Sources : LFP, Deloitte UK, traitement Ineum Consulting/Euromed.
Espagne : Liga de Fútbol Profesional pour 1999/2003,
Deloitte Espagne pour 1997/1998, Deloitte UK pour 1995/1997

● Angleterre ● Allemagne ● Italie
● France ● Espagne

Depuis 2001/2002, les clubs européens ont évolué vers un meilleur contrôle de leur masse salariale. Après une légère diminution des dépenses cumulées sur la saison 2004/2005 (- 1 %), tous les championnats, hormis la Serie A, sont néanmoins repartis à la hausse en 2005/2006 (+ 10 % pour la masse salariale des championnats de première division allemand, anglais, français et espagnol). Cette tendance à la hausse s'est confirmée sur la saison 2006/2007 (+ 12 %) principalement du fait d'une forte croissance des salaires au sein de la Premier League (+ 17 % sur la saison). Les ratios salaires et charges/CA demeurent néanmoins proches de la barrière des 60 % (moyenne sur l'ensemble des championnats de 59 % sur la saison 2006/2007). La gestion des clubs européens reste cependant contrastée avec notamment un ratio salaires et charges/CA de seulement 45 % pour la Bundesliga.

Notons que le championnat italien réduisait en 2006/2007, pour la cinquième année consécutive, le montant de ses salaires, principalement du fait de

l'absence de la Juventus en Serie A sur la saison. Le ratio salaires et charges/CA enregistre une légère hausse pour s'établir à 62 %, ce qui représente un ratio très raisonnable par rapport au ratio « suicidaire » de 2001/2002 (90 %).

Le niveau des salaires versés par la Premier League repart très fortement à la hausse pour la saison 2006/2007. Un club anglais dépense en moyenne au moins 30 millions d'euros de plus que ses concurrents en salaires, permettant ainsi au championnat anglais de conserver une forte attractivité vis-à-vis des meilleurs joueurs internationaux. En dépit de la hausse du chiffre d'affaires anglais, le ratio salaires et charges/CA progresse légèrement (+ 1 %) pour atteindre 63 %, ce qui représente le ratio le plus élevé jamais enregistré par la Premier League.

La Ligue 1 connaît pour la deuxième année consécutive une hausse significative de ses charges (+ 23 % en 2005/2006 puis + 15 % en 2006/2007). Le ratio « salaires et charges/CA » remonte ainsi à 64 %, soit le plus haut niveau enregistré depuis 2003/2004 et devra être suivi de manière attentive au cours des prochaines saisons.

La masse salariale de la Liga poursuit sa forte progression pour la troisième saison consécutive (+ 35 % entre 2003/2004 et 2006/2007). Cette hausse peut être en partie imputée au FC Barcelone et au Real Madrid qui engageaient respectivement des masses salariales de 148 millions (+ 75 % depuis 2003/2004) et 167 millions d'euros en 2006/2007. Elle reste raisonnable compte tenu de l'augmentation des ressources. Le ratio salaires et charges/chiffre d'affaires de la Liga est ainsi revenu à un niveau plus raisonnable depuis 2006/2007 (62 %), après notamment trois saisons critiques entre 2000/2001 et 2002/2003, à plus de 70 %.

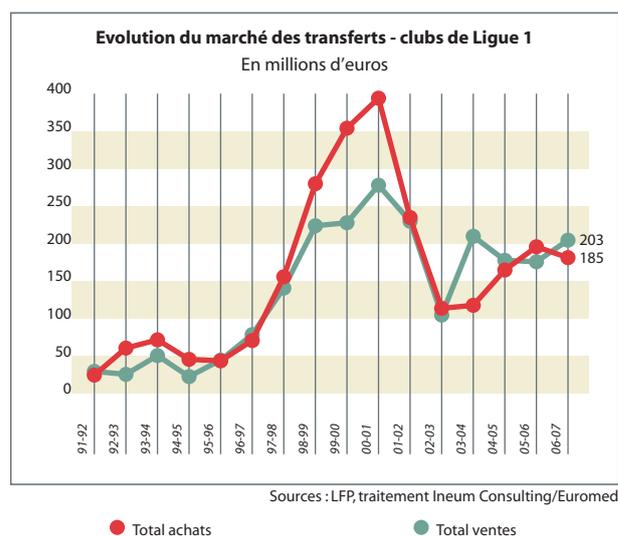
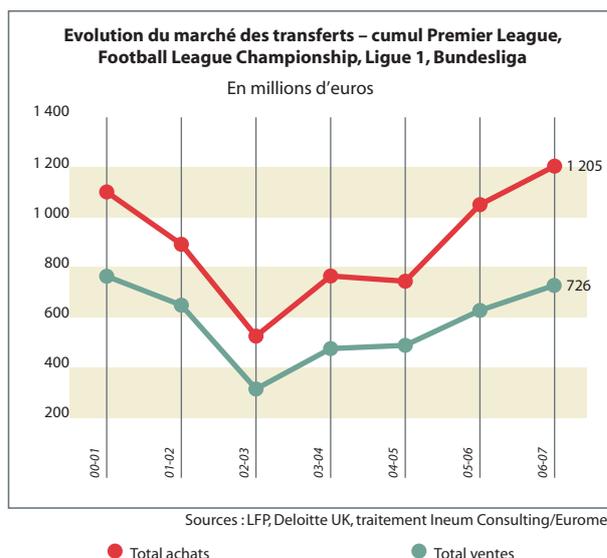
Transferts

Le marché des transferts a connu une évolution comparable sur l'ensemble des championnats européens. Après une tendance inflationniste jusqu'en 2000/2001, puis un renversement sur la saison 2002/2003, le marché est reparti à la hausse de manière sensible depuis la saison 2003/2004. Cette hausse est notamment le fait de la progression significative des achats des clubs anglais.

Dans les autres championnats, la balance cumulée des clubs de première division tend vers l'équilibre. D'une manière générale, les indemnités versées oscillent entre 10 et 20 % du chiffre d'affaires, mais le marché est orienté à la hausse en valeur absolue compte tenu de la progression du chiffre d'affaires des clubs professionnels.

L'Angleterre est le principal acheteur sur le marché des transferts et affiche une balance des transferts largement négative. La Premier League affichait ainsi un déficit record en la matière d'environ 420 millions d'euros en 2006/2007 (30 millions d'euros de déficit de plus la saison précédente). Cette hausse s'explique en partie par l'anticipation des revenus du contrat TV qui est entré en vigueur en 2008/2009 et par le fossé en termes de pouvoir d'achat que creuse régulièrement la Premier League par rapport à ses concurrents. Le marché anglais est ainsi en forte croissance depuis la saison 2003/2004 : + 122 % pour les ventes en quatre ans (entre 2002/2003 et 2006/2007) et + 277 % pour les achats sur la même période. Sur la saison 2006/2007, le montant des achats de la Premier League a ainsi atteint 730 millions d'euros (dont 483 millions à destination des clubs étrangers, commissions d'agents incluses). A titre de comparaison, les achats de joueurs de la Bundesliga représentaient environ 164 millions d'euros en 2006/2007 (montant plus de quatre fois inférieur aux achats de la Premier League).

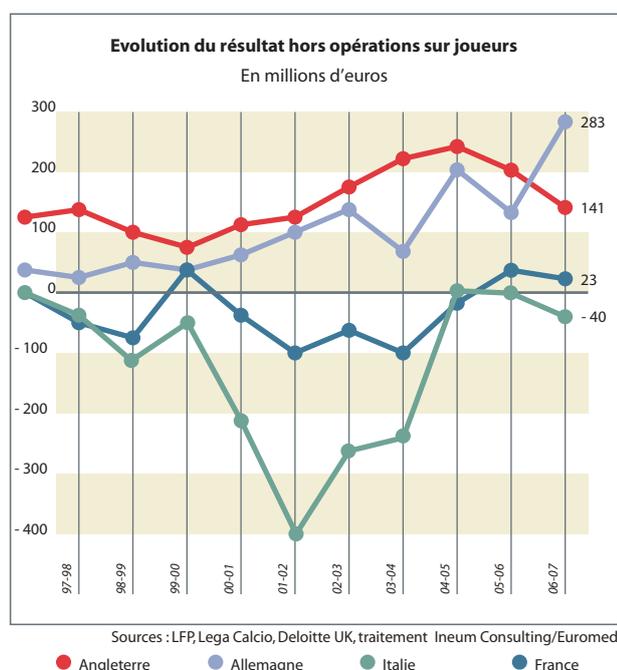
L'historique dont nous disposons sur le marché français permet de bien identifier la bulle des transferts, qui a constitué un événement particulièrement remarquable entre les saisons 1998/1999 et 2000/2001. Sur cette période, la balance de la Ligue 1 était largement déficitaire (un déficit de près de 300 millions d'euros en trois saisons). Compte tenu de la hausse du marché sur la période et des méthodes de comptabilisation, l'impact sur les comptes des clubs a été différé, donnant lieu à une nécessaire politique de rigueur sur les saisons suivantes. En valeur absolue, le niveau global des ventes/achats progresse sur les derniers exercices, sous la double action des nouveaux contrats TV français et des achats des clubs anglais. En valeur relative, le montant des achats de la Ligue 1 se stabilise depuis 2002/2003 autour de 20 % du chiffre d'affaires total des clubs de la division. Le solde de la balance des transferts redevient positif en 2006/2007 (+ 18,2 millions d'euros) après une année déficitaire (- 20 millions d'euros en 2005/2006). Cette hausse est à attribuer au solde positif de la balance des transferts avec l'étranger (+ 35 millions d'euros) qui témoigne de l'attractivité des joueurs français au niveau européen mais peut-être aussi de la capacité des clubs français à conserver plus longtemps leurs meilleurs joueurs, ce qui leur permet de mieux les valoriser dans un deuxième temps.



Des résultats satisfaisants

Résultat hors opérations sur joueurs

Sur l'ensemble des dix dernières années, seuls les championnats anglais et allemand ont constamment enregistré des résultats hors opérations sur joueurs positifs.



Note : Données indisponibles pour l'Espagne sur la période et pour l'Italie en 2004/2005.

Le fait marquant de la saison 2006/2007 est la performance de la Bundesliga qui a plus que doublé (progression de + 113 %) son résultat par rapport à la saison précédente et devient ainsi, pour la première fois, le championnat le plus performant des cinq grands championnats en termes de résultat hors opérations sur joueurs. Cette performance s'explique par un remarquable contrôle de la masse salariale (+ 2 % en 2006/2007) malgré une augmentation significative des revenus (+ 15 % sur la même saison).

Des informations sont disponibles pour la Liga (Fútbol & Finanzas : La Economía de la Liga de las Estrellas. Radiografía económica y financiera del fútbol español. J.M. Gay de Liébana), uniquement sur la saison 2006/2007. Elles montrent qu'en dehors du Real Madrid et du FC Barcelone, la très grande majorité des clubs espagnols (au total 15 des 20 clubs de Liga) enregistrent des résultats hors opérations sur joueurs négatifs. La Liga était ainsi le championnat le plus en difficulté en 2006/2007, avec un résultat global hors opérations sur joueurs de - 112 millions d'euros (- 160 millions d'euros si l'on ne tient pas compte du Real Madrid et du FC Barcelone). Pour se

rapprocher de l'équilibre, la plupart des clubs espagnols sont donc contraints de réaliser des plus-values sur la cession de leurs joueurs ou de réaliser des opérations extraordinaires (des opérations immobilières notamment). C'est ainsi le cas de clubs majeurs comme le FC Séville, le FC Valence ou l'Atletico Madrid.

La Ligue 1 conserve pour la deuxième année consécutive un résultat hors opérations sur joueurs positif (+ 37 millions d'euros en 2005/2006 et + 23 millions en 2006/2007), témoignant des efforts de gestion réalisés par les clubs français, sous le contrôle de la DNCG.

Résultat net

Globalement, les grands championnats européens avaient connu des résultats nets positifs à la fin des années 90. Ces performances avaient toutefois le plus souvent été rendues possibles grâce à la formation d'une bulle sur le marché des transferts. La fin de la fuite en avant et le retour à la réalité du marché avaient entraîné des difficultés financières majeures pour les clubs au début des années 2000 (les saisons 2002/2003 et 2003/2004 voyaient chacun des grands championnats dégager des pertes).

Depuis, les championnats européens ont connu des fortunes diverses. Le résultat net de la Ligue 1 s'est amélioré de manière régulière pour redevenir positif depuis 2005/2006. Le résultat annoncé par la LFP pour 2007/2008 confirme le retour du football français à des équilibres financiers très satisfaisants.

La Bundesliga a connu davantage de hauts et de bas mais reste, avec la Ligue 1, le championnat affichant les meilleurs résultats nets sur les dernières saisons.

Les résultats financiers de la Premier League s'étaient redressés en 2004/2005, mais ils se sont à nouveau détériorés depuis, en grande partie du fait des résultats de Chelsea (- 210 millions d'euros en 2004/2005, - 115 millions d'euros en 2005/2006, - 110 millions d'euros en 2006/2007) et Manchester United, suite au rachat du club par Malcolm Glazer (- 200 millions d'euros en 2005/2006, - 90 millions d'euros en 2006/2007).

Après avoir redressé la situation de manière spectaculaire, le football italien devait à nouveau afficher un déficit significatif sur l'exercice 2006/2007 (les données ne sont pas disponibles), notamment du fait de la remise en cause de la loi Salva Calcio qui avait permis à certains clubs d'amortir sur une période de dix ans la dépréciation de leurs actifs joueurs (200 millions de pertes par exemple pour l'Inter, avec 146 millions relatifs à la dépréciation des actifs joueurs).

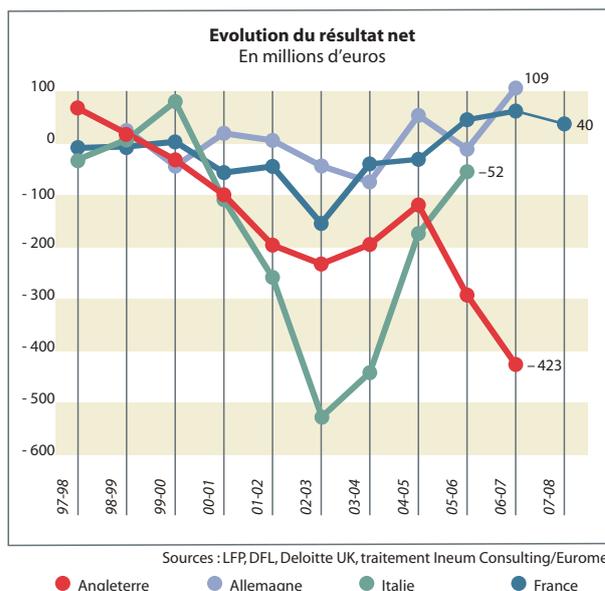
La Liga ne diffuse pas d'informations récurrentes sur le résultat net de ses clubs, mais l'étude de J.M. Gay de Liébana montre qu'en dehors du duo Real Madrid-FC Barcelone, la majorité des clubs doivent vendre des joueurs et compter sur des projets immobiliers pour se rapprocher de l'équilibre (10 millions de déficit avant impôt pour l'ensemble de la Liga, 100 millions de déficit après impôt hors duo Real Madrid-FC Barcelone).

Conclusion

La Premier League anglaise devançait déjà largement ses concurrents d'un point de vue économique et a vu sa domination encore renforcée par l'entrée en vigueur de son nouveau contrat TV en 2007/2008. Seule l'évolution de l'euro contre la livre a permis, surtout pour cette saison, de limiter l'ampleur de l'écart creusé par ce méga-championnat. La crise financière, qui touche davantage les clubs anglais que leurs concurrents européens (la Premier League compte davantage de sponsors et de propriétaires y ayant « laissé des plumes »), ne nous semble néanmoins pas de nature à remettre en cause cet ordre des choses de manière radicale, la Premier League ayant notamment acquis une position dominante dans le développement à l'international.

Dans ce contexte, la réussite des projets de stades des clubs de Ligue 1 permettant un meilleur accueil du public (et ce malgré la crise financière) et leur capacité à se montrer innovants et performants dans la formation seront déterminants pour la compétitivité future du football français.

Le développement des recettes des clubs français et leur capacité à lutter avec les grands championnats européens pour attirer et/ou retenir les meilleurs joueurs internationaux dépendront également de la performance sportive future des clubs français susceptibles de rejoindre l'Olympique Lyonnais au sein du Top 20 économique européen.



Note : Résultat avant impôt pour l'Angleterre, l'Italie et la France. Résultat après impôt pour l'Allemagne.

Données indisponibles pour l'Espagne et pour l'Allemagne avant 1998/1999.

Le résultat des clubs italiens bénéficie de Salva Calcio en 2002/2003 et 2003/2004. Il n'est pas disponible depuis 2005/2006.

Estimation pour la France en 2007/2008 sur la base du résultat net après impôt.

2.

Etude comparative des clubs

Afin de mieux appréhender la position concurrentielle des clubs français, « Football Professionnel, Finances & Perspectives » étudie depuis 2003 l'évolution économique de ceux qui participent aux compétitions européennes. Nous avons souhaité cette année mettre directement en perspective l'économie de ces clubs et celle des clubs français de Ligue 1.

Performance sportive des clubs

Concurrence européenne

Sur la saison 2007/2008, les performances conjuguées de Manchester United, Arsenal, Liverpool, Chelsea et Everton ont permis à la Premier League anglaise de se détacher nettement au coefficient UEFA et de devancer les championnats espagnol et allemand. Les clubs anglais enregistrent ainsi pour la seconde fois en cinq ans le meilleur indice UEFA sur une saison. La domination économique de la Premier League se traduit par une position de plus en plus forte de ses représentants dans les compétitions européennes. Les clubs de Premier League remettent actuellement en question la suprématie espagnole des dix dernières années (les clubs espagnols ont enregistré sept fois le meilleur coefficient sur une saison au cours des dix dernières années).

Les clubs allemands réalisent, pour leur part, leur meilleure saison depuis 2001/2002 et se placent en troisième position du classement UEFA de la saison 2007/2008. Grâce principalement à de beaux parcours en Coupe de l'UEFA (demi-finale pour le Bayern Munich, quart de finale pour le Bayer Leverkusen, 16^e de finale pour Hambourg et le Werder de Brême) et au quart de finale de Champions League disputé par le club de Schalke 04, la Bundesliga enregistre ainsi des performances plus en rapport avec ce que la dynamique économique du championnat pouvait laisser espérer.

Points UEFA												
Saison												
93-94	8,666	8,500	14,142	8,200	10,666	9,800	2,200	2,600	4,000	3,000	4,500	
94-95	8,600	7,333	13,285	9,333	10,166	6,000	3,200	7,400	2,800	1,250	4,500	
95-96	11,000	4,333	9,500	9,875	8,833	4,400	2,875	12,500	5,400	3,500	8,250	
96-97	11,600	7,400	10,142	7,125	9,142	7,400	4,500	6,250	2,750	3,125	3,500	
97-98	8,428	7,785	12,285	6,800	11,000	3,416	3,125	6,833	9,875	3,125	6,500	
98-99	10,000	7,437	12,000	8,642	6,357	3,500	2,500	4,833	7,000	5,625	6,200	
99-00	18,571	14,500	12,000	10,285	11,071	5,833	4,833	6,250	4,250	5,125	5,416	
00-01	16,611	14,166	9,812	9,500	11,062	6,125	0,833	6,083	3,833	5,625	6,750	
01-02	14,857	11,571	12,571	7,125	13,500	9,375	2,625	10,166	2,333	6,625	11,250	
02-03	15,500	10,666	15,928	7,916	9,142	10,750	2,166	6,166	3,625	7,375	7,166	
03-04	14,312	11,250	8,875	13,500	4,714	10,250	4,333	5,416	5,875	7,375	4,166	
04-05	12,437	15,571	14,000	11,428	10,571	8,166	5,500	12,000	10,000	4,750	6,166	
05-06	15,642	14,428	15,357	10,812	10,437	5,500	16,833	7,583	10,000	4,250	3,333	
06-07	19,000	16,625	11,928	10,000	9,500	8,083	11,333	8,214	6,625	6,750	4,666	
07-08	13,875	17,875	10,250	6,928	13,55	7,928	2,66	5,000	11,250	10,250	7,500	
Moyenne	12,860	10,793	12,234	9,292	9,675	7,108	4,491	7,181	6,164	5,159	5,866	
Indice 2008	75,266	75,749	60,410	52,668	48,722	39,927	40,599	38,213	43,750	33,375	25,831	

Sources : UEFA, traitement Ineum Consulting/Euromed

Note : Les meilleures et les moins bonnes saisons sont surlignées respectivement en orange et en gris.
Comme le prévoit la méthodologie UEFA, le total 2008 représente la somme des saisons de 2003/2004 à 2007/2008. Les indices 1992/1995 sont présentés sous l'ancienne méthodologie de calcul.

Mais la saison 2007/2008 aura aussi été marquée par la bonne performance des clubs russes et, dans une moindre mesure, par celle des clubs écossais (le Zenith Saint Petersburg remportant la Coupe de l'UEFA face aux Glasgow Rangers, en pouvant compter sur un budget de près de 100 millions d'euros, issu notamment d'un sponsoring très fort de Gazprom, qui a pris une part majoritaire du club en 2005, et disposant d'un stade ultra-moderne de 62 000 places en construction), qui devancent même les clubs italiens au coefficient UEFA de la saison.

Les représentants français ont quant à eux réalisé une saison particulièrement décevante, la plus mauvaise des dix dernières années, reléguant la France au 10^e rang européen sur la saison. Le ratio français a souffert des contre-performances de Sochaux et Lens (éliminés au premier tour de la Coupe de l'UEFA), Toulouse et Rennes (derniers de leurs groupes respectifs dans la phase de poule de la Coupe UEFA).

Performances des clubs français en Coupes d'Europe - Saison 2007/2008

		Compétition	qV	qN	qD	V	N	D	Bonus	Points	Moyenne
	France (7 équipes)		1	1	2	15	10	17	7	48.5	6.928
29	Olympique Lyonnais	Ligue des Champions	0	0	0	3	2	3	4	12.0	
29	Girondins de Bordeaux	UEFA	0	0	0	5	2	1	0	12.0	
33	Olympique de Marseille	UEFA	0	0	0	4	1	5	3	12.0	
75	Stade Rennais	UEFA	0	0	0	1	2	3	0	4.0	
80	Toulouse FC	UEFA	0	0	2	1	2	3	0	4.0	
97	RC Lens	UEFA	1	1	0	0	1	1	0	2.5	
103	FC Sochaux-Montbéliard	UEFA	0	0	0	1	0	1	0	2.0	

Sources : UEFA, traitement Ineum Consulting/Euromed

Au coefficient UEFA sur cinq ans (celui qui compte pour déterminer le nombre de clubs par pays engagés dans les compétitions européennes), l'Angleterre prend ainsi la tête après huit années de domination des clubs espagnols. Premier League et la Liga se détachent désormais nettement de leurs concurrents européens. L'Italie reste durablement accrochée à la troisième place du podium. La Russie pointe à la sixième place grâce à sa saison 2007/2008 et semble aujourd'hui le championnat le plus à même de se rapprocher à moyen terme de l'Allemagne et de la France.

Au classement individuel, la domination des championnats anglais, espagnol et italien se confirme avec quatre clubs anglais (Chelsea, Liverpool, Arsenal, Manchester United), trois clubs espagnols (FC Barcelone, FC Séville, Real Madrid) et deux clubs italiens (AC Milan, Inter) parmi les dix premiers à l'indice UEFA sur cinq ans.

Vingt premiers clubs à l'indice UEFA 2008		Coefficient 2008	Evolution au classement (en nb de places)
1	Chelsea	125,00	+ 7
1	AC Milan	119,90	- 1
3	Liverpool	119,00	-
4	FC Barcelone	117,80	- 2
5	Arsenal	111,00	-
6	Manchester United	108,00	+ 1
7	FC Séville	102,80	+ 7
8	Olympique Lyonnais	99,40	+ 2
9	Internazionale	96,90	- 5
10	Real Madrid	93,80	- 4
11	Bayern München	92,10	+ 7
12	PSV Eindhoven	82,00	- 3
13	Villareal	90,80	+ 4
14	Newcastle United	85,00	- 3
15	Valencia	83,80	- 6
16	AS Roma	81,90	-
17	FC Porto	81,20	- 4
18	Benfica	77,20	+ 1
19	Werder Brême	74,10	+ 3
20	AZ Alkmaar	69,60	+ 1

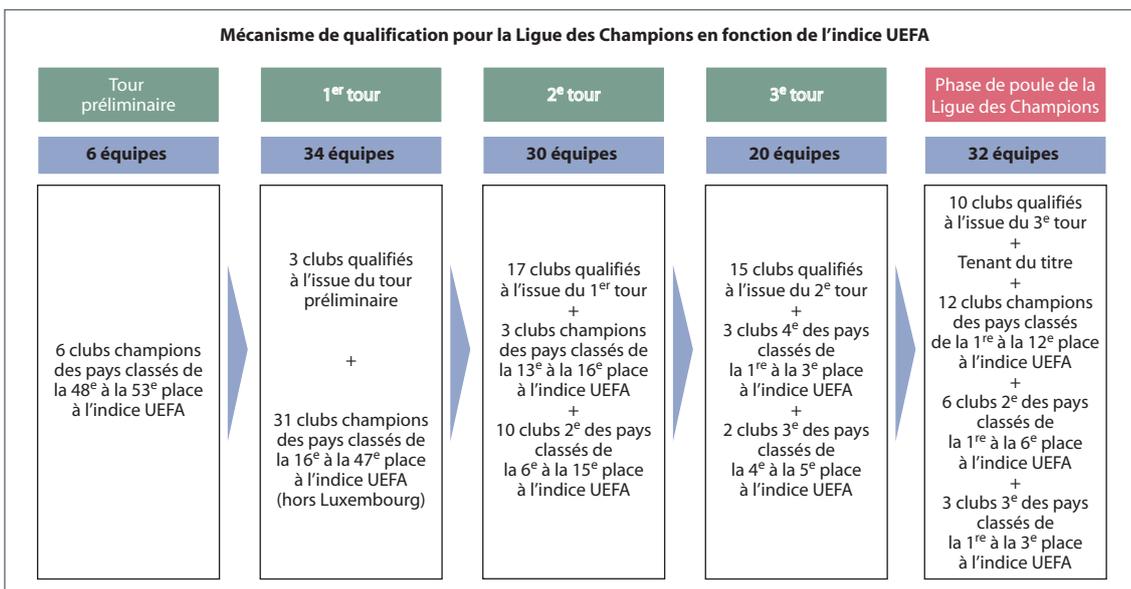
Sources : UEFA, traitement Ineum Consulting/Euromed

Place des clubs français

La France a conservé, à la fin de la saison 2007/2008, la place de quatrième à l'indice UEFA devant l'Allemagne. Toutefois, sauf performances exceptionnelles des clubs français cette saison, l'Allemagne devrait s'emparer de la place de la France dès la fin de la saison 2008/2009.

La perte de la place de quatrième n'aura toutefois pas d'impact ni sur le contingent de clubs français engagés en compétitions européennes, ni sur le nombre de tours qualificatifs à disputer pour se qualifier pour les phases finales des compétitions. La place de sixième n'entraîne pas de modifications sur le nombre d'équipes ayant accès directement aux phases finales de la Ligue des Champions.

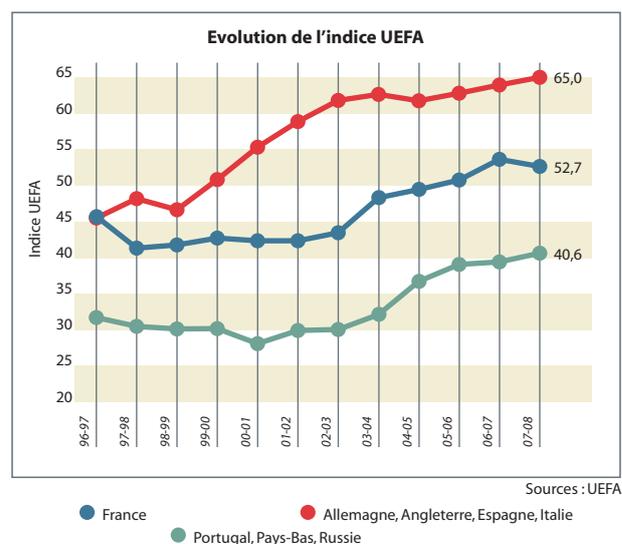
En revanche, le troisième du championnat doit alors disputer un tour supplémentaire pour se qualifier. Dès la septième place, et jusqu'à la douzième, seul le champion accède directement à la phase finale de la Ligue des Champions. A l'inverse, c'est la troisième place qu'il faut atteindre pour avoir notamment droit à une équipe supplémentaire en Ligue des Champions.



Sources : UEFA, traitement Ineum Consulting/Euromed

Le plus proche adversaire de la Ligue 1 et de la Bundesliga est la Serie A italienne, mais il sera difficile pour la France de la dépasser à moyen terme. Alors même que cette perspective paraissait envisageable il y a encore un an, les résultats de nos clubs dans les compétitions européennes sur la saison 2007/2008 apparaissent aujourd'hui comme un handicap très difficile à surmonter au cours des quatre années à venir.

Afin de progresser dans ce classement UEFA, les clubs français doivent éviter à tout prix les contreperformances enregistrées la saison dernière en Coupe de l'UEFA. Certains de nos représentants devront atteindre les phases finales des compétitions. Jusqu'ici, seul l'Olympique Lyonnais affiche une bonne régularité à ce niveau. A l'issue de la saison 2007/2008, le club lyonnais gagne d'ailleurs deux places et se positionne à la huitième place du



Note : Comme le prévoit la méthodologie UEFA, les points d'une année correspondent à la moyenne des cinq dernières saisons.

classement UEFA par club sur cinq ans, devenant ainsi le seul club du Top 10 n'appartenant pas aux trois championnats leaders. Les autres clubs français sont relativement nombreux à figurer parmi les cinquante premiers (Olympique de Marseille : 25^e ; AS Monaco : 30^e ; LOSC : 35^e ; Auxerre : 36^e ; Bordeaux : 38^e), mais ils doivent progresser nettement dans la hiérarchie si la Ligue 1 française aspire à rattraper la Serie A italienne.

Nombre de participations en Ligue des Champions
Depuis que plusieurs clubs sont qualifiés, par pays

Nb part/12						Autres
12/12	Real Madrid	Manchester				PSV
11/12	FC Barcelone	Arsenal		Bayern Munich		Dynamo Kiev, Olympiakos
10/12						Porto, Rosenborg
9/12			Juventus		Lyon	Rosenborg
8/12			Milan, Inter Milan			Galatasaray
7/12		Chelsea, Liverpool				Sparta Prague, Panathinaïkos
6/12	FC Valence		AS Rome	Leverkusen		Anderlecht, Spartak Moscou, Celtic

Sources : UEFA, traitement Ineum Consulting/Euromed

La Ligue 1 est d'ailleurs le seul des grands championnats à ne présenter qu'un seul club de manière régulière en Champions League, ce qui handicape la performance de nos représentants, qui manquent d'expérience et de moyens économiques stables sur la durée.

L'homogénéité du championnat français, qui est un atout au niveau national, devient un handicap au niveau international. Cette homogénéité transparait de manière nette lorsque l'on étudie l'indice de performance (Indice Euromed/Ineum) que nous avons créé en 2005. Cet indice, basé sur les résultats des clubs français sur cinq ans dans l'ensemble des compétitions (championnat de France, coupes nationales et coupes européennes) offre ainsi une vue globale de la performance sportive des clubs français sur la période.

Méthodologie indice Euromed/Ineum Consulting

Championnat

Champion L1	40 pts + 5 pts de bonus
2 ^e	39 pts
3 ^e	38 pts
...	
19 ^e	22 pts
20 ^e	21 pts
Champion L2	20 pts + 2 pts de bonus
2 ^e	19 pts
3 ^e	18 pts
...	
19 ^e	2 pt
20 ^e	1 pt

Coupes nationales

Vainqueur :	10 pts
Finaliste :	6 pts
1/2 finaliste :	3 pts

Coupes européennes

UEFA (C2/C3)

Vainqueur :	20 pts
Finaliste :	12 pts
1/2 finaliste :	6 pts
1/4 finaliste :	2 pts

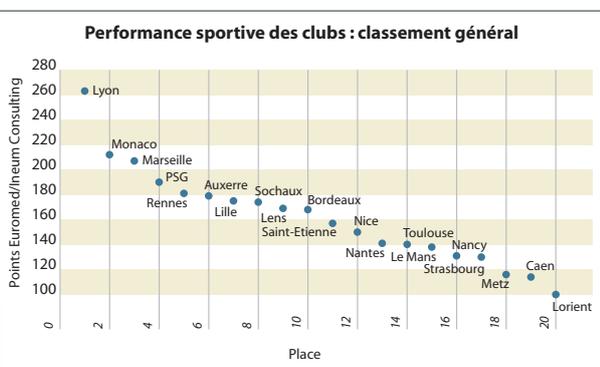
Champions League (C1)

Vainqueur :	60 pts
Finaliste :	36 pts
1/2 finaliste :	18 pts
1/4 finaliste :	6 pts
1/8 finaliste :	2 pts

Indice Euromed/Ineum 5 ans

	Points
Lyon	263
Monaco	212
Marseille	207
PSG	190
Rennes	181
Auxerre	179
Lille	175
Sochaux	174
Lens	169
Bordeaux	168
Saint-Etienne	157
Nice	150
Nantes	141
Toulouse	140
Le Mans	138
Nancy	131
Strasbourg	130
Metz	116
Caen	114
Lorient	104

Sources : LFP, analyse Ineum Consulting/Euromed



Sources : Traitement Ineum Consulting/Euromed

Sur les cinq dernières années, une hiérarchie assez nette se dessine néanmoins :

- une place de leader pour l'Olympique Lyonnais qui exerce une domination écrasante grâce à ses performances en championnat de France et

à ses parcours réguliers en Ligue des Champions (51 points d'avance sur le deuxième). Le club lyonnais améliore encore son total de points par rapport à l'année dernière grâce à sa victoire en Coupe de France lors de la saison 2007/2008 ;

- une place de dauphin pour l'AS Monaco, présent dans toutes les compétitions, qui bénéficie pour la dernière fois dans notre classement de son parcours européen exceptionnel de 2003/2004 ; le club monégasque devrait d'ailleurs perdre sa place au profit de l'Olympique de Marseille dès l'année prochaine, le club marseillais affichant de meilleures performances en championnat (deux années consécutives dans le Top 3) et une meilleure régularité dans les coupes européennes et nationales sur les cinq dernières saisons (finale de Coupe de France en 2005/2006 et 2006/2007) ;
- un groupe de sept clubs vient compléter le Top 10 français : Paris Saint-Germain, Rennes, Auxerre, LOSC, Sochaux, Lens et Bordeaux se tiennent en seulement 22 points (parmi ces clubs, Rennes et LOSC enregistrent la progression la plus significative avec un gain de trois places sur la saison 2007/2008 grâce surtout à leur bonne régularité en championnat sur les cinq dernières saisons) ;
- suit un autre groupe de sept clubs, emmené par Saint-Etienne, qui devance dans l'ordre Nice, Nantes, Toulouse, Le Mans, Nancy et Strasbourg, des clubs désormais réguliers en Ligue 1 (12 places gagnées en quatre ans pour Nancy et neuf places gagnées sur la même période pour Toulouse et Le Mans), mais dont l'expérience au niveau international reste insuffisante.

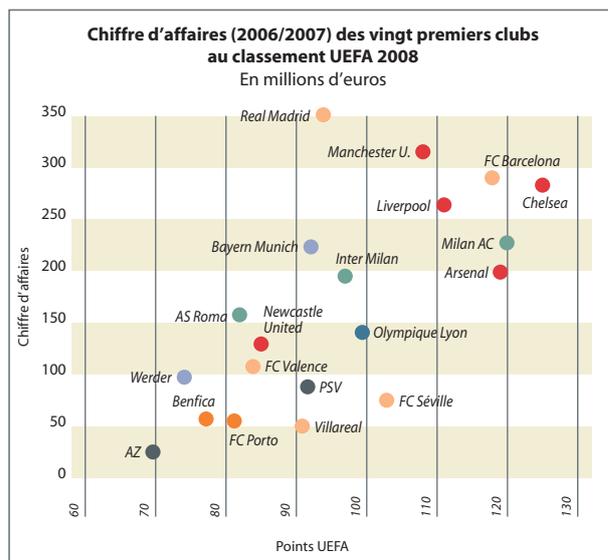
Performance sportive et chiffre d'affaires

Au niveau européen, une compétition marquée par la domination des dix grands clubs internationaux

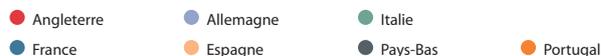
Nous avons croisé le classement à l'indice UEFA 2008 avec les chiffres d'affaires (données disponibles : saison 2006/2007), afin d'étudier la corrélation entre moyens financiers et résultats sportifs.

Les ressources financières sont aujourd'hui décisives pour attirer les meilleurs talents. La domination des clubs espagnols, italiens et anglais s'explique en grande partie par le pouvoir d'achat dont ils disposent. En effet, neuf des onze premières places à l'indice UEFA sont occupées par des clubs du Top 10 européen en termes de chiffre d'affaires. Seuls le FC Séville et l'Olympique Lyonnais parviennent à s'immiscer respectivement aux septième et huitième places de ce classement.

La domination économique de la Premier League se traduit sur le terrain par la régularité des performances européennes de ses meilleurs clubs. Si on retrouve cinq clubs anglais parmi les vingt premiers à l'indice UEFA 2008, quatre d'entre eux figurent dans les six premiers. Chelsea prend pour la première fois de son histoire la tête du classement, avec une progression de sept places par rapport à la saison précédente. Depuis le rachat du club en 2003 par M. Abramovitch, le club londonien a gravi progressivement tous les échelons en passant de la 25^e à la 1^{re} position à l'indice UEFA en 2008.



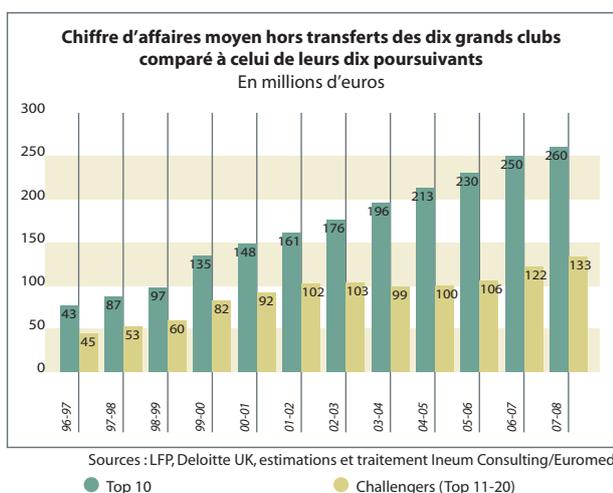
Sources : UEFA, Comptes des clubs, Deloitte UK, estimations Ineum Consulting/Euromed



Un groupe de clubs réalise en revanche des performances sportives relativement faibles par rapport à la manne financière qu'ils génèrent (Real Madrid, Juventus, Bayern de Munich). Les ressources financières ne suscitent pas automatiquement la victoire sur les terrains et la gestion sportive et administrative (relégation de la Juventus en 2006/2007) reste primordiale.

Certains clubs démontrent à l'inverse une réussite sportive relativement supérieure à leurs ressources financières. Ce sont notamment des clubs leaders dans des « petits » championnats - Porto, Benfica, PSV - régulièrement présents en compétitions européennes et des clubs challengers du championnat espagnol - FC Séville et Villareal.

Il faut noter que notre étude porte sur les chiffres d'affaires des clubs et non sur leur masse salariale, ce qui ne prend donc pas en compte les avantages de certains en matière de pouvoir d'achat, liés à la fiscalité (statut d'imposition spécifique des joueurs étrangers en Espagne par exemple) ou aux investissements réalisés par des mécènes.



La domination sportive des clubs leaders d'un point de vue économique s'est accentuée de manière radicale entre 2001/2002 et 2006/2007 avec le phénomène de polarisation des ressources autour d'une dizaine de très grands clubs que nous observons depuis maintenant plusieurs années. En 2007/2008, pour la première fois depuis l'arrêt Bosman, l'écart ne s'est pas creusé entre les « grandes marques » du football et leurs concurrents. Il ne s'agit toutefois pas d'un retournement de tendance puisque cette évolution est essentiellement due à celle du cours de la livre face à l'euro (quatre clubs de Premier League faisant partie de ce Top 10). Même dans ces conditions, le chiffre d'affaires moyen des dix plus grands clubs correspond toujours au double du chiffre d'affaires moyen des dix poursuivants et à plus de cinq fois le chiffre d'affaires moyen d'un club de Ligue 1.

Ces dix clubs majeurs occupent neuf des onze premières places à l'indice UEFA, dont les six premières. De manière exceptionnelle, la Juventus se trouve rejetée hors du Top 20 suite à son absence dans les compétitions européennes lors des saisons 2006/2007 et 2007/2008, mais le club italien devrait rapidement reprendre sa place au sein du Top 20.

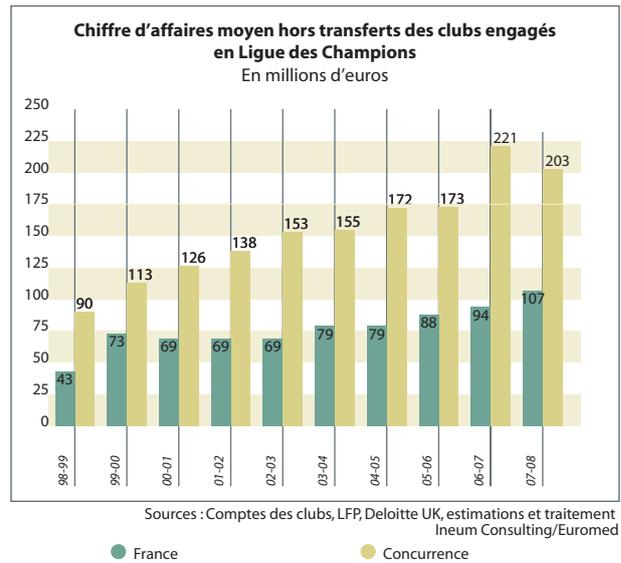
La force économique de ces dix grandes marques s'explique notamment par :

- une présence récurrente dans les compétitions européennes au cours des dernières années : ces clubs ont tous au moins participé à la moitié des dix dernières éditions de Champions League ;
- un palmarès : chacun de ces clubs a remporté au minimum un titre européen (ils ont accaparé 33 des 53 titres de Champions League décernés) ;
- un nombre important de supporters au niveau local, national et européen (la Juventus fait figure d'exception au niveau local avec une affluence de moins de 30 000 spectateurs mais elle peut compter sur des soutiens qui viennent d'Italie et de toute l'Europe et sur un nouveau projet de stade de 40 000 places pour la saison 2011/2012) ;
- des stades de grande capacité : huit clubs sur dix ont des stades de plus de 60 000 places (Liverpool et Chelsea réfléchissent à la construction de nouvelles enceintes) ;
- des droits TV très élevés.

En Italie et en Espagne, ces grands clubs exercent une domination économique sans partage au niveau national.

La saison 2007/2008 devait permettre à de nouveaux clubs anglais de se positionner parmi les challengers européens avec l'entrée en vigueur du nouveau contrat BSKyB-Setanta, mais l'évolution de la livre a limité leur progression. Ce sont notamment les clubs allemands (Schalke 04, Hambourg, Stuttgart) qui profitent de la situation pour progresser dans la hiérarchie des challengers.

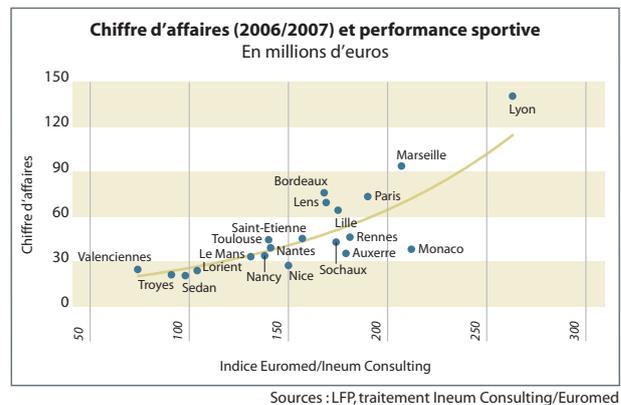
L'évolution de la livre face à l'euro et la présence de quatre clubs en Ligue des Champions pour chacun de nos grands concurrents européens (« diluant » leur chiffre d'affaires moyen) expliquent que les clubs français rattrapent en 2007/2008 une partie du retard creusé notamment au cours des sept saisons précédentes. Le chiffre d'affaires moyen des clubs français engagés en Ligue des Champions restait néanmoins près de deux fois inférieur à celui des représentants des championnats allemand, anglais, espagnol et italien. La plus forte récurrence en Ligue des Champions, aux côtés de l'Olympique Lyonnais, de clubs comme l'Olympique de Marseille ou Bordeaux, et le maintien de la livre au niveau actuel, pourraient permettre aux clubs français de se rapprocher de leurs concurrents.



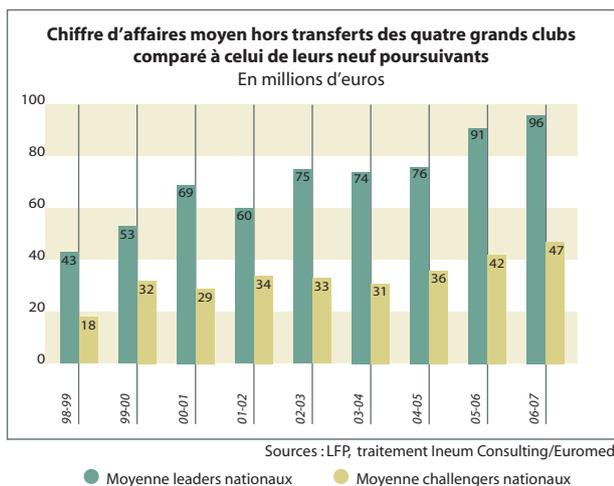
Note : France : représentants français en Champions League. Concurrence : représentants allemands, anglais, espagnols et italiens engagés en Champions League.

Au niveau français, exception faite de l'Olympique Lyonnais, des grands clubs moins dominateurs

Si la corrélation entre chiffre d'affaires et performance sportive se vérifie également au niveau français, avec un indice de corrélation de 0,76 entre réussite sportive (indice Euromed/Ineum sur cinq ans) et chiffre d'affaires hors transferts des clubs de Ligue 1 (sur la base des données 2006/2007), certains des plus gros budgets de Ligue 1 ont aussi connu des difficultés sur les dernières années. Le Paris Saint-Germain reste ainsi sur des performances très décevantes en championnat ces dernières saisons (15^e en 2006/2007, 16^e en 2007/2008), seulement compensées en partie par des performances excellentes dans les coupes nationales. Bordeaux était, pour sa part, 12^e en 2003/2004 et 15^e en 2004/2005, avant de revenir aux avant-postes ces dernières saisons. L'Olympique de Marseille a surtout connu des difficultés au début des années 2000, mais son retour sur le podium au cours des deux dernières saisons aura pris du temps (7^e en 2003/2004, puis 5^e en 2004/2005 et 2005/2006).



Quatre facteurs principaux nous paraissent expliquer les difficultés des « locomotives françaises » à s'imposer de manière aussi nette dans les compétitions françaises que les clubs du Top 10 dans les compétitions européennes :



Un phénomène de polarisation des ressources moindre qu'au niveau européen

Le phénomène de polarisation des ressources observé au niveau européen est moins net au niveau français, même si, sur la saison 2005/2006, avec l'entrée en vigueur du nouveau contrat TV, l'écart entre les clubs leaders (quatre premiers chiffres d'affaires) et leurs « challengers » (neuf chiffres d'affaires suivants) se creuse en valeur absolue. Cet écart a ainsi doublé entre 1998/1999 et 2005/2006, passant de 25 à 50 millions d'euros. Pour l'année 2006/2007, l'écart se stabilise autour de ce montant. L'écart en valeur relative reste néanmoins relativement stable puisqu'il a fluctué, sur la même période, entre 1,7 et 2,4, pour s'établir à 2 en 2006/2007.

Les difficultés d'accès à une certaine catégorie de joueurs décisifs

Avec le phénomène de polarisation des revenus observé au niveau européen, une dizaine de grandes équipes disposent désormais de moyens économiques leur permettant de concentrer la quasi-totalité des joueurs de grand talent, ceux qui font la différence sur le terrain. Les grands clubs français recrutent donc sur un « second marché », auquel ont également accès les autres clubs de Ligue 1. Au sein de ce marché, on retrouve relativement peu de différence de valeur sportive entre joueurs, même si les grands clubs devront, s'ils souhaitent recruter les meilleurs, payer des salaires très largement supérieurs à ceux offerts par les autres clubs de Ligue 1.

Le recrutement toujours plus précoce des meilleurs talents par les grands clubs européens

Autre conséquence de la polarisation des revenus au niveau européen, du fait de la concurrence exacerbée que se livrent les grands clubs européens, les meilleurs joueurs français sont attirés de plus en plus tôt à l'international et ne transitent plus systématiquement par les meilleurs clubs français comme cela était généralement le cas dans les années 90 ou y demeurent moins longtemps.

Le développement de la formation au niveau international

Le développement des investissements dans la formation au niveau international et le développement du football sur de nouveaux territoires élargissent la base de joueurs venant fournir ce « second marché » et réduisent donc encore plus le différentiel de qualité entre les joueurs de ce segment.

Les grands clubs français éprouvent donc davantage de difficultés à se maintenir au sommet puisque le résultat sportif est moins directement lié au différentiel de masse salariale qu'il peut l'être entre clubs européens. La performance sportive dépend toujours de la formation, des réseaux de détection de jeunes talents, du projet sportif, de la stabilité, des infrastructures, etc. Un facteur clé de réussite pour les prochaines années sera, par exemple, la qualité du recrutement post-formation des clubs français, qui peuvent encore avoir accès à des joueurs décisifs dans leurs premières années professionnelles, soit en les attirant sur la base d'un projet sportif cohérent, soit en mettant en place des partenariats avec les plus grands clubs européens.

Analyse détaillée des ressources des clubs

Dans ce contexte de polarisation des ressources, nous avons souhaité mieux comprendre les différents positionnements des clubs sur leurs marchés nationaux respectifs et les forces et faiblesses de chacun. Nous avons pour cela analysé les recettes des clubs enregistrant les plus grands chif-

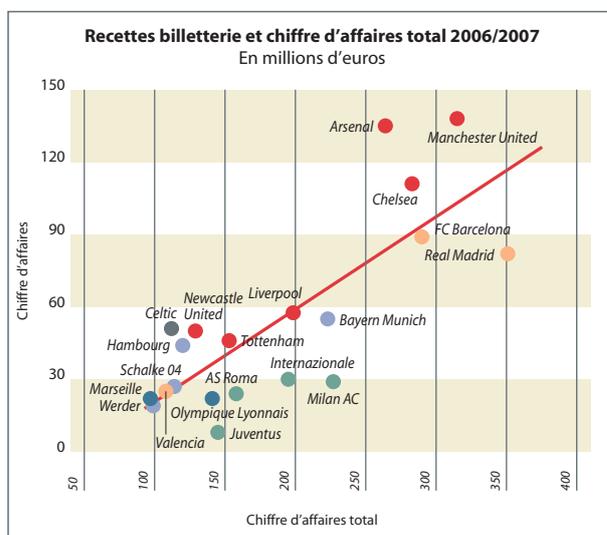
fres d'affaires en Europe et des clubs de Ligue 1 sur chacun des grands postes de ressources (« matchday », droits médias et recettes commerciales).

« Matchday »

Le supporter est parfois considéré comme le « douzième homme », mais il reste surtout le pilier de l'économie d'un club, contribuant directement et indirectement à plusieurs sources de revenus (abonnements, billetterie, restauration, produits dérivés, sponsoring, etc.). Si les ressources « matchday » (abonnements, billetterie, VIP et restauration principalement) sont très dépendantes de la qualité des infrastructures du club, elles témoignent aussi de sa capacité à s'organiser pour optimiser les recettes engrangées au stade chaque jour de match.

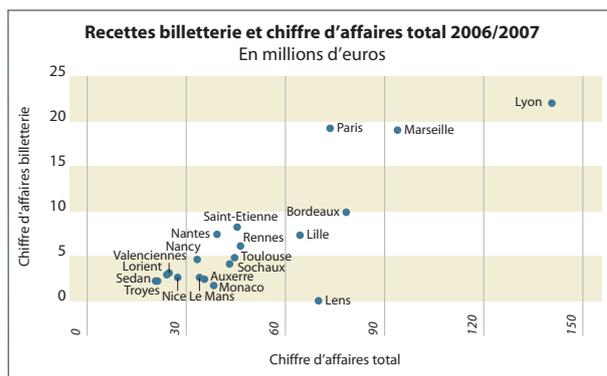
Nous avons identifié 6 grandes catégories de clubs sur cet axe « matchday » :

- les « leaders européens », à plus de 90 millions d'euros annuels ;
- les « challengers européens », enregistrant un CA « matchday » annuel compris entre 40 et 70 millions d'euros ;
- les « européens », enregistrant un CA « matchday » annuel autour de 25 millions d'euros ;
- les « challengers nationaux », enregistrant un CA « matchday » annuel compris entre 10 et 20 millions d'euros ;
- les « nationaux », enregistrant un CA « matchday » annuel compris entre 5 et 10 millions d'euros ;
- les « autres nationaux », enregistrant un CA « matchday » annuel inférieur à 5 millions d'euros.



Sources : Comptes des clubs, Deloitte UK, traitement Ineum Consulting/Euromed

- Angleterre
- Allemagne
- Italie
- France
- Espagne
- Ecosse



Sources : LFP, estimations et traitement Ineum Consulting/Euromed

Analyse globale

Catégorie 1 : Les leaders européens - recettes billetterie supérieures à 90 millions d'euros

Au sein de cette catégorie de clubs très performants dans la gestion et la valorisation de leur billetterie, on trouve trois clubs anglais : Manchester United, Arsenal et Chelsea, ainsi que les deux clubs leaders espagnols : le FC Barcelone et le Real Madrid.

Manchester United, Arsenal et Chelsea affichaient ainsi les plus fortes recettes billetterie pour un club de football avec respectivement les chiffres records de 138, 135 et 111 millions d'euros générés en 2006/2007 puis 128, 120 et 94 millions d'euros en 2007/2008 suite à la baisse du cours de la livre face à l'euro. A titre de comparaison, Manchester United enregistrerait ainsi en 2006/2007 environ sept fois plus de recettes « matchday » que des clubs français comme le Paris Saint-Germain ou l'Olympique de Marseille, pourtant performants au niveau hexagonal, ou encore quasiment la totalité des recettes billetteries des clubs français en 2006/2007 (environ 145 millions d'euros). Ces clubs ont en commun un travail de longue haleine et d'incessants investissements dans leurs stades. Manchester United a investi près de 270 millions d'euros dans son stade depuis une dizaine d'années. Arsenal, qui a investi près de 60 % des dépenses engagées par l'ensemble des clubs de Premier

League entre les saisons 2002/2003 et 2005/2006, enregistré en moyenne à chaque match plus de 4,5 millions d'euros de recettes (soit plus du double des recettes générées dans l'ancien stade et l'équivalent des recettes billetterie sur toute une saison pour des clubs comme Toulouse, Sochaux ou Nancy). Quant à Chelsea, malgré un stade d'une capacité de 42 000 places, le club maximise ses revenus billetterie grâce à un marketing très performant et au marché londonien particulièrement porteur. D'une manière générale, les clubs anglais doivent la performance de leur billetterie à des politiques d'investissements ambitieuses menées depuis une quinzaine d'années. Après un niveau de dépenses record en 2005/2006 avec 233 millions d'euros investis, dont 85 % à créditer à Arsenal et Manchester United, les investissements baissent légèrement à 161 millions d'euros en 2006/2007 (aboutissement des deux projets majeurs de construction ou de rénovation). On relève ainsi un investissement moyen de 187 millions d'euros par saison pour l'ensemble des clubs anglais sur les dix dernières saisons.

Barcelone et le Real Madrid affichent eux les plus fortes affluences moyennes de l'ensemble des clubs étudiés avec respectivement plus de 67 000 et plus de 73 000 spectateurs de moyenne en 2007/2008. Le club catalan profite de sa base de supporters très large et de ses près de 150 000 « socios » et souhaite également investir 250 millions d'euros dans un plan de développement du Camp Nou, intégrant notamment 16 000 sièges supplémentaires pour atteindre 106 000 places au total. Le Real Madrid a mené une politique d'investissement afin d'améliorer les espaces VIP de Santiago Bernabeu, faisant progresser ses recettes billetterie de 43 millions d'euros entre les saisons 2002/2003 et 2007/2008.

Catégorie 2 : Les challengers européens - recettes billetterie entre 40 et 70 millions d'euros

On trouve au sein de cette catégorie quatre clubs britanniques : Liverpool, Newcastle, Tottenham Hotspur et le Celtic de Glasgow ; et deux clubs allemands : le Bayern Munich et Hambourg.

Ces clubs, membres du Top 20 européen en termes de chiffre d'affaires, bénéficient d'un outil stade performant, d'un marché porteur et d'une forte base de supporters. Newcastle est à ce titre un bon exemple de club ayant largement investi dans son stade (près de 140 millions d'euros entre 1995/1996 et 2004/2005) et en tirant depuis lors les bénéfices commerciaux.

Le club de Liverpool travaille de son côté pour rejoindre les leaders du secteur et a lancé un projet de nouveau stade à Stanley Park pour atteindre une capacité de 71 000 places (contre environ 45 000 à l'heure actuelle). Pour le Bayern Munich, l'ouverture de l'« Allianz Arena » avait permis de passer de 37 millions d'euros générés en billetterie en 2004/2005 à 52 millions d'euros en 2005/2006, 55 millions d'euros en 2006/2007 et près de 70 millions d'euros en 2007/2008. Le club allemand possède donc une longueur d'avance sur les autres challengers européens, qui, suite à l'évolution du cours de la livre notamment, enregistrent tous des recettes billetterie comprises entre 40 et 50 millions d'euros en 2007/2008.

Catégorie 3 : Les européens - recettes billetterie d'environ 25 millions d'euros

On trouve au sein de cette catégorie des clubs allemands : Schalke 04 et Werder ; italiens : Inter, Milan et l'AS Roma ; français : l'Olympique Lyonnais et l'Olympique de Marseille ; anglais : Manchester City ; espagnol : FC Valence ; et turc : Fenerbahce.

Au sein de ce groupe, Schalke 04 affiche un positionnement relativement spécifique en se reposant sur de fortes affluences (plus de 61 000 spectateurs de moyenne sur 2006/2007 et 2007/2008) et une politique tarifaire plus abordable que ses concurrents. Le Werder n'a pas, pour sa part, bénéficié de la Coupe du Monde pour rénover son stade, ce qui place le club en relatif retrait par rapport à ses concurrents majeurs de la Bundesliga.

Les clubs italiens affichent pour leur part des recettes billetterie 2007/2008 très faibles au regard de leur chiffre d'affaires global : seulement 17 % des recettes totales pour l'Inter et 13 % pour l'AS

Roma et le Milan AC. Pour y remédier, les clubs italiens travaillent actuellement sur des projets de nouveaux stades ou de rénovations majeures.

L'Olympique Lyonnais fait également partie de ces clubs qui conservent une grosse marge de progression sur leurs recettes « matchday ». Le club affiche un taux de remplissage supérieur à 90 % depuis plusieurs années et pourrait bénéficier plus à plein de sa récurrence en Ligue des Champions dans un nouveau stade, qui lui permettrait d'atteindre un niveau de revenus billetterie plus en ligne avec ses revenus globaux. L'Olympique de Marseille (19 millions d'euros de revenus billetterie en 2006/07, 23,5 millions d'euros en 2007/2008) a pour sa part rejoint cette catégorie des « européens » depuis son retour en Ligue des Champions. L'Olympique de Marseille bénéficie de la capacité d'accueil la plus importante de Ligue 1 (60 031 places) et d'un taux de remplissage élevé (82 % en 2006/07, 88 % en 2007/08). Le prix moyen par spectateur au Stade Vélodrome reste en revanche relativement faible par rapport à la concurrence européenne et même française. A titre de comparaison, le club turc de Fenerbahce pouvait compter sur environ 42 500 spectateurs de moyenne pour environ 28 millions d'euros de revenus billetterie.

Catégorie 4 : Les challengers nationaux - recettes billetterie entre 10 et 20 millions d'euros

Seuls deux clubs du Top 20 européen en termes de chiffre d'affaires enregistraient des revenus « matchday » inférieurs à 20 millions d'euros en 2007/2008.

Avec 19 millions d'euros annuels, le VfB Stuttgart affiche des recettes insuffisantes par rapport à ses concurrents allemands (Bayern Munich, Hamburg, Schalke 04, etc.) et européens. A la fin de la saison en cours, une rénovation majeure du stade doit démarrer (d'un coût d'environ 60 millions d'euros) pour augmenter la capacité d'environ 3 000 places, moderniser l'enceinte et supprimer la piste d'athlétisme.

La Juventus reste très en retrait par rapport aux clubs les plus riches avec seulement 7 % de son chiffre d'affaires généré par les recettes billetterie en 2007/2008 (12,5 millions d'euros). Même s'il s'agissait là d'une saison sans Ligue des Champions, le projet de nouveau stade du club apparaît comme un passage obligé pour que la Juventus retrouve davantage d'équilibre entre ses sources de revenus.

Parmi les clubs français, seul le Paris Saint-Germain, avec 19 millions de recettes générées en billetterie, parvenait à intégrer cette catégorie de clubs en 2006/2007. Comparativement à son chiffre d'affaires total, le Paris Saint-Germain est d'ailleurs le club français le plus performant sur cette source de revenus. Il bénéficie d'un stade de qualité, d'un bassin de population sans commune mesure au niveau national et d'un prix moyen de vente élevé, grâce au pouvoir d'achat de la région et aux produits VIP. Le Parc des Princes affichait un taux de remplissage en baisse sur les saisons 2006/2007 et 2007/2008 (respectivement 77 et 78 % contre 85 % en 2005/2006), suite à des performances sportives très décevantes, mais la saison en cours replace le club dans le Top 5 français avec 86 % de taux de remplissage à la trêve.

Catégorie 5 : Les nationaux - recettes billetterie entre 6 et 10 millions d'euros

On trouve six clubs français au sein de cette catégorie sur la saison 2006/2007 : Bordeaux, Saint-Etienne, LOSC, Nantes, Rennes et Lens. Il s'agit de clubs implantés sur des bassins de population importants, avec des performances sportives les plaçant régulièrement en position de challengers au sein de la Ligue 1.

Ces clubs paraissent parmi les mieux armés au niveau français pour envisager ou poursuivre des travaux de modernisation et/ou d'agrandissement de leurs stades. Le Grand Stade de Lille d'une capacité de 50 000 places devrait ainsi être livré en 2012, tandis que les clubs de Lens, Nantes, Saint-Etienne et Rennes travaillent sur différents projets qui auront un impact sur la capacité de leurs enceintes.

Catégorie 6 : Les autres nationaux - recettes billetterie inférieures à 5 millions d'euros

Plus de la moitié des clubs de Ligue 1 se retrouvent au sein de cette catégorie (11 clubs sur 20) qui regroupe des clubs aux recettes billetterie insuffisantes par rapport à la concurrence européenne et nationale.

Les clubs de Toulouse, Sochaux et Nancy se rapprochent toutefois de la barrière des 5 millions d'euros (4,8, 4,6 et 4,1 millions d'euros) grâce à des performances sportives régulières et des stades rénovés au cours des dix dernières années (Toulouse en 2004 suite à l'explosion AZF, Sochaux en 2000, Nancy en 1999). Nancy travaille d'ailleurs sur un projet d'agrandissement du stade Marcel Picot à 33 000 places à horizon 2012 (contre 20 087 places aujourd'hui).

Les autres clubs sont plus en retrait mais certains d'entre eux devraient progresser avec la livraison de nouveaux équipements : stade MMArena au Mans prévu pour 2010, stade Nungesser 2 de Valenciennes prévu pour 2010, projets en cours à Nice et Strasbourg.

Droits TV

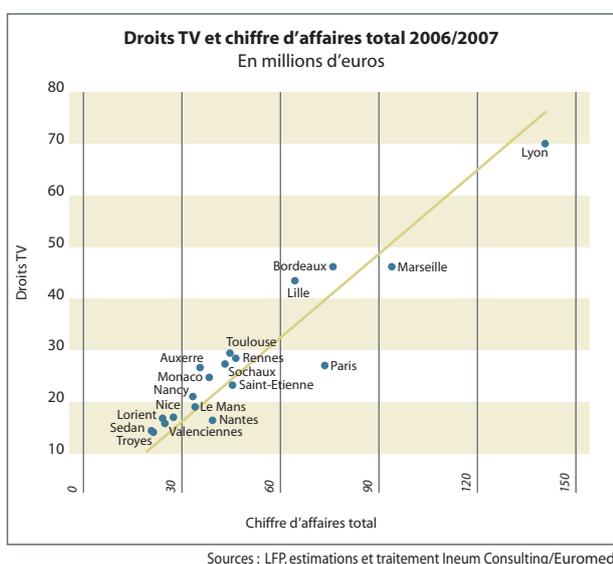
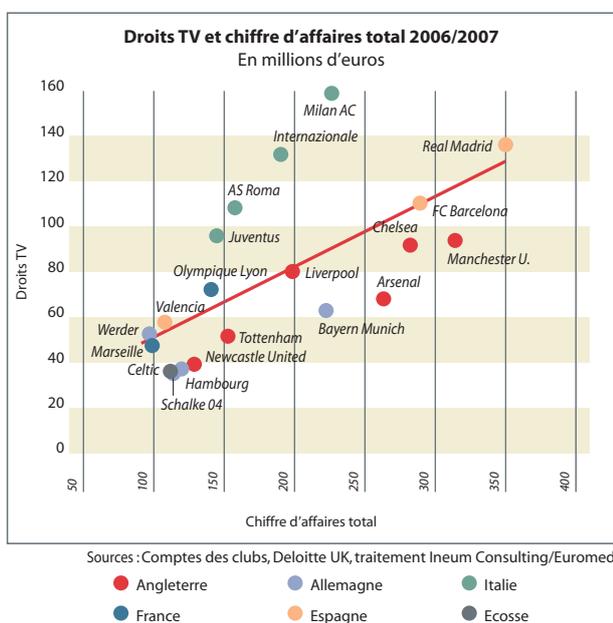
Comme nous l'avons vu dans la première partie de l'étude, les droits audiovisuels constituent désormais la principale source de revenus de nombreux clubs.

Le montant des droits TV reçus par chacun des clubs européens dépend principalement :

- du marché local de la télévision payante qui détermine le montant global des droits ;
- du mode de commercialisation des droits qui influe fortement sur la répartition des recettes ;
- et enfin des performances sportives avec notamment la participation ou non à la Ligue des Champions.

Pour mieux appréhender ce marché, nous avons également classé les clubs du Top 20 européen en termes de chiffre d'affaires et les clubs de Ligue 1 en six catégories, en fonction de leurs revenus sur ce segment :

- les « leaders européens », à plus de 150 millions d'euros annuels ;
- les « challengers européens », enregistrant un chiffre d'affaires annuel « droits médias » d'environ 100 millions d'euros ;
- les « européens », enregistrant un chiffre d'affaires annuel « droits médias » d'environ 70 millions d'euros ;
- les « challengers nationaux », enregistrant un chiffre d'affaires annuel « droits médias » compris entre 30 et 60 millions d'euros ;
- les « nationaux », enregistrant un chiffre d'affaires annuel « droits médias » d'environ 20 à 30 millions d'euros ;
- les « autres nationaux », enregistrant un chiffre d'affaires annuel « droits médias » inférieur à 20 millions d'euros.



Catégorie 1 : Les leaders européens – recettes droits médias supérieures à 115 millions d’euros

Au sein de ce cercle fermé, on retrouvait en 2006/2007 uniquement deux clubs, qui mobilisent de très larges audiences au niveau national et négocient individuellement leurs droits avec des opérateurs: le Real Madrid et le Milan AC.

En 2007/2008, Manchester United a rejoint cette catégorie tout en évoluant au sein d’un championnat où les droits se négocient de manière collective. Manchester United avait en effet perçu environ 90 millions d’euros de droits médias sur la saison 2006/2007. Le nouveau contrat TV de la Premier League, entré en vigueur en 2007/2008 pour trois années, a changé considérablement la donne, même si l’augmentation des revenus a été limitée par l’évolution du cours de la livre. Le parcours en Ligue des Champions de Manchester United a également contribué à la performance du club (116 millions d’euros de droits TV au total).

Le FC Barcelone a rejoint ce club des leaders européens en 2007/2008 (116 millions d’euros de revenus droits médias également), et 2008/2009 devrait faire du FC Barcelone le leader européen en la matière, avec l’entrée en vigueur d’un nouveau contrat avec le diffuseur Mediapro. Celui-ci, d’un montant total d’environ 1 milliard d’euros (à plus de 150 millions d’euros annuels en moyenne), permettra au club catalan de dépasser le Real Madrid, qui enregistrait pourtant déjà 136 millions d’euros de recettes droits TV en 2007/2008, bénéficiant de l’entrée en vigueur sur 2006/2007 de son propre contrat Mediapro (pour un montant total de 1,1 milliard d’euros sur sept saisons).

La Juventus, en raison de son passage en Serie B, avait aménagé son contrat avec le diffuseur Sky Italia sur la saison 2006/2007 (réduction de 15 millions d’euros). Le club italien devrait retrouver sa place au sein des leaders de la catégorie dès 2008/2009. Son retour à la Ligue des Champions avec un montant total de droits TV d’environ 125 millions d’euros, représentant désormais environ les deux tiers de ses recettes hors transferts constitue une part bien supérieure à la moyenne observée au sein des grands clubs, caractéristique de la situation des clubs italiens. Le montant des droits TV de la Juventus et du Milan AC est donc déterminant pour permettre à ces clubs d’accéder à une place au sein du Top 10 européen en termes de chiffre d’affaires. Aucun club italien ne figure d’ailleurs au classement si l’on ne prend pas en compte les droits TV (voir schéma en conclusion de la présente partie). L’impact du retour prévu à une négociation collective des droits à l’horizon 2011 pour l’ensemble de la Serie A pourrait donc être considérable pour les revenus de ces clubs.

Catégorie 2 : Les challengers européens – recettes droits médias d’environ 100 millions d’euros

Plusieurs clubs évoluant au sein de cette catégorie en 2006/2007 (Juventus, FC Barcelone, Manchester United), ont rejoint la catégorie des leaders européens au cours des saisons 2007/2008 et 2008/2009. A l’inverse, l’Inter (108 millions d’euros de revenus droits médias en 2007/2008) a connu une diminution de ses revenus suite à l’entrée en vigueur d’un nouveau contrat avec Mediaset et se retrouve relégué au sein du groupe des challengers européens, en compagnie de l’AS Roma, dont les revenus restent relativement stables. Chelsea (77 millions de livres en 2007/2008 contre 60 millions de livres en 2006/07), Liverpool (76 millions de livres en 2007/2008 contre 52 en 2006/2007) et Arsenal (70 millions de livres en 2007/08 contre 44 millions de livres en 2006/2007), qui bénéficient de leur nouveau contrat Premier League et de leurs performances sportives, accompagnent désormais les deux clubs italiens.

Catégorie 3 : Les européens – recettes droits médias d’environ 70 millions d’euros

Si Arsenal et Liverpool ont quitté cette catégorie en 2007/2008, des clubs comme l’Olympique Lyonnais, l’Olympique de Marseille ou le Bayern Munich y demeureront au cours des prochaines saisons, dans l’hypothèse où ils participeraient à la Ligue des Champions. L’Olympique Lyonnais a ainsi perçu, en 2007/2008, 75 millions d’euros de droits TV, dont 27,5 millions au titre des compé-

titions internationales. Le Bayern Munich était le premier club allemand, avec 61 millions d'euros de droits médias en 2006/2007. L'entrée en vigueur du nouveau contrat TV allemand ne changera pas la donne et le club bavarois restera en retrait par rapport aux autres clubs du Top 10 européen en termes de chiffre d'affaires.

En fonction de l'évolution du cours de la livre, de nombreux clubs anglais sont susceptibles de se hisser au sein de cette catégorie puisque dès 2007/2008, des clubs comme Everton, Aston Villa, Portsmouth, Blackburn Rovers, Manchester City ou Newcastle United enregistraient environ 40 millions de livres de droits médias au titre du seul championnat.

Catégorie 4 : Les challengers nationaux – recettes droits médias entre 30 et 60 millions d'euros

Depuis 2007/2008, la totalité des clubs de Premier League émerge au sein de cette catégorie de clubs, enregistrant plus de 30 millions d'euros de droits médias.

Le troisième club français disputant la Ligue des Champions intègre également cette catégorie, tout comme les principaux clubs allemands (Werder, Schalke 04 et Hambourg pour 2006/2007) ou le Celtic de Glasgow.

Catégorie 5 : Les nationaux – recettes droits médias entre 20 et 30 millions d'euros

Au niveau français, les droits médias sont distribués pour partie à parts égales et pour partie en fonction des performances sportives et du nombre de passages médias. Les droits médias sont redistribués selon une formule basée sur la solidarité (50 % des droits reversés), les résultats sportifs (30 % des droits reversés) – qui tiennent compte du classement sportif des clubs (un critère sur cinq ans révolus et un sur la saison en cours) et du classement de l'offensive –, et la notoriété (20 % des droits reversés suivant le nombre de diffusions TV avec un critère sur cinq ans révolus et un sur la saison en cours). En 2006/2007, on retrouvait ainsi huit des vingt clubs de Ligue 1 française au sein de cette catégorie.

Catégorie 6 : Les autres nationaux – recettes droits médias inférieures à 20 millions d'euros

Les autres clubs de Ligue 1 font partie de cette catégorie, au même titre que de grands clubs européens évoluant sur de petits marchés et n'ayant pas participé à la Ligue des Champions, qui enregistrent, de manière mécanique, des droits TV inférieurs à la norme, cas des Glasgow Rangers et de Benfica en 2006/2007.

Recettes commerciales

En ce qui concerne les recettes commerciales, nous avons également classé les clubs du Top 20 européen en termes de chiffre d'affaires et les clubs de Ligue 1 en six catégories, en fonction de leurs revenus sur ce segment :

- les « leaders européens », à plus de 75 millions d'euros annuels ;
- les « challengers européens », enregistrant un chiffre d'affaires annuel « recettes commerciales » compris entre 50 et 70 millions d'euros ;
- les « européens », enregistrant un chiffre d'affaires annuel « recettes commerciales » compris entre 30 et 50 millions d'euros ;
- les « challengers nationaux », enregistrant un chiffre d'affaires annuel « recettes commerciales » compris entre 20 et 30 millions d'euros ;
- les « nationaux », enregistrant un chiffre d'affaires annuel « recettes commerciales » compris entre 10 et 20 millions d'euros ;
- les « autres nationaux », enregistrant un chiffre d'affaires annuel « recettes commerciales » inférieur à 10 millions d'euros.

Catégorie 1 : Les leaders européens – recettes commerciales supérieures à 75 millions d’euros

Les clubs de cette catégorie sont au nombre de cinq. Le Bayern Munich, traditionnellement très fort sur ce type de revenus, a repris en 2007/2008 la tête au détriment du Real Madrid. Les recettes commerciales du club allemand représentent désormais environ 60 % des recettes du club. La progression exceptionnelle enregistrée par le club allemand par rapport à 2006/2007 s’explique en partie par l’acquisition à 100 % de la société gérant l’Allianz Arena. Les revenus commerciaux générés par le stade s’élevaient à environ 40 millions d’euros annuels.

La deuxième position du Real Madrid s’explique notamment par le développement de l’image du club à l’international, témoignant d’un mouvement de globalisation qui continue à se renforcer et devient une variable importante de l’économie des grands clubs de football professionnel européens. Les autres clubs leaders sont le FC Barcelone et les clubs anglais de Chelsea et Manchester United.

Catégorie 2 : Les challengers européens – recettes commerciales comprises entre 50 et 70 millions d’euros

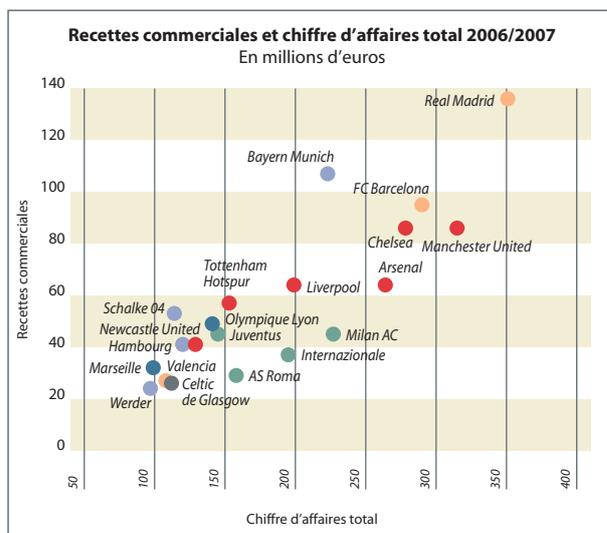
Les challengers européens sur ce segment sont principalement allemands (Hambourg qui a réussi avec succès son changement de naming lors de l’entrée de HSN Nordbank, Schalke 04 qui peut compter sur l’un des contrats de sponsoring maillot les plus élevés d’Europe) et anglais (Arsenal et Liverpool). Mais on retrouve également dans cette catégorie le leader italien (Milan AC) et le leader de la Ligue 1, l’Olympique Lyonnais.

Catégorie 3 : Les européens – recettes commerciales comprises entre 30 et 50 millions d’euros

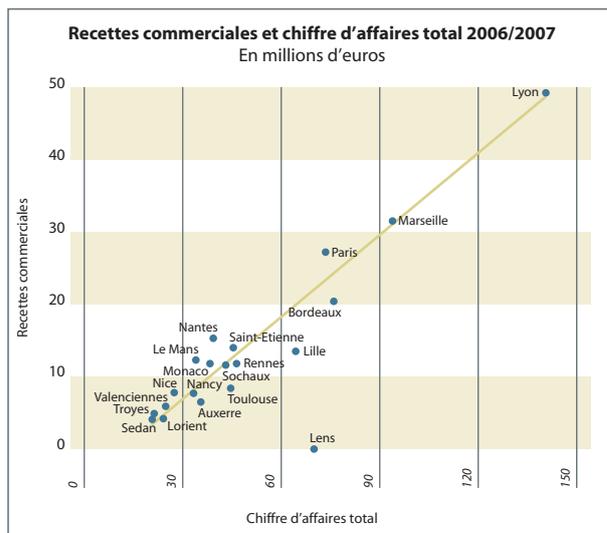
Cette catégorie regroupe un grand nombre de clubs européens et voit notamment l’apparition des autres clubs majeurs italiens (la Juventus, l’Inter et l’AS Roma) et d’un deuxième club français, l’Olympique de Marseille. Le classement de la Juventus s’explique notamment par sa relégation en deuxième division italienne en 2006/2007 et sa non participation à la Ligue des Champions en 2007/2008. Complètent ce groupe, des clubs anglais comme Tottenham Hotspur ou Newcastle.

Catégorie 4 : Les challengers nationaux – recettes commerciales entre 20 et 30 millions d’euros

Au niveau des clubs français, seul le Paris Saint-Germain se situe dans cette catégorie. Ses recettes commerciales bénéficient du large bassin de population dans lequel se situe le club. Le club parisien a une marge de progression dans ce domaine, notamment en matière de sponsoring maillot. Il doit toutefois préalablement réussir à se stabiliser au plus haut niveau, comme semble le faire l’Olympique de Marseille actuellement.



Sources : Comptes des clubs, Deloitte UK, traitement Ineum Consulting/Euromed
 ● Angleterre ● Allemagne ● Italie
 ● France ● Espagne ● Ecosse



Sources : LFP, estimations et traitement Ineum Consulting/Euromed

Catégorie 5 : Les nationaux – recettes commerciales comprises entre 10 et 20 millions d’euros

Les catégories 5 et 6 sont celles qui regroupent la plupart des clubs de Ligue 1. Comme évoqué précédemment, les recettes « sponsoring et publicité » de la Ligue 1 sont plus faibles que dans d’autres pays européens et leur part relative ne cesse de diminuer, passant de 26 % des recettes des clubs en 1990/1991 à 17 % en 2006/2007. La faiblesse des recettes sponsoring peut s’expliquer en partie par les l’interdictions de la publicité sur les boissons alcoolisées et des paris en ligne. L’ouverture maîtrisée des paris en ligne engendrera sans doute une nouvelle donne qui pourrait permettre aux clubs français de refaire une partie de leur retard.

Catégorie 6 : Les autres nationaux – recettes commerciales inférieures à 10 millions d’euros

Sur les 20 clubs de Ligue 1, neuf sont situés dans cette catégorie et présentent donc des recettes insuffisantes par comparaison aux moyennes observées ailleurs en Europe.

Conclusion

Le classement du chiffre d’affaires des clubs hors droits TV nous paraît particulièrement significatif du travail réalisé par les clubs et de leur attractivité commerciale. Le Top 10 européen intègre cinq clubs anglais, trois clubs allemands et deux clubs espagnols et témoigne de la domination de la Premier League et des progrès réalisés par les clubs allemands grâce aux investissements réalisés dans les stades. Parmi les clubs français, seul l’Olympique Lyonnais se rapproche du Top 10, mais il aura besoin de son nouveau stade pour s’y installer durablement. L’Olympique de Marseille

et le Paris Saint-Germain restent un cran en dessous, même si leurs revenus hors droits TV étaient comparables en 2006/2007 à ceux de clubs comme l’AS Roma, la Juventus, le FC Valence ou le Werder.

S’il sera difficile à moyen terme de concurrencer les dix grandes marques du football européen, il faut que le football français réussisse à se positionner au mieux au sein de la hiérarchie des challengers. L’Olympique Lyonnais est l’un des leaders de ce groupe et l’Olympique de Marseille peut s’installer durablement s’il pérennise sa participation en Ligue des Champions. Le Paris Saint-Germain peut également intégrer ce groupe s’il renoue avec des performances sportives plus en rapport avec ses ressources financières. Mais, compte tenu de la

concurrence croissante des clubs anglais et allemands, les clubs français devront, pour se maintenir dans l’allure, optimiser, outre leurs infrastructures, tout ce qui contribue au spectacle du football. Nous analyserons certains de ces paramètres dans le cadre de la partie 3 de cette édition de Finances et Perspectives du Football Professionnel.

			2007/2008	2006/2007
1	Bayern Munich	All	246	162
2	Real Madrid	Esp	230	219
3	Manchester United	Eng	209	224
4	FC Barcelone	Esp	193	183
5	Arsenal	Eng	176	198
6	Chelsea	Eng	171	195
7	Liverpool	Eng	115	121
8	Hambourg SV	All	99	85
9	Tottenham Hotspur	Eng	94	103
10	Schalke 04	All	92	80

Sources : Comptes des clubs, Deloitte UK, traitement Ineum Consulting/Euromed

		2006/2007
1	Olympique Lyonnais	71
2	Olympique de Marseille	48
3	Paris Saint-Germain	47
4	AS Saint-Etienne	34
5	Girondins de Bordeaux	30

Sources : Comptes des clubs, Deloitte UK, traitement Ineum Consulting/Euromed

Note : Données indisponibles pour le RC Lens.

3.

Pistes de réflexion pour un grand spectacle sportif

Il est souvent reproché au football français de ne pas être suffisamment « spectaculaire », ce qui limiterait son développement et pourrait en partie expliquer le retard économique de la Ligue 1 par rapport à ses principaux concurrents. Les critiques faites à la Ligue 1 font le plus souvent référence à la qualité même d'un jeu jugé insuffisamment offensif (« *plus d'un tiers des matchs se termine aujourd'hui sur un 0-0 ou un 1-0* » - *Quel avenir pour le football ? Objectif 0-0* – Gaël Raballand, Sylvain Cianferani, Jean-François Marteau – Editions L'Harmattan) et à des stades moins remplis que ceux des principaux championnats européens. Pour participer au débat de manière constructive, nous avons analysé le spectacle du football sous quatre angles différents : celui de la compétition, celui des stades, celui du jeu et celui du public.

La compétition, fixer les bonnes règles du jeu

Les contours de la compétition, notamment la formule de compétition, le calendrier, les horaires ou la comptabilisation des points, sont le plus souvent fixés par l'organisateur du championnat, la Ligue. Celle-ci doit toutefois respecter un cadre plus général déterminé par les instances sportives (la FIFA, l'UEFA) et par le cadre législatif national. Nous proposons dans cette partie d'étudier certaines pistes d'évolution de la compétition ayant pour objectif de rendre le spectacle du football plus attractif pour les spectateurs et téléspectateurs.

Certaines de nos recommandations pourraient venir modifier significativement le paysage du football professionnel français. Si celui-ci veut se rapprocher de ses concurrents européens, ces transformations nous semblent néanmoins nécessaires ou à minima doivent-elles faire l'objet d'un débat approfondi.

La formule de compétition, plus de suspense pour plus de spectacle

Enjeux

La formule fixe le cadre général de la compétition en définissant notamment :

- le nombre de divisions ;
- le nombre d'équipes par division ;
- le nombre d'accessions et de relégations ;
- le nombre de phases (play-offs notamment) ;
- le nombre de journées de championnat.

La formule de compétition impacte directement l'économie des clubs de football professionnel et, pour la définir, l'organisateur doit prendre en compte les attentes de chacune des parties prenantes.

Les attentes des clubs : limiter l'incertitude, garantir un certain nombre de matchs, répondre aux attentes des différents clients et partenaires.

Les attentes de la fédération : contribuer au développement du football en général, placer les joueurs de l'équipe de France dans de bonnes conditions, préserver le football amateur.

Les attentes des joueurs et entraîneurs : préserver la santé des joueurs, préserver l'équité sportive.

Les attentes des partenaires médias et des téléspectateurs : multiplier les matchs à enjeu, maintenir l'attention des téléspectateurs tout au long de l'année.

Les attentes des sponsors : développer l'audience de la compétition, développer l'image de la compétition.

Les attentes des spectateurs : multiplier les matchs à enjeu, optimiser les horaires et le calendrier.

Eclairages

Formules de compétitions au sein d'une sélection de pays

	Europe							
	France	Angleterre	Allemagne	Espagne	Italie	Pays-Bas	Belgique	Suisse
Nb de divisions professionnelles	2	4	2	2	3	2	2	2
Nb d'équipes en première division	20	20	18	20	20	18	18	10
Nb de relégations	3	3	3	3	3	1+1	1+1	1+1
Existence de play-offs en première division	NON	NON	NON	NON	NON	OUI	OUI	OUI
Nb d'équipes en deuxième division	20	24	18	22	22	20	19	16
Nb d'accessions en première division	3	2+1	3	3	2+1	1+1	1+1	1+1
Existence de play-offs en deuxième division	NON	OUI	NON	NON	OUI	OUI	OUI	OUI
Nb de coupes nationales	2	2	2	1	1	1	1	1
Formule Coupe nationale	Match à une seule manche	Match à une seule manche	Match à une seule manche	Matchs aller-retour	Match à une seule manche	Match à une seule manche	Premiers matchs à élimination directe, 1/4 et 1/8 aller-retour	Match à une seule manche
Formule Coupe de la Ligue	Match à une seule manche	Matchs aller-retour	Formule spécifique					

Nombre d'équipes

Dans les principaux pays de football, les championnats de première division se disputent dans le cadre de matchs aller-retour et regroupent 18 (Allemagne, Pays-Bas, Belgique) à 20 équipes (Angleterre, France, Espagne, Italie, Argentine, Brésil). Les cinq grands championnats européens ont adopté un système où trois équipes de première division sont reléguées chaque saison.

Play-offs

Les play-offs sont relativement peu communs dans le football, à la différence de ce qu'on retrouve dans un sport comme le basket.

Un système de play-offs a toutefois été mis en place aux Pays-Bas en 2005/2006 pour déterminer les clubs participants aux compétitions européennes. Les équipes classées entre les rangs 2 et 9 à la fin du championnat national participaient aux play-offs. Le vainqueur des play-offs obtenait une place en Ligue des Champions, le finaliste gagnait sa place en Coupe de l'UEFA. Le système a évolué pour la saison en cours, seules les équipes classées entre 5 et 8 participeront à des play-offs pour déterminer l'équipe qualifiée pour le tour préliminaire de la Coupe de l'UEFA.

En Angleterre, des play-offs sont disputés par les équipes de divisions inférieures terminant le championnat entre la troisième et la sixième place. Le 3^e affronte le 6^e, le 4^e affronte le 5^e dans des matchs aller-retour. Les vainqueurs s'affrontent ensuite dans une finale à élimination directe. Le vainqueur de ce dernier

match est promu au niveau supérieur.

Relégation

L'Argentine a mis en place un système spécifique en matière de relégation.

La relégation en seconde division est en effet assujettie à un système de moyenne : à la fin de chaque saison, les deux équipes avec la moyenne de points la plus faible sur les trois dernières années sont reléguées ; les équipes classées 17^e et 18^e selon ce même principe de moyenne sur trois ans disputent un match aller-retour (« la Promoción ») avec les 3^e et 4^e de deuxième division pour le maintien. Ainsi, le nombre de clubs relégués par saison varie entre deux et quatre selon les résultats de la Promoción.

Amérique				Asie	
Argentine	Brésil	Mexique	USA/Canada	Japon	Qatar
1	2	1	1	2	2
20	20	18	14	18	10
2+2	4	1 (moyenne de points sur 2 ans)	0	2+1	1
NON (mais 2 championnats par saison)	NON	OUI (2 championnats par saison)	OUI	OUI	NON
20	20	27	N/A	15 (18 à partir de 2009)	8
2+2	4	1	N/A	2+1	1
OUI	NON	NON (mais 2 championnats par saison)	N/A	OUI	NON
0	1	0	1	2	Sheik Jassim Cup (16 équipes - poules + demi-finales/finale) Coupe du Prince (16 équipes) Coupe du Prince héritier (4 équipes)
	Matches aller-retour		Matches à une seule manche	Match à une seule manche	
				Poules + élimination directe	

Sources : Traitement Ineum Consulting/Euromed

Ce système est susceptible d'encourager le spectacle en donnant une certaine stabilité aux clubs et en leur laissant un droit à l'erreur. Il peut également permettre à une équipe aux moyens économiques limités qui se qualifierait pour une compétition continentale de jouer à fond cette compétition l'année suivante (puisqu'elle bénéficierait alors d'un certain matelas pour ne pas être reléguée). Le système est en revanche fortement critiqué dans la mesure où les promus partent chaque année avec un handicap très difficile à surmonter.

Le Mexique se base également sur les résultats de deux saisons pour décider des relégations.

Coupes

Dans une petite moitié des pays étudiés, une deuxième coupe nationale a été mise en place.

Pistes d'amélioration

Limiter la Ligue 1 à seize clubs

Nous proposons de réduire le nombre d'équipes à seize en Ligue 1 tout en passant à vingt-quatre le nombre d'équipes en Ligue 2, ce qui permettrait de maintenir le même nombre de clubs professionnels.

Le passage à seize clubs en Ligue 1 présente les avantages suivants :

- un partage des droits TV entre seize clubs de Ligue 1 au lieu de vingt, ce qui, compte tenu de l'importance de ces recettes, permettra d'augmenter de manière significative les revenus des clubs ;
- trente journées de championnat au lieu des trente-huit actuelles, ce qui libère des dates pour des matchs de play-offs à enjeu, plus spectaculaires ;
- un calendrier moins chargé, qui permettrait aux équipes françaises de mieux préparer les échéances européennes et de limiter plus facilement leur nombre de contrats joueurs ;
- le renforcement de la Ligue 2, qui serait notamment susceptible de développer ses propres droits TV.

Nous avons pris pour hypothèse que la création de nouveaux matchs de play-offs à enjeu permettrait à minima de compenser la diminution du nombre de journées de championnat et ne remettrait pas en cause la valeur du produit pour les chaînes payantes. Cette hypothèse est très conservatrice dans la mesure où la création d'un lot supplémentaire sur la phase finale devrait être de nature à accroître les revenus audiovisuels.

Nous avons évalué les gains relatifs aux droits TV à environ 60 millions d'euros si l'ensemble des sommes récupérées étaient reversées à la Ligue 1. Si l'on anticipe qu'une dizaine de millions d'euros pourrait être attribuée à la Ligue 2, ce sont environ 50 millions d'euros supplémentaires que se partageraient les clubs de Ligue 1 dans le cadre de cette nouvelle formule. Ceux-ci pourraient être à hauteur de 20 %, répartis de manière équitable entre les seize clubs, soit environ 600 000 euros par club. Les autres 80 % seraient répartis entre les équipes participant aux play-offs, qui pourraient toucher jusqu'à 14 millions d'euros supplémentaires. Le système de répartition du reste des droits TV resterait basé sur les critères actuels et reposerait sur la saison régulière.

Les pertes en matière de billetterie et de recettes commerciales relatives aux journées supprimées sont à notre avis très limitées et compensées par la réduction des frais d'organisation et des frais de déplacement. Ce sont en effet de « petits » matchs de Ligue 1, qui coûtent souvent plus cher en organisation qu'ils ne rapportent en billetterie. Ainsi, lors du passage de la Ligue 1 de dix-huit à vingt équipes en 2002/2003, un certain nombre de clubs n'avaient pas modifié leurs tarifs annuels pour les abonnés et les VIP compte tenu du faible intérêt des affiches additionnelles. Les tarifs des abonnements et des packages VIP pourront donc à notre sens rester stables, même si le nombre de dates garanties passera de dix-neuf à quinze.

La nouvelle formule aurait également pour avantage de permettre aux petits clubs de limiter leurs effectifs compte tenu du nombre de matchs moins élevé sur la saison, et aux grands clubs d'être plus performants au niveau européen en gérant au mieux l'enchaînement Coupes d'Europe-championnat domestique avec moins de pression court terme du résultat. Ce format devrait également permettre le développement de la valeur des droits TV de la Ligue 2.

Mettre en place des play-offs en Ligue 1, nouveaux temps forts de la saison

Le modèle hollandais avait pour objectif :

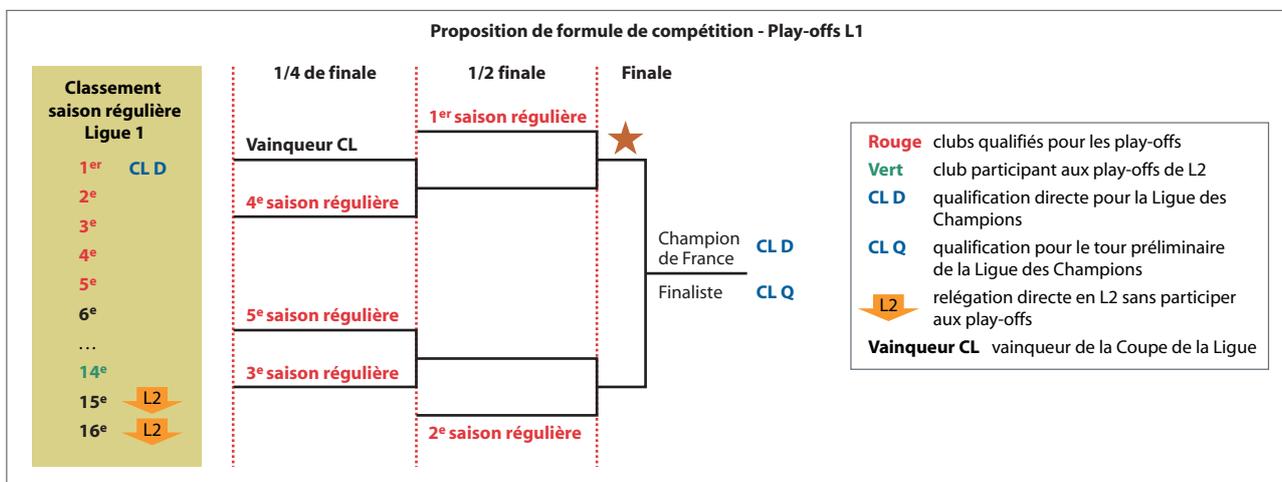
- d'ajouter des matchs événements générateurs d'audience et de spectacle ;
- d'intéresser plus longtemps un nombre plus important d'équipes à la course à la Ligue des Champions.

Les critiques formulées vis-à-vis de la formule étaient relatives au nombre supplémentaire de matchs joués et au manque possible d'équité sportive puisqu'une équipe classée deuxième pouvait se retrouver en Coupe UEFA.

Avec une réduction du nombre d'équipes à seize en Ligue 1, le nombre de matchs ne poserait plus problème. L'aléa supplémentaire introduit nous paraît pour sa part de nature à ajouter davantage de piment au spectacle et donc de valeur au produit, même s'il ne fera pas l'unanimité notamment auprès des entraîneurs.

Surtout, les play-offs hollandais concernaient des matchs dont l'enjeu restait accessoire et insuffisant pour mobiliser toutes les attentions. Les play-offs ont un sens véritable seulement s'ils constituent l'apogée de la saison.

Nous proposons donc une formule de play-offs qui décernerait le titre de champion de France. Ces play-offs concerneraient les clubs classés de la première à la cinquième place de la phase régulière et le vainqueur de la Coupe de la Ligue (qui serait disputée sur la première partie de saison – voir notre proposition en la matière). Le club champion de la saison régulière resterait qualifié directement pour la Ligue des Champions. Les deux premiers de la saison régulière seraient qualifiés directement pour les demi-finales des play-offs. Les clubs classés 3^e, 4^e et 5^e du championnat ainsi que le vainqueur de la Coupe de la Ligue s'affronteraient en quart de finale. Les matchs auraient lieu dans une formule aller-retour avec match retour sur le terrain du club le mieux classé sur la saison régulière. Les deux clubs finalistes seraient qualifiés pour la Ligue des Champions (le vainqueur de la finale serait qualifié pour la phase de poule, le perdant pour le tour préliminaire). Dans le cas où le vainqueur de la saison régulière serait également qualifié en finale des play-offs, sa place reviendrait au premier non qualifié pour la Ligue des Champions de la saison régulière.



Sources : Traitement Ineum Consulting/Euromed

Les places pour l'Europa League (nouvelle Coupe UEFA) seraient attribuées aux deux clubs éliminés en demi-finale. Dans le cas où le vainqueur de la saison régulière serait l'un des demi-finalistes

malheureux des play-offs, sa place en Europa League reviendrait au premier non qualifié en coupe d'Europe de la saison régulière.

« Une nouvelle formule n'a de sens qu'à partir du moment où on lui laisse du temps et où on ne la remet pas en cause à la moindre difficulté. Est-ce que le football français est prêt à accepter une formule plus pragmatique en matière de spectacle, mais pouvant être perçue par certains comme parfois source d'injustice sportive ? »

Erik Bielderman - L'Equipe Magazine

Ces nouveaux matchs à enjeu devraient avoir, outre un impact positif sur les revenus des clubs (affluences et prix moyen des places en hausse pour ces matchs, nouvelle formule particulièrement attrayante pour les médias), des effets positifs sur la compétitivité européenne de nos équipes qui accumuleront de l'expérience dans ces matchs couperets.

Nouveaux principes en matière de relégation et play-offs en Super Ligue 2

Une piste pourrait être de limiter à un seul club le nombre de relégués chaque saison, afin de permettre aux clubs et à leurs entraîneurs d'être moins menacés par la relégation et de prendre davantage de risques, en s'orientant vers un football plus offensif et spectaculaire.

Une telle option présente néanmoins certains désavantages :

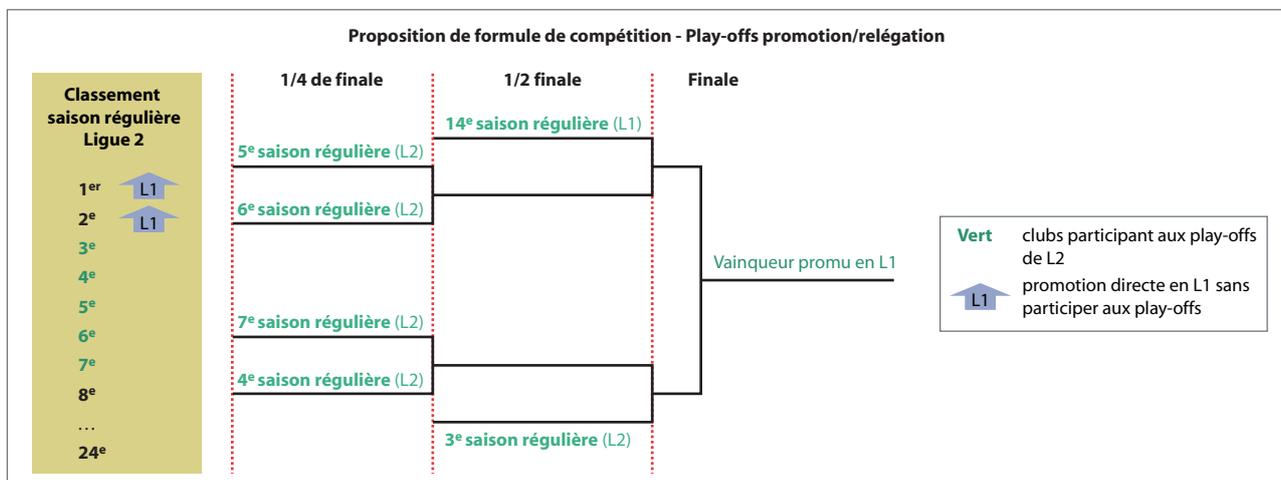
- elle rend la descente en Ligue 2 beaucoup plus dramatique puisque la remontée devient très délicate ;
- elle augmente la taille du « ventre mou » des championnats de Ligue 1 et de Ligue 2, ce qui ne contribue pas au spectacle.

A l'inverse, il pourrait être intéressant d'augmenter le nombre de clubs relégués, ce qui rendrait la descente en Ligue 2 moins dramatique puisque la remontée serait plus aisée, tout en diminuant encore la taille du « ventre mou » des championnats de Ligue 1 et de Ligue 2. Reste à savoir si la crispation de la descente ne serait pas plus forte compte tenu du nombre d'équipes reléguées.

La troisième option serait de mettre en place un système qui s'inspirerait de ce qui se fait actuellement en Argentine, avec des relégations calculées sur la base des performances des trois dernières années. Cette option ne nous semble néanmoins pas satisfaisante en termes de lisibilité et s'opposerait à la culture sportive européenne.

Nous pensons que dans le cadre d'une Ligue 1 à seize clubs, deux descentes automatiques pourraient être envisagées, tandis que le 14^e de Ligue 1 participerait aux play-offs de Super Ligue 2.

La mise en place de ces play-offs en Super Ligue 2 nous semble une piste particulièrement intéressante et simple à mettre en œuvre. La deuxième division n'a de problèmes ni de calendrier, ni de dates (même dans le cadre d'un passage à vingt-quatre). La mise en place de play-offs contribue-



Sources : Traitement Ineum Consulting/Euromed

rait à créer de nouveaux matchs à enjeu et à réduire le ventre mou de Ligue 2. Les deux premiers de la Super Ligue 2 seraient promus en Ligue 1 automatiquement. Les clubs classés 4^e, 5^e, 6^e et 7^e du championnat s'affronteraient en quart de finale. Les vainqueurs rejoindraient le 3^e du championnat de Super Ligue 2 et le 14^e de Ligue 1 en demi-finale. Le vainqueur des play-offs serait promu en Ligue 1. Les play-offs pour la montée seraient joués sur matchs aller-retour, le match retour se disputant sur le terrain du club le mieux classé en saison régulière.

« Attention à ne pas vouloir reproduire exactement le système anglais des play-offs avec finales à Wembley, qui fonctionne parfaitement en partie grâce à la fantastique assise populaire des clubs de divisions inférieures »

Erik Bielderman - L'Equipe Magazine

Le calendrier

Enjeux

Le calendrier doit prendre en compte certaines contraintes :

- un nombre de dates déterminé par le nombre d'équipes du championnat ;
- des dates réservées par la FIFA pour les matchs internationaux ;
- des dates bloquées par les compétitions européennes de clubs ;
- des dates à préserver pour la Coupe de France et la Coupe de la Ligue.

Le calendrier peut également contribuer au spectacle, par exemple en privilégiant certaines périodes de l'année. Certaines périodes peuvent en effet être propices du point de vue du climat, de la disponibilité des spectateurs et téléspectateurs ou de la faible concurrence d'autres événements. A l'inverse, la période hivernale peut poser des problèmes pour la qualité du spectacle en lui-même, compte tenu de l'état des terrains, et pour les spectateurs qui peuvent être réticents à affronter le froid.

Le calendrier peut également entraîner un manque de visibilité pour le grand public, lié à l'enchevêtrement des différentes compétitions (championnat, coupes européennes, coupes nationales, etc.).

Eclairages

L'Allemagne présente plusieurs particularités en matière de calendrier. Le championnat se déroule d'août à juin avec une réelle trêve hivernale de six semaines et demie. Cette spécificité devrait néanmoins disparaître partiellement dès la saison prochaine en vue de la préparation de la Coupe du Monde 2010. La trêve ne serait alors que de trois semaines et demie.

Autre particularité, la Coupe de la Ligue allemande, regroupant les clubs qualifiés en Ligue des Champions et en Coupe de l'UEFA, se déroule, non pas au cours de la saison régulière, mais avant le début de saison. Les deux premiers du championnat précédent sont qualifiés directement pour les demi-finales, les quatre autres équipes s'affrontent lors d'un premier tour. C'est en réalité une compétition de préparation qui se déroule sur une semaine et n'accorde pas au vainqueur de place qualificative pour la Coupe de l'UEFA.

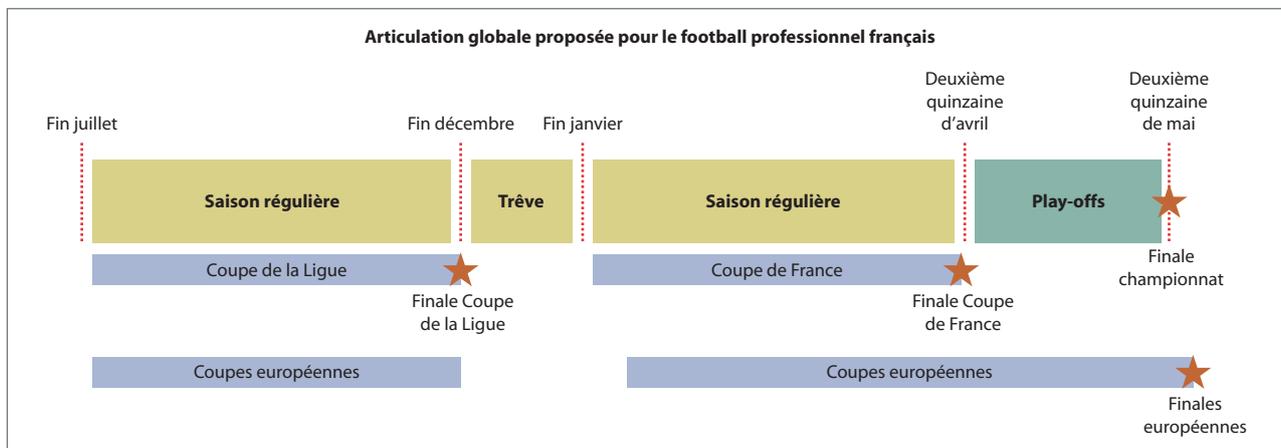
Pistes d'amélioration

Mieux rythmer les temps forts de la saison

Pour gagner en lisibilité, une option pourrait être de mettre en place un nouveau calendrier pour la Coupe de la Ligue, lui assurant de ne pas se superposer avec la Coupe de France. La compétition pourrait démarrer dès le mois de juillet, avec l'entrée en lice des clubs de Ligue 2 et de Nationale. Elle se poursuivrait avec l'entrée de douze clubs de Ligue 1 en octobre. En novembre, les quatre têtes de série (quatre premiers de la saison régulière précédente), intègreraient la compétition directement en huitième de finale, ce qui leur permettrait de mieux préparer les échéances européennes et donnerait une valeur supplémentaire au classement de la saison régulière. La finale aurait lieu entre Noël et jour de l'An, à une période où peu d'événements sportifs se déroulent, et clôturerait la première partie de la saison. La Coupe de France démarrerait après la trêve hivernale (voir ci-après).

Le vainqueur de la Coupe de la Ligue se qualifierait pour les play-offs du championnat, ce qui renforcerait encore l'intérêt de l'ensemble des équipes pour cette compétition.

Cette nouvelle formule nous paraît de nature à augmenter l'intérêt de l'ensemble des partenaires, spectateurs et téléspectateurs de cette compétition.



Sources : Traitement Ineum Consulting/Euromed

« L'idéal, si les calendriers FIFA et UEFA le permettaient, serait de pouvoir jouer un maximum de matchs de championnat l'été pour garantir des conditions de confort idéales aux spectateurs et pour permettre aux joueurs de mieux s'exprimer qu'en hiver et donc assurer un meilleur spectacle dans sa globalité. »

Cédric Dufoix – Olympique de Marseille

Mettre en place une trêve hivernale

Le passage du championnat à seize clubs libère huit dates. Six des ces huit dates seront prises par les play-offs. Les deux dates récupérées, conjuguées à une reprise anticipée du championnat dès la fin juillet, permettent de mettre en place une véritable trêve hivernale d'un mois.

Les jours de matchs et les horaires

Enjeux

Tout comme le calendrier, les jours de matchs et les horaires peuvent avoir un impact sur le spectacle de manière directe (en ce qui concerne les horaires en période hivernale) ou indirecte (en contribuant à augmenter les audiences, le nombre de spectateurs et de VIP).

Jours et horaires des matchs de première division dans une sélection de pays

Jours et horaires des matchs professionnels	
Fra	samedi : 6 matchs à 19h, un match à 21h ; le dimanche : deux matchs à 17h, un match à 21h
All	6 matchs le samedi après-midi à 15h30 et 2 matchs le dimanche à 17h
Ang	6 matchs le samedi après-midi (13h45 et 16h) et 3 matchs le dimanche après-midi (14h30, 16h et 17h) et 1 match le lundi soir
Esp	samedi : 1 match à 20h, 1 match à 22h, 6 matchs le dimanche à 17h, 1 à 19h, 1 à 21h
Ita	samedi 1 match à 18h, 1 match à 20h30, 7 matchs le dimanche à 15h, 1 à 20h30
P-Bas	1 match le vendredi soir, 4 matchs le samedi soir (18h45, 19h45, 20h45), 4 matchs le dimanche après-midi (12h30, 14h30)
Mex	2 matchs le samedi à 17h, 2 matchs le samedi à 19h, 2 matchs le samedi à 21h, matchs le dimanche à 12h et 16h

Sources : Traitement Ineum Consulting/Euromed

Eclairages

Actuellement, la Ligue 1 est le seul championnat majeur en Europe à organiser la majorité de ses matchs en soirée. L'Allemagne joue majoritairement à 15 h 30 le samedi, l'Angleterre à 14 h ou 16 h le samedi, l'Italie à 15 h le dimanche et l'Espagne à 17 h le dimanche.

Pistes d'amélioration

Pour faire du football un spectacle grand public, ouvert au plus grand monde et notamment aux familles, il nous paraît décisif de positionner le championnat sur un horaire plus approprié, en après-midi. En passant au dimanche à 17 h 30, les familles peuvent revenir au stade et les tempé-
ratures

res d'hiver seront un peu moins basses qu'en soirée. Cette évolution ne modifiera en rien les créneaux des matchs premium, qui devront rester positionnés sur des horaires permettant de maximiser leur valeur auprès des diffuseurs.

Il est toutefois important de ne pas tester de multiples horaires dans la mesure où, comme en témoigne Dragan Kosanovic, Competitions Development & Promotion Manager de l'UEFA, ceux-ci contribuent à installer la compétition. Un accord doit donc être trouvé au préalable avec le plus grand nombre possible d'acteurs (clubs, Fédération, partenaires, supporters, etc.) afin de ne pas avoir à revenir en arrière une fois le nouveau jour et le nouvel horaire programmés.

« Le jour et l'horaire du match peuvent être plus ou moins adaptés à tel ou tel type de public. Mais ils contribuent également, par leur stabilité, à établir le produit. »

« L'adoption d'une plage horaire standard pour tous les matchs de Ligue des Champions a considérablement contribué à construire un rendez-vous incontournable, à imposer un cérémonial Ligue des Champions. »

« Les nouveaux horaires pour l'Europa League participeront, au même titre que la nouvelle identité visuelle et la musique spécifique notamment, à la mémorisation de la compétition et de la marque. »

Dragan Kosanovic – UEFA

La comptabilisation des points

Enjeux

La dimension spectacle du football reste dépendante de la philosophie de jeu des entraîneurs et du talent des joueurs. Le système de comptabilisation des points peut avoir un impact direct sur la pratique d'un jeu plus offensif.

Eclairages

Au rugby, il est désormais attribué à chaque équipe de championnat le nombre de points terrains suivants :

- 4 points pour un match gagné ;
- 2 points pour un match nul ;
- 0 point pour un match perdu.

Moins deux points pour chaque match perdu par disqualification ou par forfait (ou pour toute autre raison administrative ou disciplinaire) et dans ce cas 5 points pour le club adverse.

Mais, surtout, des points bonus sont attribués :

- un point bonus « offensif » pour une équipe ayant marqué au moins trois essais de plus que son adversaire ;
- un point bonus « défensif » pour une équipe ayant perdu par un écart de sept points ou moins.

Il faut signaler que les règles de comptabilisation, bien que partageant la même philosophie, restent différentes au niveau international pour le bonus offensif, attribué si l'équipe marque quatre essais ou plus.

Pistes d'amélioration

La position d'Erik Bielderman (*L'Equipe Magazine* – France Football, spécialiste du foot anglais) nous paraît particulièrement intéressante. En matière de comptabilisation des points (comme d'arbitrage), il estime qu'il est nécessaire de réfléchir à une évolution des règles au niveau international, sous peine de fragiliser la compétition si les changements ne sont réalisés qu'au niveau national. Une réflexion sur les différents systèmes de comptabilisation des points pourrait donc être engagée au niveau de l'EPFL par exemple, même si le débat sur le sujet n'est pas forcément d'actualité dans d'autres championnats européens.

Une proposition inspirée du système du rugby pourrait être la suivante : cinq points pour la victoire par plus de deux buts d'écart, quatre points pour les autres victoires, deux points pour le match nul,

un point pour une défaite par un seul but d'écart et pas de point pour les autres défaites.

Erik Bielderman propose lui un système qui attribuerait un point supplémentaire à l'issue du match retour en fonction du résultat de la double confrontation.

« Une réforme de la comptabilisation des points pourrait être particulièrement intéressante, mais, pour bien faire, il faudrait qu'elle soit discutée au niveau européen. »

Erik Bielderman - L'Equipe Magazine

L'arbitrage

Enjeux

L'arbitrage est considéré comme l'une des composantes du spectacle du football. Sa qualité peut avoir un impact sur plusieurs dimensions de celui-ci :

- la qualité du jeu lui-même (qui peut être plus ou moins « haché » par l'arbitrage) ;
- l'esprit et le fair-play sur le terrain de jeu (les joueurs pouvant réagir inconsiderément face à l'injustice) ;
- l'ambiance dans les tribunes (qui peut donner lieu à des débordements en cas d'erreur d'arbitrage).

« Au tennis, le grand public ne peut pas s'exprimer pendant l'échange. Le système du Hawk-Eye lui offre une nouvelle occasion de vibrer et de s'exprimer en l'impliquant sur des points parfois décisifs. Ce système a l'avantage d'améliorer son expérience jour de match »

Jean-Francois Caujolle – Open 13

La question de l'arbitrage ne nous paraît toutefois pas centrale et n'est, en tout état de cause, pas propre au football français.

Pour promouvoir le spectacle du football, les points majeurs suivants nous paraissent devoir être au cœur de la réflexion :

- comment limiter au maximum les actes d'antieu et de tricherie, qui nuisent à l'image du football ;
- comment éviter les erreurs majeures d'arbitrage ayant un impact direct sur le score du match, qui sont susceptibles de produire des débordements au sein des stades ;
- comment mieux juger les hors-jeu, plusieurs occasions de buts étant avortées dans la plupart des matchs suite à des positions de hors-jeu signalées à tort ;
- comment préserver la fluidité du jeu ;
- comment renforcer l'autorité des arbitres.

Eclairages

L'arbitrage vidéo au tennis a été officialisé au Master de Miami en mai 2006. Le « Hawk-Eye » permet aux joueurs de faire appel à la vidéo lorsqu'ils souhaitent contester une décision d'arbitrage. Le fait de demander le contrôle vidéo est appelé « Challenge ». Chaque joueur dispose de trois challenges par set. Tant que le joueur ne se trompe pas, il conserve ses challenges. Par ailleurs, chaque joueur dispose également d'un challenge par jeu décisif.

Pistes d'amélioration

Des pistes proposées par la Task Force FFF-LFP sur l'arbitrage, on soulignera la volonté d'avoir recours à la vidéo a posteriori dans le cadre disciplinaire pour des faits de violence, d'antieu ou de racisme. On note également une proposition de test grandeur nature de l'arbitrage à cinq lors de la finale de la Coupe de la Ligue 2008/2009. Enfin, la FFF et la LFP souhaitent que soit approfondie et encouragée toute expérience de surveillance de la ligne de but via un procédé technologique fiable.

La mise en place de la commission de visionnage nous paraît de nature à contribuer de manière significative à la lutte contre les actes d'antieu et la tricherie. Il s'agit donc à notre sens d'une avancée importante pour l'arbitrage et le spectacle du football.

Le passage à cinq arbitres ou la vidéo nous semblent des initiatives à même de limiter les principales erreurs d'arbitrage. Un système d'arbitrage sur le but via un système de détection non vidéo doit également pouvoir être mis en œuvre afin de répondre à certaines situations de match.

La question des hors-jeu est plus délicate et seul l'arbitrage vidéo paraît de nature à solutionner ce problème. Pour préserver la fluidité du jeu, un système proche de celui du tennis pourrait être appliqué. Les arbitres auraient pour consigne de laisser jouer au maximum les actions, même dans le doute, ce qui donnerait lieu à de nombreuses occasions supplémentaires dans la plupart des matchs. L'équipe qui, suite à l'une d'elles, encaisserait un but pourrait alors faire appel, dans la limite d'un nombre défini de « jokers », à l'arbitrage vidéo.



Interview de Dragan Kusanovic - UEFA

Quelle est la vision de l'UEFA en matière d'infrastructures ?

Nous organisons des compétitions prestigieuses et nous nous devons donc de promouvoir la qualité des infrastructures qui les accueillent. Nous avons ainsi choisi de mettre en place des critères minimum pour les stades dans le cadre du licensing UEFA et défini des critères d'excellence pour l'accueil des finales. Nous observons actuellement une grande diversité entre pays (l'Allemagne dispose ainsi de quatre stades en mesure d'accueillir une finale de la Ligue des Champions, l'Angleterre trois, la France un seul). L'objectif général est de tirer l'ensemble du système vers le haut.

Quels sont les leviers à disposition pour améliorer l'expérience stade du spectateur ?

En parallèle des projets de nouveaux stades, les clubs peuvent également travailler sur l'aménagement visuel (« tier dressing », signalétique, etc.) pour créer une atmosphère particulière au sein du stade. C'est le travail que nous avons mené en priorité dans le cadre de la Ligue des Champions, avec un habillage des stades permettant de mettre en valeur la marque Ligue des Champions, d'harmoniser l'ensemble des stades et de créer une atmosphère de « matchs pas comme les autres ». Si l'habillage des stades demande des efforts aux clubs dans un premier temps, les clubs s'en accommodent assez rapidement.

Le résultat contribue de manière très sensible à l'ambiance Ligue des Champions et à la création d'une expérience footballistique haut de gamme, au même titre que l'hymne, la cérémonie d'ouverture, le logo, le ballon, les billets, les badges sur les maillots des joueurs, etc. Le dispositif vise une cohérence d'ensemble et limite les intrusions commerciales pour mettre en valeur le patrimoine de la compétition. Les animations des partenaires sont ainsi limitées à des temps bien précis de la soirée (escorte des joueurs via Mastercard, porteur officiel de ballon via Playstation, Champions Moments pour Heineken avec accès au terrain pendant l'échauffement notamment).

Nous avons également mis en place un dispositif qui permet aux clubs dotés d'écrans géants (28 clubs sur 32 cette saison) de retransmettre à partir des poules de la Ligue des Champions les résumés de tous les matchs à la mi-temps et au terme des 90 minutes. Ces programmes viennent enri-

chir l'expérience du spectateur et contribuent eux aussi au développement de la marque.

Quelle importance attribuer au jour et à l'horaire du match dans le développement du spectacle ?

Le jour et l'horaire du match peuvent être plus ou moins adaptés à tel ou tel type de public. Mais ils contribuent également, par leur stabilité, à établir le produit. A ce titre, l'adoption d'une plage horaire standard (20 h 45 CET) pour tous les matchs de Ligue des Champions a considérablement contribué à construire un rendez-vous incontournable, à imposer un cérémonial Ligue des Champions. Nous allons travailler sur ce même principe pour l'Europa League, avec la mise en place de deux standards, le jeudi à 19 h et 21 h 05 CET, afin d'installer la compétition dans l'esprit des supporters. Ces nouveaux horaires participeront, au même titre que la nouvelle identité visuelle et la musique spécifique notamment, à la mémorisation de la compétition et de la marque.

Quels sont pour l'UEFA les axes d'amélioration pour enrichir encore le spectacle du football ?

L'expérience du match s'est déjà considérablement enrichie au cours des dernières années. Nous réfléchissons donc davantage à des améliorations qu'à des révolutions. Nous souhaitons ainsi progressivement généraliser les écrans géants dans les stades Ligue des Champions compte tenu de la plus-value qu'ils apportent aux spectateurs. Nous réfléchissons à poursuivre l'amélioration des infrastructures via le licensing, en matière d'éclairage et de visibilité par exemple. Nous cherchons également à développer le spectacle au-delà du soir du match, en apportant des informations à nos clients avant même le match, en leur offrant de nouveaux services, en créant des événements en dehors des soirs de matchs... La « Champions Gallery » (projection sur grand écran d'un film de 20 minutes retraçant l'histoire de la Ligue des Champions) est un bon exemple de manifestation qui contribue à élargir l'expérience du spectateur et à donner du sens.

Nous travaillons également pour valoriser encore mieux la finale de la Ligue des Champions, qui constitue le point culminant de la saison. Le positionnement de la finale le samedi va permettre de mettre en place des activités sur une semaine complète, pour mettre en avant ce que le football offre de meilleur. A ce titre, ce que réussit la NFL les jours qui précèdent le Superbowl est remarquable.



Interview de Jean-François Caujolle – Open 13

Quel est le principe de l'arbitrage vidéo dans le tennis ?

L'arbitrage vidéo (Hawk-Eye) fut testé pour la première fois au tournoi de Miami en mars 2006.

Grâce aux écrans géants installés sur le court, le « Hawk-Eye » permet au joueur après une décision d'arbitrage de demander le « Challenge » (montré simultanément au joueur et au public) afin d'infirmier ou de confirmer le juge de ligne ou l'arbitre de chaise.

Le joueur peut également, de lui-même, arrêter le point et faire appel à l'arbitrage vidéo.

- Chaque joueur peut faire appel au Challenge deux fois par set.
- Si le joueur a raison, il conserve son quota de Challenge.
- S'il a tort, il ne lui reste plus qu'un Challenge et ainsi de suite.
- Chaque joueur reçoit un Challenge supplémentaire en cas de tie-break.
- Le joueur ne peut cumuler ses Challenges sur plusieurs sets.

Quel bilan faites-vous du système de Challenge ?

Le Challenge a un double impact :

- d'abord sportif sur des surfaces rapides (hors terre battue) où la stratégie de jeu est modifiée ainsi que la relation arbitre – joueur. Pour illustrer ce propos, il aurait été intéressant de voir John Mc Enroe jouer avec ce procédé.
- au niveau de l'expérience vécue par les spectateurs car le Hawk Eye est relayé par les écrans géants qui sont un support expérientiel majeur pour notre sport, ce que les américains font depuis des années dans leurs sport majeurs. Le ralenti de la balle faute ou bonne avec une musique d'ambiance derrière est, à mon sens, un nouveau moyen de divertissement du public tout en restant dans la sphère sportive.

Le seul bémol est le prix du système qui nécessite une équipe et l'installation d'une dizaine de caméras sur un court... De plus, il n'existe à ce jour qu'un seul prestataire.

Quel est l'apport en termes de spectacle ?

Comme je le disais, le Hawk Eye renforce l'expérience de consommation du public en l'impliquant sur certains points parfois décisifs. Le tennis est également reconnu comme un jeu très tactique tout comme certains sports tels que le football US (qui utilise la vidéo depuis longtemps). Le côté spectaculaire me semble plus provenir d'une participation du public si nos supports sont adaptés, ce qui est le cas sur le BNP Paribas Masters ou à l'Open 13 en France et sur les grands tournois internationaux.

Comment les joueurs ont-ils perçu cette évolution ? Quelle a été la réaction du public ?

Les joueurs se sont vite adaptés, je dirai même naturellement. Le niveau actuel des joueurs est incroyable, ce

sport connaît une évolution en termes de performance sur les courts sans précédent : vitesse, précision, sens tactique, puissance physique, psychologie, etc. sont les ingrédients de performances de très haut niveau. Le Hawk Eye s'est imbriqué dans cet élan de manière à la fois discrète et impactante pour les fans.

Le grand public qui ne peut s'exprimer en cours d'échange, a un nouveau moment spécial pour vibrer et s'exprimer (hors Coupe Davis et Fed Cup).

Concernant l'arbitrage et notamment les juges de ligne, ils ont une nouvelle pression car ils passent au révélateur sur tous les points qui se jouent souvent près des lignes.

Pensez-vous pouvoir encore améliorer le spectacle du tennis en faisant évoluer l'arbitrage ?

Je pense que l'on peut encore plus exploiter les moyens technologiques dans les stades pour que le spectateur se sente comme dans son fauteuil à la maison avec tous les outils que proposent les chaînes et sites Internet lors d'une rencontre sportive. Concernant l'arbitrage, il faut qu'il reste discret, c'est-à-dire non perturbateur pour le jeu, mais en scénarisant un peu plus les ralentis (notamment via une bande sonore adaptée : utilisation des battements de cœur par exemple sur le BNP Paribas Masters), le fan se sentira encore plus dans le match.

Pensez-vous qu'il soit possible de faire évoluer ce spectacle en intégrant de nouvelles règles ?

Des essais ont été faits sous l'ère d'Etienne De Villiers (let, no ad) mais sans réel changement si ce n'est sur le double ou la fin des matchs en cinq sets sur certains tournois. Je pense qu'il protégeait le jeu et la performance sportive pour favoriser l'exploit et la haute qualité des rencontres. Le côté spectaculaire est lié à l'expérience vécue dans un stade. Certains sports, moins médiatisés, sont extrêmement spectaculaires lorsque les fans se sentent et sont impliqués (je pense au handball en Allemagne par exemple). Nous devons trouver un juste milieu, en ne dénaturant pas le sport tout en renforçant l'expérience de consommation en « expertisant » les spectateurs pour qu'ils deviennent des fans, et en les divertissant lors des moments de pause sans que ceci soit le cœur de notre offre.

Avez-vous identifié dans d'autres sports des changements d'arbitrage ou de règles particulièrement positifs pour le spectacle ?

Le football US est un bon exemple avec le célèbre lancer de foulard jaune et les ralentis. Idem pour le rugby pour les essais. Je crois que la technologie est un support intéressant pour travailler l'expérience de consommation tout en respectant l'authenticité du sport et surtout en ne touchant pas à la préparation des athlètes. La manière de filmer est pour moi l'une des avancées majeures qui fait que l'arbitrage évolue et évoluera.

Soigner le stade, élément central du spectacle de football

Depuis la première édition en 2003 de *Finances & Perspectives du Football Professionnel*, nous attirons l'attention des lecteurs sur l'importance des infrastructures dans le développement des ressources des clubs français. Nous avons notamment consacré à la nécessaire modernisation des stades français un éclairage particulier lors de notre édition 2007. Le retard des clubs français en matière de qualité des stades est maintenant un sujet largement documenté. La Ligue de football, l'Etat et les clubs ont tour à tour dressé les grands constats et multiplié les initiatives visant à la prise de conscience et à l'action. Malgré tout, les difficultés subsistent dans la concrétisation... Les rapports Besson et Seguin et la récente conférence sur les stades organisée par la LFP ont largement illustré ces propos.

Le stade est un élément central de la notion de « spectacle », il est le contenant, l'habillage et a donc une influence directe sur la perception de la qualité du spectacle et une influence indirecte sur la perception de la qualité du jeu. Les services que proposent par ailleurs les stades modernes participent à un sentiment de confort et de plaisir propre à l'épanouissement de « l'expérience jour de match ».

Ainsi, le stade, élément central du spectacle « football professionnel », doit fournir au spectateur un confort et une sécurité optimaux, des services de qualité et variés, et lui permettre de s'approprier le spectacle et de s'imprégner de la marque du club. Il conviendra d'intégrer ces critères au plus tôt dans les phases de programmation fonctionnelle de l'enceinte. La qualité de l'accueil du spectateur doit être parfaite tout au long de son expérience « jour de match » : depuis son accès au stade

« Dans les années 2000, la marchandisation du sport s'est accélérée et a attiré davantage d'acteurs privés, qui se sont eux davantage penchés sur des problématiques de rentabilité de leur investissement, d'où l'apparition des notions de spectacle/services marchands. »

Pierre Ferret – Architecte DPLG

« Nous observons actuellement une grande diversité entre pays (l'Allemagne dispose de quatre stades en mesure d'accueillir une finale de la Ligue des Champions, l'Angleterre trois, la France un seul). L'objectif général de l'UEFA est de tirer l'ensemble du système vers le haut. »

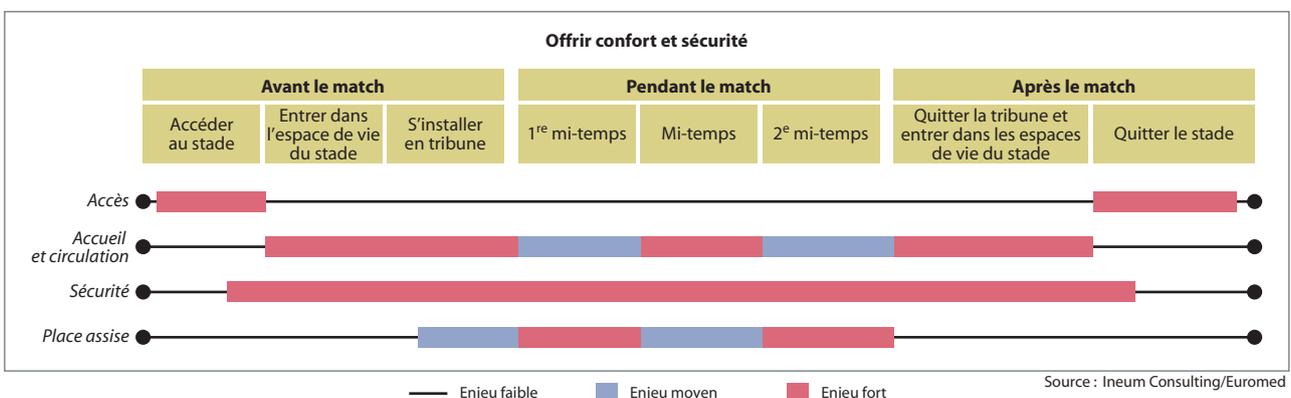
Dragan Kosanovic – UEFA

« Nous voulons convaincre la classe moyenne familiale de se rendre au stade et la notion de confort est essentielle à ses yeux : l'accessibilité à sa place avant, pendant (pour consommer par exemple) et après (pour partir) est essentielle, tout comme l'ambiance qui doit être ressentie de manière festive et sans agressivité. »

Xavier Thuilot – LOSC

jusqu'à son départ.

Le stade doit offrir confort et sécurité au spectateur



Les stades doivent proposer des prestations qui garantissent confort et sécurité aux spectateurs. La qualité de ces prestations peut s'apprécier au travers de quatre composantes principales :

- la facilité d'accès au stade ;
- une circulation fluide et intuitive dans les différentes parties de l'enceinte ;
- des dispositifs de sécurité préventifs et réactifs ;
- des places assises garantissant un confort de grande qualité quelle que soit la catégorie de place choisie par le spectateur (visibilité, protection face aux intempéries, restitution de l'ambiance du stade).

L'accès au stade

« Il faut absolument que les stades français s'ouvrent aux spectateurs, s'ouvrent à la ville, de manière quotidienne, en proposant une multitude de services. C'est cette relation quotidienne ville/habitants/stade qui pourrait également augmenter les taux de remplissage en France. Aujourd'hui, les stades français sont refermés sur eux 90 % de l'année et sont séparés du reste de la ville par de larges grilles... »

Cédric Dufoix – Olympique de Marseille

« Selon une étude de l'ADEME, sur un match au Stade de France, 80 % des émissions de gaz à effet de serre sont liées aux seuls transports. »

Bertrand Scholler – Stade de France

Enjeux

Les conditions d'accès au stade sont déterminantes pour la plupart des spectateurs, notamment les publics que le football français a besoin de recruter et fidéliser : la clientèle VIP, les familles, les spectateurs occasionnels. Seuls les fans inconditionnels seront prêts à braver les intempéries et les bouchons un soir de match. La localisation des stades doit également prendre en compte les enjeux décisifs en termes de développement durable, comme le souligne Bertrand Scholler, directeur de développement du Stade de France.

Eclairages

Le stade du Mans (MMArena) est construit en périphérie de la ville, sur un site aisément accessible, au cœur d'un hub autoroutier (A11/A28/A81) et permettant la mutualisation de parkings avec l'Automobile Club de l'Ouest (24 Heures du Mans) et le MSB (club de basket). En plus de lignes de bus, une station de tramway (terminus de la ligne) desservira l'enceinte.

Pour le LOSC, l'emplacement choisi ne pouvait plus être en centre-ville (nuisances), ni trop loin de l'accessibilité des transports en commun pour des raisons écologiques (le tout voiture est impossible à promouvoir aujourd'hui). Le LOSC a donc travaillé main dans la main avec la Communauté Urbaine de Lille, véritable maître d'œuvre du stade.

Le stade de France a travaillé autour de la problématique du développement durable en prévoyant, par exemple, de nouvelles fonctionnalités en terme de contrôle d'accès pour favoriser l'utilisation des transports en commun, en donnant la possibilité aux spectateurs de charger leur place de match sur leur carte de transport. L'ensemble des parties prenantes intervenant dans la construction ou dans la rénovation d'un stade – à savoir les clubs, l'Etat, les collectivités locales, leurs divers prestataires et les éventuels opérateurs du stade – doivent collaborer de manière très étroite en amont du projet pour garantir à toutes les catégories d'usagers des conditions d'accès au stade optimales (transports en commun, parking, navettes, voies d'accès, etc.).

« L'emplacement d'un nouveau stade, sauf exception, ne peut plus être en centre ville, ni trop loin de l'accessibilité des transports en commun, pour des raisons écologiques. »

« Le projet de stade impacte indéniablement toute la politique de transport de la communauté urbaine. »

Xavier Thuilot – LOSC

L'entrée dans l'enceinte du stade et la sécurité

« Il ne faut pas que la France dévie vers des pratiques trop sécuritaires, à l'image de ce qui a pu se faire en Angleterre. Trop de sécurité peut altérer l'animation des stades et couper le club de sa base de fans. »

Cédric Dufoix – Olympique de Marseille

contrôler la validité des billets des spectateurs et de réguler leur entrée dans le stade est donc impérative pour atteindre cet objectif. Au-delà des avantages marketing et commerciaux (dans le cadre d'une politique CRM notamment) qu'apportent aux clubs les contrôles d'accès automatisés (voir l'édition 2008 de *Finances & Perspectives du Football Professionnel*), ces systèmes sont des outils de gestion de flux indispensables pour accueillir les spectateurs dans les meilleures conditions. Les contrôles d'accès automatisés présentent aussi l'avantage de responsabiliser les agents de contrôle et les spectateurs et, par voie de conséquence, de sécuriser les alentours du stade.

Une fois dans le stade, les spectateurs doivent être guidés à la fois par des agents accueillants et par une signalétique simple et efficace. De plus, les spectateurs doivent se sentir en sécurité sans avoir la sensation d'être opprimés par des forces de l'ordre trop présentes.

Plusieurs facteurs permettent de garantir aux spectateurs une sécurité optimale :

- La coordination du dispositif humain : coordination des stadiers, des forces de l'ordre, des pompiers, de la sécurité civile, etc. ;
- L'architecture du stade : largeur des escaliers en cas d'évacuation, accès de secours, coursives, etc. ;
- Le dispositif technologique : contrôle d'accès, caméras de surveillance, présence de la sécurité civile.

Eclairages

Dans ce domaine, les stades modernes apportent des garanties de sécurité particulièrement élevées.

Le stade de Saint-Gall (Suisse), d'une capacité de 21 000 places, peut être théoriquement évacué en quatre minutes trente grâce aux nombreuses allées piétonnes entourant le stade et surplombant les routes environnantes. Les architectes du futur stade de Lille (Pierre Ferret/Valode & Pistre) se sont, quant à eux, inspirés des normes existantes dans les gares ferroviaires pour définir les plans d'évacuation du stade.

Le nouveau stade des Alpes à Grenoble s'est doté d'équipements de surveillance de premier ordre. Un dispositif de caméras « intelligentes » permet de détecter les comportements suspects de spectateurs et donne aux opérateurs du stade les moyens d'être très réactifs pour déceler ou revoir certaines scènes suspectes qu'ils ne pourraient pas identifier à l'œil nu sur des moniteurs classiques. Le stade comporte également des infrastructures WIFI permettant aux stadiers d'être équipés de PDA reliés au centre de sécurité, les alertant en temps réel du moindre mouvement suspect dans les tribunes et aux alentours du stade.

Enjeux

L'enjeu pour les clubs et les opérateurs du stade est ensuite de garantir aux spectateurs une entrée rapide, fluide et sécurisée dans l'enceinte du stade. La mise en place d'un système de contrôle d'accès automatisé permettant de

« Nous nous sommes inspirés des normes de sécurité des gares ferroviaires, très strictes et contraignantes, pour repenser la gestion des flux dans le stade et pour garantir un niveau de sécurité maximal aux spectateurs en cas d'évacuation. »

Pierre Ferret – Architecte DPLG

« L'opérateur de stade doit soigner le sentiment de confort et de sécurité du spectateur dans les moindres détails, en particulier s'il souhaite accueillir des familles. Au Stade de France, nous considérons que le sentiment de sûreté compte parmi les fondamentaux de notre succès. »

Bertrand Scholler – Stade de France

« La MMArena intégrera un grand parvis d'accueil pour fluidifier la circulation des spectateurs. »

Fabrice Favetto-Bon – MUC72

Le confort de la place assise

Enjeux

Afin de permettre aux spectateurs de bénéficier d'une « expérience stade » stimulante, le stade doit offrir un confort d'assise (sièges avec dossiers rembourrés, etc.) mais également un confort phonique et visuel en insistant sur des angles d'inclinaison de tribunes assez forts et une conception de la toiture privilégiant la restitution de l'ambiance. Ce niveau de confort est là encore essentiel pour attirer et fidéliser de nouveaux segments de spectateurs. Un public néophyte en matière de spectacle sportif est beaucoup plus sensible à ces conditions que les supporters traditionnels.

« La règle d'or est que les spectateurs doivent être installés confortablement, se sentir en sécurité et aient d'excellentes conditions de visibilité. Pour l'architecte, cela implique de calculer la courbe de visibilité optimale des tribunes tout en respectant les contraintes de sécurité et les impératifs économiques du projet. »

Pierre Ferret – Architecte DPLG

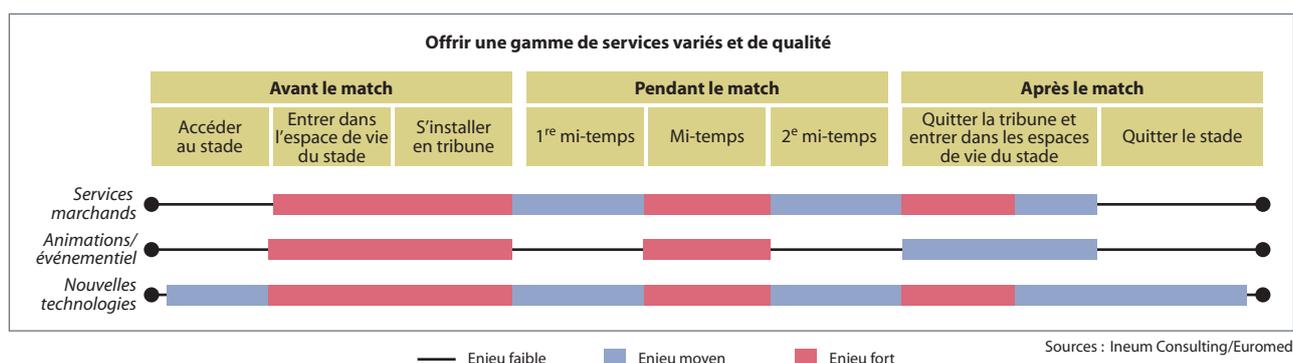
Eclairages

« La MMArena intégrera 25 000 places toutes assises, toutes couvertes, équipées de sièges confortables avec dossiers et accoudoirs dont une tribune dédiée aux familles, proposant jusqu'à des rehausseurs pour les enfants. »

Fabrice Favetto-Bon – MUC72

Le cabinet britannique d'architectes HOK a prévu dans le cadre du projet OL Land la réalisation d'un toit offrant un mix optimum entre la protection des spectateurs contre les intempéries, l'aération suffisante de la pelouse et le maintien du son à l'intérieur du stade pour garantir une ambiance sonore élevée tout en limitant la nuisance pour les riverains.

Le stade, élément central du spectacle, doit également fournir au spectateur une large gamme de services de qualité



Services marchands

Enjeux

La gamme de services offerts dans un stade est de plus en plus large. Les plus fréquemment proposés se concentrent sur les prestations de restauration pour lesquelles il convient de :

« La dimension « spectacle » du stade est, la plupart du temps, proportionnelle à la part de l'investissement consentie par des acteurs privés dans la construction du stade. Dès lors que des acteurs privés sont présents, la notion de rentabilité devient prioritaire. »

Pierre Ferret – Architecte DPLG

- multiplier les espaces de vente pour fluidifier l'accès aux buvettes ;
- développer le service à la place ;
- organiser rationnellement les points de restauration ;
- fluidifier le paiement.

De nouvelles gammes de services apparaissent pour optimiser l'expérience match des familles notamment et développer les recettes.

Eclairages

Les exploitants de la Veltins Arena (Allemagne) ont mis en place un système particulièrement efficace pour proposer aux spectateurs un service de restauration de qualité. Tout d'abord, les larges espaces de vie sont protégés du froid et adaptés aux différents segments de spectateurs (restaurants/salons VIP, brasserie, bars, restauration rapide, etc.). Un système de monnaie interne a été mis en place au stade, évitant les flux d'argent trop importants au sein de l'enceinte (rechargement des cartes d'abonnés/cartes de membres sur place dans des kiosques dédiés, et possibilité de recharger ces cartes en avance via un Call Center ou par Internet). Dans le cadre de la conférence LFP/ESSMA de novembre 2008, les principaux leviers suivants ont été identifiés par les prestataires de la Veltins Arena (Jump2Ticket) pour améliorer les recettes par point de vente et la satisfaction du public :

– Raccourcir la durée de l'acte de vente :

- en utilisant une monnaie privative (recharge carte) et un terminal adapté ;
- en proposant peu de produits par kiosque (maximum seize produits à la Veltins Arena) ;
- en faisant circuler des vendeurs en tribunes.

– Rallonger la durée de vente :

- ouvrir les boutiques/espaces de restauration avant le début de l'évènement ;
- les fermer progressivement en fonction des volumes des ventes.

Au-delà des espaces de restauration, de plus en plus de stades de la nouvelle génération et de projets intègrent de véritables espaces commerciaux, de services et de loisirs. Les stades suisses livrés pour l'Euro 2008 ou rénovés récemment en sont de bons exemples :

- le stade de la Maladière de Neuchâtel propose aux spectateurs un centre commercial de 27 000 m² et plus de 60 boutiques différentes ;
- le stade de Genève intègre pour sa part près de 32 000 m² de galeries commerciales.

Le stade peut également proposer des services « pratiques » pour les spectateurs comme, par exemple, un espace garderie permettant aux familles ayant de jeunes enfants de se rendre au stade. Le stade Bonal du FC Sochaux, en partenariat avec la Communauté d'Agglomération du Pays de Montbéliard, offre ainsi la possibilité aux parents de confier leurs enfants à un centre aéré (lecture, jeux de sociétés, multimédia et télévision).

Les projets de stade de franchises aux Etats-Unis fleurissent également et intègrent ces différentes caractéristiques. Le nouveau stade de la franchise de baseball des New York Yankees (52 325 places assises contre 56 886 places avant rénovation) offre

« Aujourd'hui, tous les spectateurs doivent se sentir VIP en matière de services offerts, de conditions de confort et de visibilité. »

Pierre Ferret – Architecte DPLG

« La MMArena proposera deux grands salons d'accueil pour l'ensemble des supporters afin de leur offrir un espace convivial à l'intérieur même du stade. Tous les flux au sein du stade seront démonétarisés pour offrir un service très rapide. »

Fabrice Favetto-Bon – MUC72

un confort accru aux spectateurs ainsi que de nombreux espaces de divertissements ouverts toute l'année. Le projet intègre ainsi notamment :

- 56 loges contre 19 auparavant ;
- un point de vente de restauration rapide pour 172 spectateurs contre 1 pour 260 auparavant ;
- un espace toilettes/confort pour 60 spectateurs contre 1 pour 89 dans l'ancienne configuration ;
- la création d'espaces spécifiques pour les familles et les jeunes enfants ;
- l'amélioration du confort des sièges ;
- la création de 14 espaces de restauration/loisirs supplémentaires : espace grill, terrasses, bars, etc. ;
- la mise en place d'un nouvel écran géant HD.

Animation/événementiel

Enjeux

Pour recruter un public plus large, aller au stade doit également être l'occasion pour le spectateur de se divertir au-delà de la rencontre sportive elle-même.

L'arrivée au stade, l'accueil, l'avant match en tribune, la mi-temps ou l'après match peuvent être d'excellentes occasions d'élargir l'expérience du spectateur et de le fidéliser. Les animations permettent de créer une atmosphère autour du stade, de l'événement et certaines d'entre elles peuvent constituer un réel événement dans l'événement.

Il faut néanmoins avoir conscience qu'il est beaucoup plus difficile de mettre en place des animations spectaculaires dans les stades que dans des salles indoor. Or, l'animation doit être pleinement réussie sous peine de desservir l'expérience stade.

« Le dispositif d'animation doit viser une cohérence d'ensemble et limiter les intrusions commerciales pour mettre en valeur le patrimoine de la compétition. Les animations des partenaires de l'UEFA sont ainsi limitées à des temps bien précis de la soirée. »

Dragan Kosanovic – UEFA

« Attention à ne pas perdre son âme, à ne pas détourner les gens du produit, on vient pour le foot et les activités annexes ne doivent pas se substituer au produit. »

Xavier Thuilot – LOSC

Nous identifions deux grands types de leviers permettant d'améliorer l'ambiance dans les stades.

Ce sont des animations simples nécessitant peu de moyens techniques mais une mobilisation matérielle et humaine (intérimaires par exemple) et une coordination avec les associations de supporters importantes :

- drapeaux, tiffos, confettis, stands de maquillage ;
- jeux, quizz, jeux concours, expositions sur le parvis du stade ;
- distribution de produits dérivés, de goodies aux spectateurs ;
- animations de partenaires (équipementiers, jeux vidéo).

Des animations au budget plus important, organisées à titre exceptionnel, pour contribuer à construire une image (à l'occasion de l'ouverture/clôture du championnat, d'une grande affiche, d'un derby, etc.) ou atteindre des objectifs commerciaux spécifiques (pour remplir le stade pour des matchs peu vendeurs en eux-mêmes par exemple) :

- musique ;
- spectacle (danse, cascades, défilés, etc.) ;
- son et lumière.

Ces opérations sont toutefois coûteuses et nécessitent de trouver des financements dédiés, en mobilisant des partenaires autour de ces animations ou en intégrant cette dimension animation dans la programmation et le budget des projets de nouveaux stades.

Eclairages

La LFP a entrepris, grâce au challenge des tribunes, de mobiliser les clubs autour de l'ambiance des stades et de récompenser les clubs de supporters les plus actifs et imaginatifs. La France a dans ce domaine, un certain savoir-faire, dont témoignent les succès des grands événements organisés ces dernières années. La Coupe du Monde de Rugby 2007 en est une bonne illustration avec de nombreuses actions menées par les différents comités de coordination mobilisés par le comité d'organisation (comités nationaux, locaux, et territoriaux).

A titre d'exemple, Max Guazzini, président du Stade Français, évalue le coût total des animations offertes au public du stade de France à environ 200 000 euros par match. Mais c'est pour lui le meilleur investissement permettant d'offrir aux spectateurs une expérience jour de match exceptionnelle, combinant spectacle sportif et divertissement, et donc de les fidéliser à long terme (*Le Nouvel Economiste* n° 1453 de novembre 2008).

L'UEFA a notamment mis en place en Ligue des Champions un dispositif pour retransmettre les résumés de tous les matchs à la mi-temps et juste après le match.

Le stade peut également être conçu comme un point central de rassemblement pour tous les fans du club les jours de matchs, titulaires ou non d'un billet. Les architectes et urbanistes du stade de la franchise new-yorkaise de foot US des Jets (82 500 places), qui sera inauguré en 2010, ont par exemple prévu d'aménager le parvis du stade sur 9 hectares, pour que les fans n'ayant pu obtenir de tickets puissent également participer à la fête les jours de matchs (animations, écrans géants disposés au sein de l'enceinte même du stade).

« Nous avons mis en place un dispositif qui permet aux clubs dotés d'écrans géants (28 clubs sur 32 cette saison) de retransmettre, à partir des poules de la Ligue des Champions, les résumés de tous les matchs à la mi-temps et au terme des 90 minutes. Ces programmes viennent enrichir l'expérience du spectateur et contribuent, eux aussi, au développement de la marque Ligue des Champions. »

Dragan Kosanovic – UEFA

Nouvelles technologies

Enjeux

L'utilisation des nouvelles technologies permet aux exploitants du stade à la fois d'animer et de promouvoir certains services/produits/partenaires dans l'enceinte.

On peut rencontrer différents types de dispositif en la matière. Les écrans géants dans le stade et les moniteurs TV dans les espaces de restauration notamment permettent d'enrichir considérablement l'expérience match et de retenir plus longtemps les spectateurs dans les espaces de restauration avec :

- la diffusion des ralentis (en fonction des compétitions) ;
- des résumés des autres matchs de la compétition à la mi-temps et, à la fin du match ;
- la diffusion de contenus permettant à la fois de divertir les spectateurs et de promouvoir des partenaires commerciaux (la diffusion de statistiques en direct, de quizzs ou autres contenus destinés à animer l'enceinte).

Les contenus diffusés sur les écrans géants et les écrans TV d'un stade peuvent constituer d'importants revenus « matchday » supplémentaires pour les clubs, si leur utilisation et leur diffusion sont optimales.

Le « Digital Signage » ou « Affichage dynamique » est ainsi un outil marketing qui permet de communiquer de manière ciblée un message multimédia précis, dynamique, modifiable et adaptable au contexte de diffusion.

« On peut encore plus exploiter les moyens technologiques dans les stades pour que le spectateur se sente comme dans son fauteuil à la maison avec tous les outils que proposent les chaînes et sites internet lors d'une rencontre sportive. »

Jean-Francois Caujolle – Open 13

Les solutions Digital Signage sont composées de trois principaux éléments :

- le contenu selon différents genres (publicitaire, divertissement, information, etc.) et natures (vidéo, texte, image, etc.) ;
- le réseau du stade et des opérateurs ;
- l'équipement : logiciel de programmation et de gestion du parc d'écrans, solution de connectivité (codecs, serveurs, etc.) et bien sûr les écrans (plasma, écrans géants, panneaux publicitaires).

« La technologie est un support intéressant pour travailler l'expérience de consommation tout en respectant l'authenticité du sport. »

Jean-Francois Caujolle – Open 13

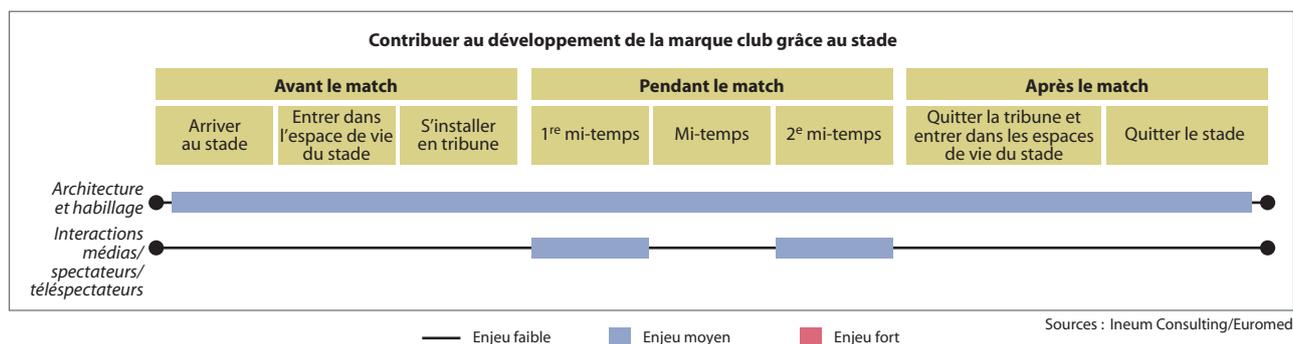
Le fort taux de mémorisation (environ 80 %) permet de toucher efficacement un public ciblé dans trois principaux lieux de diffusion : les points de vente (point de restauration, merchandising), les points d'attente (entrée dans le stade, mi-temps) et les points de transit (contrôle d'accès, abords du stade, coursives, etc.).

Eclairages

Arsenal utilise cette technique marketing au sein de sa nouvelle enceinte de l'Emirates Stadium. Deux écrans géants ont été installés à l'intérieur du stade et 489 écrans plasma HD ont été disposés dans les différents espaces d'attente et de réception. Le club possède son propre studio de production de contenus et propose à ses partenaires commerciaux de mettre en avant leurs offres via ce réseau dynamique, tout en divertissant les spectateurs avec des contenus plus classiques (résumés, résultats, etc.). Ceci permet à Arsenal de maximiser ses revenus publicitaires « jours de match » en diffusant un contenu ciblé à une audience très réceptive. D'après la direction commerciale du club, ce dispositif a pleinement contribué à augmenter les recettes commerciales du club « jour de match », qui s'élèvent désormais à plus de 3 millions de livres par match.

La franchise NFL de Dallas va installer, dans son futur stade, l'un des plus grands écrans HD du monde : placé au centre de la nouvelle enceinte à 33 mètres de haut, l'écran mesurera près de 55 mètres de large. Cet écran permettra aux spectateurs placés au sommet des gradins, dont la visibilité est forcément moindre, de bénéficier de ralentis sur les actions clés du match.

Le stade comme composante de la marque du club et de l'identité d'une région



Architecture et habillage

Enjeux

Au travers de son architecture, de son habillage et de son design, le stade peut à la fois contribuer à :

- l'engouement populaire autour d'un spectacle, d'une équipe, d'un événement ;
- la construction de la marque et de l'image du club résident ;

- la promotion des valeurs du club ou encore du mode de vie de la région dans laquelle il est implanté.

Eclairages

Jacques Herzog, un des fondateurs du cabinet d'architecture Herzog & de Meuron (créateurs entre autres de l'Allianz Arena et du stade Olympique de Pékin), déclarait dans la revue Hi Tech Security Solutions que « [...] *le stade constitue à la fois une scène pour le sport et une scène pour les spectateurs* ». En matière de design, l'Allianz Arena de Munich reste une des références de ces dernières années. Equipé de 24 000 m² de « membranes » lumineuses, le stade peut changer de couleur en fonction de l'équipe hôte : blanc pour l'équipe nationale, rouge pour le Bayern Munich et bleu pour Munich 1860. Le projet OL Land imagine le stade comme un « diamant » lumineux sur lequel un système de vidéo projecteur diffusera des films, des couleurs, des animations ou des images du club et des joueurs. Le futur stade des Jets de New York constituera l'un des piliers de la marque du club et sera notamment décoré de portraits et d'images géantes des plus grandes gloires du club. Ces trois cas illustrent parfaitement que le stade doit désormais contribuer à l'installation de la marque du club ou de l'événement, au travers de son architecture et de son design, et représenter un vecteur d'émotion et de promotion.

A fleur de colline, le projet de nouveau stade de football américain à Los Angeles, au design original et intégré à son environnement, comporte près de 300 000 m² de structures de loisirs, de zones commerciales et de bureaux. Le stade s'attachera à refléter le mode de vie des habitants de la Californie du Sud, très attachés aux valeurs environnementales, et utilisera donc les dernières technologies en matière de développement durable pour s'imposer comme référence en la matière parmi les stades de la NFL (énergie, recyclage des eaux de pluie, matériaux recyclés).

En Afrique du Sud, la ville du Cap a également voulu intégrer au mieux son nouveau stade dans le paysage urbain existant, en réalisant d'importants investissements sur la zone historique de Green Point (route reliant le stade au front de mer, parc de 60 hectares).

« En parallèle des projets de nouveaux stades, les clubs peuvent également travailler sur l'aménagement visuel pour créer une atmosphère particulière au sein du stade. C'est le travail que nous avons mené en priorité dans le cadre de la Ligue des Champions, le résultat contribue de manière très sensible à l'ambiance Ligue des Champions et à la création d'une expérience footballistique haut de gamme, au même titre que l'hymne, la cérémonie d'ouverture, le logo, le ballon, les billets, les badges sur les maillots des joueurs, etc. »

Dragan Kosanovic – UEFA

Médias

Enjeux

Le stade est un vecteur d'image et de promotion du spectacle au niveau local, mais il l'est autant aux niveaux national et international lorsque les compétitions sont relayées par les médias. Il est donc indispensable de proposer aux médias les meilleures infrastructures possibles pour travailler et diffuser le spectacle à des millions de téléspectateurs, tout en assurant une cohabitation spectateurs / médias optimale à l'intérieur du stade (pour des questions de visibilité).

Afin de rendre le stade le plus « télévisuel » possible, l'un des principes fondamentaux est d'associer les professionnels de l'audiovisuel le plus tôt possible dans la phase de conception/rénovation du stade. Selon HBS, en charge de la diffusion des Coupes du Monde 2002 et 2006, cette consultation en amont permet aux architectes de :

- prévoir les implantations techniques (aire régie, énergie, pré-câblage, parking, accès, etc.) nécessaires à l'installation du matériel et des équipes techniques ;
- prévoir la position des caméras (généralement sur trois positions : au niveau du terrain, en tribune opposée, en hauteur) et des micros ;
- respecter les lignes de visibilité (angles, hauteur, aucun obstacle visuel, stabilité, etc.).

Le stade doit également prévoir un nombre important d'espaces réservés aux médias (accueil et services) : tribune et salle de presse équipées (moniteur, ADSL, etc.), zone mixte, salle de conférence de presse, plateaux TV, cabines commentateurs, etc.

Eclairages

Le nouveau stade de Wembley propose par exemple des infrastructures qui permettent aux médias de travailler dans les meilleures conditions possibles et d'offrir aux téléspectateurs/auditeurs/lecteurs le meilleur produit fini possible : tribune de presse de 400 places très confortables, accès à Internet en haut débit, écrans plasma, accès direct aux zones mixtes et à la salle de conférence de presse, studios TV, etc.

Pistes d'amélioration

La clientèle potentielle du football est toujours plus sollicitée (développement des sports concurrents, développement de l'offre culturelle, élargissement de l'offre télévisuelle, apparition de nouveaux types de médias, etc.). Il faut donc plus que jamais, pour la conquérir et la fidéliser, répondre à ses attentes. Pour cela, chaque stade doit donc apporter une réponse optimisée en fonction du contexte local et de la clientèle cible, à chaque étape du parcours client du spectateur.

La planification et le financement de nouvelles enceintes se sont considérablement complexifiés. Chaque facette (accès, accueil et circulation, sécurité, place assise, services marchands, animations, événementiel, architecture et habillage, interactions avec les médias) doit être étudiée en amont afin de contribuer à construire une expérience unique pour chaque typologie de clients cibles. Les enjeux de développement durable doivent également être pris en compte le plus tôt possible dans le projet. Pour réussir ces projets, il est donc indispensable de se projeter dans l'avenir, de ne pas se contenter d'observer les stades qui sortent actuellement de terre et de se tourner également vers d'autres sports et d'autres types d'équipements.



Interview de Xavier Thuilot – Directeur général du LOSC

Quelle a été votre philosophie en matière de transports et d'accessibilité pour votre projet de nouveau stade ?

L'emplacement choisi ne peut plus être en centre ville (nuisances) ni trop loin de l'accessibilité des transports en commun pour des raisons écologiques évidentes (le tout voiture est impossible à promouvoir aujourd'hui). Il n'est pas envisageable de bâtir des parkings de 20 000 places. On a travaillé main dans la main avec la Communauté Urbaine, véritable maître d'œuvre du stade.

Comment avez-vous traité la problématique transports dans une logique de développement durable ?

En choisissant un site dans la couronne périphérique, proche des terminus de bus et de métro, nous avons positionné notre projet dans une logique d'accessibilité maximale et écologiquement responsable avec un doublement prévu des rames de métro, un site dédié aux bus urbains à développer et des normes raisonnables en matière de places de parking avec 3 500 places de parking VIP et un total de 10 000 pour le reste du stade. On table sur deux personnes par voiture

sur les places VIP et trois par voiture pour les autres en sachant que les places de parking des visiteurs stade ne sont pas permanentes mais doivent s'insérer dans le projet global d'urbanisme autour du pôle d'attraction qu'est le stade (places dites « de foisonnement », multiples ou multi-usage). Des garages à vélo ont aussi été prévus, même si on ne mesure pas encore l'attraction et le rayonnement de ce mode de transport en dehors de sites de centre ville.

Le projet de stade impacte indéniablement toute la politique de transport de la Communauté Urbaine.

Quels éléments de programmation sont susceptibles de vous permettre de conquérir/fidéliser de nouveaux spectateurs ? Qu'est-ce que votre nouveau stade va changer en termes d'accueil des spectateurs ?

Il faut pouvoir étaler les arrivées et gérer un départ rapide de tous les spectateurs sans engorgement. Il faut les amener plus tôt, leur donner envie de consommer en famille ; en ce sens, la politique de sécurité est une donnée essentielle du confort. Nous ciblons prioritairement la classe moyenne familiale qui ne vient pas aujourd'hui au stade (actuellement, les stades n'ont que deux publics, « les supporters » et les VIP)

Comment votre nouvelle enceinte va-t-elle également faire évoluer la sécurité au sein du stade ?

Nous n'aurons pas une politique sécuritaire au sens strict du terme (pas de grillage) ; les supporters ne seront pas isolés mais nous appliquerons la tolérance zéro en matière de comportement et de respect, un peu à la manière anglo-saxonne. Je rappelle que nous voulons convaincre la classe moyenne familiale de se rendre au stade et la notion de confort est essentielle à ses yeux : l'accessibilité à sa place avant, pendant (pour consommer par exemple) et après (pour partir) est essentielle, tout comme l'ambiance qui doit être ressentie de manière festive et sans agressivité.

En matière de confort et de visibilité, quelles sont pour vous les caractéristiques clés pour optimiser le spectacle du football ?

100 % de visibilité terrain pour toutes les places est la norme minimale du confort sur un stade. La qualité et la facilité d'accès à la restauration, l'accueil et l'ambiance globale sont des éléments essentiels du sentiment de confort.

Quels sont les services annexes qui seront offerts au sein de votre stade les jours de match ?

Attention à ne pas perdre son âme, à ne pas détourner les gens du produit, on vient pour le football et les activités annexes ne doivent pas se substituer au produit. Nous pouvons prendre l'exemple des nouveaux multiplex de cinéma (on vient facilement, on consomme du merchandising avant

et pendant mais on vient pour le produit, puis on repart après s'être restauré autour du site). Les animations doivent permettre d'étaler la présence du public avant le match mais en aucun cas, se substituer à la finalité sportive du spectacle. Autre exemple, les restaurants à thème créés il y a quelques années dans certains stades sont tellement réussis qu'ils ont, à un moment donné, dissuadé le public de retourner voir le match après la mi-temps. Attention de ne pas perdre l'essence du produit proposé.

En quoi le projet de stade multi-fonctionnel vient servir votre stratégie ?

Notre segmentation de clientèle vise un public composé des supporters (un noyau d'ultras dont les plus fidèles seront récompensés de leur assiduité), des familles et des VIP ; ces deux dernières étant clairement nos cibles privilégiées. Nous visons 25 à 30 000 abonnés et espérons conquérir des « acheteurs de spectacles » qui auront pris des habitudes de consommation sur le site. Le projet de stade géré par la Communauté Urbaine n'ayant surtout pas vocation à être mono-fonctionnel, nous pouvons espérer conquérir de nouveaux clients conquis par le lieu (habitudes de consommation), qui l'auront découvert lors de concerts ou autres spectacles produits sur le site (schéma type du Stade de France).

Notre modèle est un mix entre l'Angleterre et l'Allemagne. Les stades orientés très ultras comme Dortmund ou Marseille ne sont pas du tout notre cible.



Interview de Pierre Ferret – Architecte DPLG

Comment expliquez-vous que les stades français, en dehors du Stade de France, n'aient pas bénéficié de l'effet Coupe du Monde en 1998 dans les mêmes

proportions que l'Allemagne en 2006 ?

Je vois deux raisons majeures à cela : la faible enveloppe budgétaire dont disposait le Comité d'Organisation mise à disposition par les pouvoirs publics et un contexte sportif et financier spécifique aux années 90 de manière générale et à la France en particulier.

Je suis intervenu en tant qu'architecte conseil auprès du comité d'organisation France 98 pour réaliser le dossier technique de la compétition. Ce dossier technique devait prendre en compte plusieurs impératifs : critères imposés par la FIFA pour organiser la Coupe du Monde, impératifs économiques du Comité d'Organisation (notamment en terme de recettes billetterie prévisionnelles), capacité de financement pour construire/rénover les stades français. Malgré la volonté du Comité d'Organisation, emmené par Fernand Sastre et Michel Platini, d'investir dans les infrastructures sportives, les pouvoirs publics et les élus locaux ont été beaucoup plus réticents. Ces derniers ont souvent soutenu le fait que des sta-

des de 40 000 places seraient certes intéressants pour les trois ou quatre matchs que leurs villes accueilleraient pendant la Coupe du Monde, mais que leur utilité était loin d'être démontrée dans un fonctionnement permanent après la compétition.

L'enveloppe budgétaire a donc permis de réaliser des rénovations de plus ou moins grande importance dans les stades des villes sélectionnées, portant essentiellement sur la mise aux normes des stades en matière de capacité, en marge de la construction d'un stade de plus de 60 000 places pour accueillir la finale.

D'autre part, les impératifs économiques et le contexte sportif étaient différents : les acteurs privés n'étaient pas forcément aussi intéressés par la réalisation/rénovation de stades, ni conviés par les instances publiques et sportives dans ce type d'opérations (pas de dispositif de PPP par exemple), alors que les clubs étaient loin d'avoir la surface financière suffisante pour construire leur propre stade. Les stades étaient avant tout des biens publics, et les acteurs publics étaient avant toute chose préoccupés par le nombre de places d'un stade et la dimension sécurité. Dans les années 2000, la marchandisation du sport s'est accélérée et a attiré davantage d'acteurs privés, qui se sont eux davantage pen-

chés sur des problématiques de rentabilité de leur investissement, d'où la place centrale accordée aux notions de spectacle et de services marchands dans les projets allemands.

Vous avez réalisé ou participé à de nombreux projets à l'étranger, quels sont les principaux freins que vous rencontrez en France pour concrétiser un projet de stade par rapport à ce qui se fait dans d'autres pays ?

La différence majeure que j'ai pu observer est culturelle. Je pense que les français considèrent avant tout le sport comme un loisir, une détente et un moyen de préserver leur santé. Ce qui explique le fait que la France soit très bien fournie en terme d'équipements de sports «loisirs» (piscines, bases de loisirs, centres de remise en forme, salles de sport, etc.). Le sport est moins considéré comme un spectacle qu'en Allemagne ou en Angleterre par exemple. Dans ces pays, la moindre ville dispose d'un stade de qualité, même dans les divisions inférieures de football par exemple, et les investissements privés dans ce secteur sont historiquement plus importants.

Même si cela a tendance à évoluer, cette différence culturelle se retrouve naturellement dans les décisions des politiques et des investisseurs français lorsqu'un projet de stade est à l'étude.

Comment définir la prise en compte de la dimension de spectacle pour un stade?

Au cours des différents projets sur lesquels j'ai pu intervenir, la dimension «spectacle» du stade est la plupart du temps proportionnelle à la part de l'investissement consentie par des acteurs privés dans la construction du stade. Dès lors que des acteurs privés sont présents, la notion de rentabilité devient prioritaire. Et pour qu'un stade devienne rentable, il faut à la fois qu'il soit utilisé un maximum de fois dans l'année (stade multifonctionnel accueillant des concerts, des spectacles, des séminaires), que son utilisation rapporte un maximum de recettes (développement de services marchands : restaurants, espaces de réception, boutiques, etc.) et enfin que les spectateurs prennent plaisir à assister au spectacle et reviennent plus fréquemment (notion de confort, de sécurité, de qualité visuelle et acoustique). C'est donc l'ensemble du projet du stade qui est à reconsidérer. C'est dans cet esprit que le nouveau stade de Lille a été conçu (toit mobile, pelouse rétractable, stade multifonctionnel).

Le spectacle doit aussi être ressenti de la manière la plus intense possible par les millions de téléspectateurs qui suivent l'événement. La concertation avec les médias est donc essentielle durant l'élaboration du projet.

Quelles sources d'inspiration et techniques avez-vous mis en œuvre pour promouvoir la dimension spectacle au sein de vos projets ?

Nous avons par exemple imaginé le stade de Lille comme une véritable «boîte à spectacles». La particularité du projet est de mettre à disposition des exploitants du stade

une salle supplémentaire sous la pelouse et de bénéficier d'un toit rétractable, une première en France. La pelouse pourra se replier sur elle-même et laisser apparaître un espace multimodal et une tribune de 7 000 places supplémentaires. Pour réaliser ce système de pelouse rétractable, nous nous sommes inspirés de certaines caractéristiques techniques du Viaduc de Millau, également réalisé par Eiffage. Le stade pourra ainsi accueillir des concerts, spectacles, manifestations sportives et offrir un maximum de flexibilité aux organisateurs en terme de capacité, tout en garantissant de très bonnes conditions d'accueil au public et aux professionnels. Nous nous sommes également inspirés des normes de sécurité des gares ferroviaires, très strictes et contraignantes, pour repenser la gestion des flux dans le stade et pour garantir un niveau de sécurité maximal aux spectateurs en cas d'évacuation.

Quelles sont pour vous les composantes essentielles à prendre en compte pour que le stade garantisse des conditions idéales aux spectateurs en terme de spectacle?

La règle d'or est que les spectateurs doivent être installés confortablement, se sentir en sécurité et aient d'excellentes conditions de visibilité. Pour l'architecte, cela implique de calculer la courbe de visibilité optimale des tribunes, tout en respectant les contraintes de sécurité (pente des tribunes et accès) et les impératifs économiques du projet (nombre de places et coût de la construction). Les projets de stades sont particulièrement complexes de ce point de vue car en modifiant un minimum de paramètres, l'ensemble du projet peut être remis en cause, autant d'un point de vue économique que fonctionnel.

D'autre part, le stade doit répondre aux exigences des différentes catégories de spectateurs. Aujourd'hui, tous les spectateurs doivent se sentir VIP en matière de services offerts, de conditions de confort et de visibilité. C'est dans cet esprit que le RC Lens envisage par exemple de rénover le stade Bollaert. C'est pourquoi la dernière génération de stades a éliminé les grilles et filets de protection, ainsi que les fossés pour se concentrer sur les services offerts et la prévention en amont (gestion des flux, billetterie, accueil). Les américains ont par exemple développé le concept du « One minute out » : le spectateur ne doit pas mettre plus d'une minute pour quitter sa place et se rendre aux espaces de services offerts par le stade (restauration, toilettes, etc.).

Quel est pour vous le «concept stade» de demain (tendances, économie, environnement, médias, etc.) et dans quelle direction le concept de stades de Cinquième Génération peut-il évoluer ?

D'un point de vue architectural, les stades évoluent petit à petit, par touches successives, en répondant aux exigences réglementaires et aux besoins des exploitants et des spectateurs.

Les architectes ont notamment travaillé :

– sur l'inclinaison des tribunes, parfois au détriment des ca-

pacités des stades (réduction de la capacité du Maracaña par exemple - tel qu'il était configuré à l'époque, certains spectateurs ne pouvaient pas voir le match pour cause de visibilité nulle à certains endroits du stade !)

- sur l'intégration de nouvelles réglementations ou normes, comme par exemple l'obligation de proposer uniquement des places assises (Michel Hidalgo, en tant que DTN, a fortement contribué à faire modifier la réglementation française pour éviter les drames anglais de Bradford City ou de Sheffield dans les années 80) ;
- sur la couverture des stades pour garantir le confort et la sécurité des spectateurs.

Pour ce qui est des stades de cinquième génération, les évolutions majeures concernent davantage les aspects d'exploitation (billetterie, contrôle d'accès, points de vente, etc.) que les aspects architecturaux.

Même si les concepts de stades évoluent par touches successives, cela n'empêche pas certains acteurs de réfléchir à l'architecture et au rôle du stade de demain. Les Pays-Bas

ont ainsi réalisé en 2008 une exposition sur ce thème à l'occasion de la candidature de Rotterdam aux Jeux Olympiques de 2028 : stade flottant, démontable, réutilisable en logements, etc. Les pistes de recherche sont nombreuses. Le développement durable est aussi un axe de recherche très prometteur, même si aujourd'hui il est encore très coûteux et dans certains cas peu rentable sans l'apport d'importantes subventions publiques (pelouses synthétiques permettant de réaliser des économies en eau et de supprimer l'utilisation d'engrais, panneaux photovoltaïques, réutilisation des eaux de pluie, recyclage des déchets, etc.).

Certains stades restent des références en terme de sécurité et d'accueil du public comme le stade Joe Robbie de Miami ou le stade de Gelsenkirchen en Allemagne. Mais la référence ultime, qui devrait rester une source d'inspiration majeure pour les architectes, c'est pour moi le Colisée de Rome : 50 000 places assises, en plein centre, multimodal, couvrable par un velum, offrant des qualités visuelles et acoustiques quasi parfaites... et tout ceci en 40 avant J.-C. !



Interview de Bertrand Scholler – Directeur du développement – Stade de France

Quels peuvent être les leviers en matière de formules de compétitions pour promouvoir le spectacle ?

Le Stade de France, en tant qu'hôte de manifestations sportives, n'entend pas avoir la légitimité technique pour

faire des recommandations sur les formules de compétitions et les systèmes de comptabilisation des points, ou se prononcer sur d'autres thèmes comme l'arbitrage. En revanche, notre savoir-faire en terme d'accueil du public nous permet d'avoir notamment un avis sur des sujets liés aux horaires et dates de programmation des événements.

A titre d'exemple, si pour un événement donné, la « famille » est considérée comme la population à cibler pour remplir le stade, il est alors logique de choisir un créneau horaire en après-midi. Dans le même esprit, les clients des loges sont eux particulièrement friands d'événements le soir en semaine, plus adaptés pour inviter clients et prospects.

Par ailleurs, on peut également regretter la sur-concentration d'événements sportifs de haut niveau en Île-de-France, sur les mois de mai et juin : Roland Garros, finale de la Coupe de France de Football, finale du Top 14, finale de la Pro A... Paradoxalement, la période estivale de juillet – août, pourtant propice à la consommation d'événements sportifs, est peu exploitée. Il serait souhaitable d'optimiser les calendriers sportifs, en fonction des attentes et du budget disponible des différentes populations cibles, même s'il est clair qu'un tel chantier est particulièrement complexe tant les problématiques sont interdépendantes.

Comment peut-on fluidifier les transports dans le cadre d'un projet stade ?

A bien des titres, le transport et plus généralement l'accessibilité sont, à l'évidence, un facteur clé de succès pour la réussite d'un projet stade.

Une étude de l'ADEME menée avant la Coupe du Monde de Rugby 2007, a démontré que plus de 80 % des émissions de carbone d'un « stade » sont liées aux trajets pour s'y rendre. La congestion des voies d'accès au stade explique en partie un tel pourcentage. Pour le réduire, il convient d'améliorer le réseau de transports en commun et d'élargir les plages horaires d'arrivée au stade. Parmi les pistes à explorer, on pourrait envisager la mise en place des « happy hours », « night hours » et autres concerts ou feux d'artifices, pour agir sur le débit de spectateurs dans les transports et aux portes du stade. Dans cette optique, un travail de segmentation amène rapidement à distinguer le public régulier, donc averti, du public occasionnel. L'averti adapte son trajet, ses horaires et moyens de transport en fonction. L'occasionnel, lui, si on ne l'informe pas en conséquence, fera face aux difficultés de stationnement et à l'encombrement des transports en commun. Il faut donc le motiver à anticiper une telle situation.

Quelle est votre politique en matière d'accueil et de sécurité ?

Plus que de sécurité, il convient de parler d'un sentiment de sûreté. En fait, pour remplir une enceinte comme le Stade de France, il faut élargir le cœur de cible, le plus souvent en s'adressant à de nouveaux publics. Par exemple, la cible « famille » attend d'un stade une sécurité et une sûreté maxi-

males. Une organisation comme le Stade de France doit donc s'appliquer à véhiculer en permanence, ce sentiment de sûreté. La surveillance du Stade de France opère 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Détail qui n'en est pas un, au Stade de France, il n'y a aucun graffiti sur les murs. Or, souvent, la présence de graffiti induit un sentiment d'insécurité et d'impunité. Ce résultat ne serait pas possible sans un dispositif de contrôle d'accès complété par une palpation efficace. Ce dispositif sera à l'avenir encore renforcé au Stade de France, avec la mise en place de notre nouveau système de contrôle d'accès, qui libèrera du temps disponible pour la palpation.

Quelle est votre position par rapport aux animations et à l'événementiel autour des rencontres sportives ?

Partons du principe que, même plus ou moins fort, l'enjeu sportif est toujours présent. Il convient alors de distinguer les rencontres « auto-porteuses » (celles qui n'ont pas besoin de promotion pour être un succès d'affluence), des affiches « à soutenir ». Pour ces dernières, il est nécessaire de renforcer l'intérêt d'y assister en introduisant d'autres festivités, avant et après le match. Cela permet, d'une part, de maximiser et de lisser le remplissage moyen du stade, et, d'autre part, de réduire si nécessaire l'impact d'une rencontre sportivement décevante. Au final, ne doit rester que le sentiment d'avoir passé un grand moment.

Quelle est votre vision du rôle des services annexes et des événements hors jours de matchs ?

Tout l'enjeu est de faire vivre l'équipement 365 jours par an, de l'ouvrir sur la ville et tous ses habitants. Les services dits « annexes » et les événements non-sportifs permettent de distinguer l'image de l'équipement « stade », de celle des équipes qui s'y produisent. L'objectif, c'est que le supporter vive une « expérience Stade de France », peu importe que son équipe gagne ou perde le match. Le Stade de France apporte donc un supplément d'âme à l'événement qui s'y produit, ce qui n'est pas sans impact sur le taux de remplissage et le prix moyen des billets, donc sur la rentabilité de l'événement pour son producteur.

Ces services annexes transforment la nature même de l'investissement public, qui évolue d'un usage privatif quasi exclusif à un club et ses « clients », à un usage « grand public » au premier sens du terme. Cela permet de rendre le stade à tous et pas simplement aux fans. Chacun peut alors s'approprier l'équipement par le biais d'une grande variété d'expériences : un match, un concert, un séminaire, une visite, des actions sociales, etc.

Au final, tous ces services annexes permettent au lieu de se construire ses propres valeurs, indépendamment de celles véhiculées par les acteurs qui s'y produisent, comme les clubs par exemple.

Joueurs et entraîneurs : concilier spectacle et résultats

Recrutement

Enjeux

Les joueurs restent les principaux acteurs du spectacle du football. Dans un contexte de libre circulation des joueurs de la plupart des pays de football, comment la Ligue 1 peut-elle faire pour conserver et attirer des joueurs talentueux sans disposer des moyens économiques de ses concurrents, comme nous l'avons vu précédemment ?

Outre les efforts continus pour protéger et optimiser la formation au sein des clubs, les clubs doivent développer leurs réseaux à l'international, les grands clubs recrutant les meilleurs jeunes talents de plus en plus tôt.

Eclairages

Le règlement mis en place par l'UEFA pour les compétitions européennes indique les qualifications requises pour que les joueurs puissent participer à la compétition. Le club doit déposer deux listes auprès de l'UEFA, la « Liste A » et la « Liste B ». Aucun club ne peut inscrire plus de vingt-cinq joueurs sur la liste A pour toute la saison.

Par ailleurs, les positions 18 à 25 de la Liste A sont réservées à des joueurs formés localement. Si un club compte moins de huit joueurs formés localement dans son effectif, le nombre maximum de joueurs de la liste A est réduit en conséquence.

Chaque club fournit également une liste B, où le nombre de joueurs inscrits de moins de vingt et un ans est illimité.

Pistes d'amélioration

Limiter le nombre de joueurs de plus de vingt et un ans au sein des effectifs

En limitant le nombre de joueurs professionnels des clubs, ceux-ci disposeraient mécaniquement de revenus supplémentaires pour attirer ou conserver des joueurs de talent, susceptibles de faire le spectacle et d'attirer le grand public. Il est toutefois nécessaire que les jeunes joueurs professionnels ne soient pas intégrés à ces contingents, afin que les clubs français puissent continuer à offrir des contrats professionnels suffisamment tôt à leurs joueurs les plus prometteurs, ce qui reste aujourd'hui le meilleur moyen de les protéger. Un système comparable à celui de l'UEFA, avec plusieurs listes, pourrait être étudié.

Préserver les avancées récentes obtenues en matière de droit à l'image

Pour attirer des joueurs de talent, les enjeux restent avant tout économiques. L'entrée en vigueur du droit à l'image collectif a permis au football français de gagner en compétitivité et l'impact de ce dispositif devrait être renforcé suite à l'évolution en parallèle du régime des impatriés, qui permet, appliqué au football, d'exonérer d'impôt une partie des revenus des joueurs étrangers ou ayant évolué au moins cinq ans à l'étranger (sur un principe comparable à celui que l'on trouve en Espagne ou aux Pays-Bas).

Philosophie de jeu

Enjeux

Au-delà de la qualité intrinsèque des joueurs, la philosophie de jeu, condensé notamment des convictions tactiques de l'entraîneur et de la culture du club, impacte de manière très sensible la qualité du spectacle.

Les entraîneurs français sont parfois considérés comme plus « frileux » que leurs homologues européens. Mais pour Erik Bielderman (*L'Equipe Magazine*, spécialiste du foot anglais), cette situation est surtout liée au manque de moyens économiques des clubs français par rapport à leurs principaux concurrents européens. Les entraîneurs français disposent de moins de talents offensifs et privilégient donc l'ordre tactique à la prise de risques.

« En Angleterre, l'environnement culturel et la place du football contribuent également à favoriser l'intensité, le rythme et le spectacle. »

« Sans joueurs de grand talent, il peut être plus risqué d'attaquer que de défendre... Or les joueurs de grand talent sont peu accessibles économiquement pour les clubs français. »

Erik Bielderman – *L'Equipe Magazine*

Eclairages

Le jeu développé par les grands clubs des championnats européens a un impact notoire sur la philosophie de jeu attribuée aux différents championnats européens :

- d'une part, parce que les grands clubs peuvent influencer les autres clubs de leur championnat dans leur approche tactique ;
- d'autre part, parce qu'aux yeux du grand public, les grands clubs représentent à eux seuls tout un championnat et véhiculent donc (parfois à tort) l'image du jeu pratiqué au sein de ce championnat.

Le phénomène de polarisation observé autour d'une dizaine de très grands clubs au niveau européen a permis à ceux-ci de recruter la majorité des joueurs de talent. Ces grands clubs disposent donc des joueurs qui font le spectacle sur le terrain, permettant à leurs entraîneurs de mettre en œuvre des tactiques offensives sans prendre trop de risques. Le FC Barcelone, Manchester United ou Chelsea accumulent les talents offensifs et biaisent quelque peu l'image de leurs championnats à l'étranger.

La Ligue 1 pâtit donc aussi en partie de la relative fragilité de ses locomotives naturelles sur les dernières saisons et de son absence du Top 10 économique des clubs européens.

Pistes d'amélioration

L'évolution préconisée en matière de comptabilisation des points doit avoir un impact sur la philosophie de jeu des équipes. Mais, pour développer un jeu offensif efficace, la clé reste le talent des joueurs. La bataille est donc avant tout économique et, à ce titre, les autres pistes présentées dans le cadre de ce rapport nous paraissent décisives pour faire entrer la Ligue 1 dans un cercle vertueux.



Interview de Erik Bielderman – L'Equipe Magazine

Il est souvent reproché au football français d'être moins spectaculaire que celui pratiqué dans certains autres grands championnats européens. Comment expliquez-vous cela ?

Ce phénomène est essentiellement à relier aux moyens économiques des clubs. Pour prendre des risques offensifs, il faut avoir les joueurs de talent capables de faire la différence dans les derniers mètres. Or, aujourd'hui, les clubs français n'ont pas les moyens d'accéder aux joueurs qui font véritablement basculer les matchs, à quelques exceptions près. Adopter une tactique offensive devient particulièrement risqué si l'on ne dispose pas des joueurs capables de concrétiser les situations de jeu favorables. Il est naturel que les techniciens français recherchent avant tout les résultats (indispensables s'ils souhaitent conserver leur place). Sans les talents individuels, il est alors plus facile de défendre que de prendre des risques offensifs, d'autant que les techniciens français sont aujourd'hui très au point tactiquement.

Est-ce que le système de formation français ne doit pas être questionné ? Est-ce qu'il ne formaterait pas trop les joueurs dans un même moule ?

Je ne crois pas que le système soit à remettre en cause. Les centres de formation français continuent à produire des talents offensifs : Benzema, Gourcuff, Nasri, Menez, etc. Seulement ces joueurs ne restent ou ne resteront pas longtemps au sein de notre championnat. Avant l'arrêt Bosman, nous ne perdions que les joueurs cadres de l'équipe de France. Aujourd'hui, nous perdons rapidement les joueurs cadres et les futurs cadres.

L'évolution du système de comptabilisation des points peut-il avoir un impact sur la philosophie de jeu des entraîneurs ?

Il pourrait effectivement être très intéressant de mieux récompenser les risques offensifs que prendraient certains techniciens, mais en revanche, pour des questions de lisibilité pour le grand public, il faudrait pour bien faire qu'une telle réforme soit discutée au niveau européen.

Y a-t-il d'autres facteurs ayant un impact sur la philosophie de jeu et l'intensité des matchs ?

Si c'est avant tout le talent sportif qui fait la différence, il est vrai que l'environnement culturel peut également jouer un rôle. L'Angleterre est à ce titre le pays de football par excellence. Le football y est un élément essentiel du ciment social du pays, d'une ville, d'une famille. Les clubs et les joueurs sont conscients de ce phénomène et leur immersion dans cet univers a nécessairement un impact sur le spectacle du football, l'intensité et le rythme des matchs. Il est également envisageable de réfléchir à de nouvelles formules de compétition. Mais attention, une nouvelle formule n'a de sens qu'à partir du moment où on lui laisse du temps et où on ne la remet pas en cause à la moindre difficulté. Est-ce que le football français est prêt à accepter une formule plus pragmatique en matière de spectacle, mais pouvant être perçue par certains comme parfois source d'injustice sportive ? Il faut également veiller à ne pas vouloir reproduire exactement des systèmes existants. Le système anglais des play-offs avec finales à Wembley par exemple fonctionne parfaitement en partie grâce à la fantastique assise populaire des clubs de divisions inférieures.

Le public, « centre » de toutes les attentions

Le marché, une taille critique pour la Ligue 1 ?

Enjeux

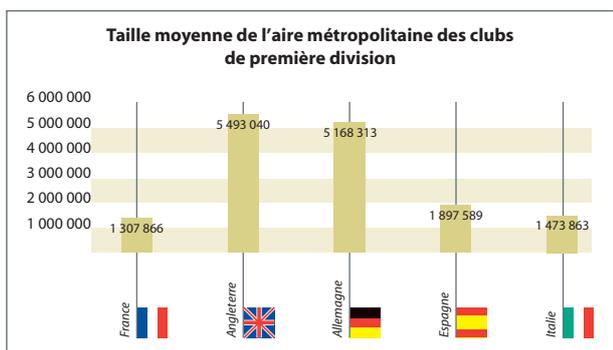
La domination des championnats allemand et anglais en matière d'affluences peut en partie s'expliquer par une culture du football particulièrement développée (surtout en Angleterre, où 92 clubs sont professionnels et où par exemple 4 clubs de troisième division enregistrent plus de 10 000 spectateurs de moyenne), le confort de stades modernes et le travail de recrutement et de fidélisation réalisés par ces clubs.

La faiblesse de la Ligue 1 peut toutefois également s'analyser au regard de la démographie et de la taille des marchés sur lesquels nos clubs évoluent.

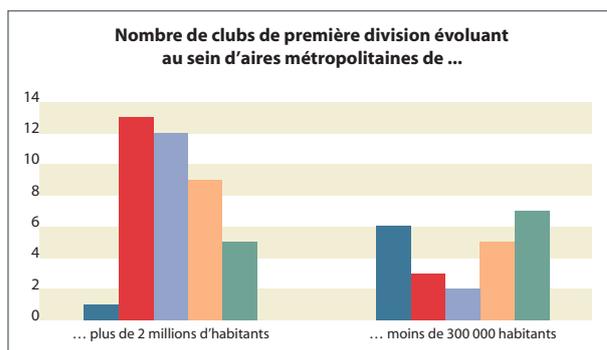
Eclairages

La Ligue 1 est handicapée par rapport à ses principaux concurrents par la démographie très particulière de la France et l'absence de très grandes agglomérations en dehors de Paris. L'Allemagne compte ainsi sept aires métropolitaines de plus de deux millions d'habitants, l'Angleterre et l'Italie trois et l'Espagne deux, tandis que seule Paris franchit cette barre au niveau français.

La Ligue 1 a également connu de manière historique un développement du football dans de petites agglomérations, ce qu'on ne retrouve pas avec une même ampleur chez nos principaux concurrents, à quelques exceptions près.



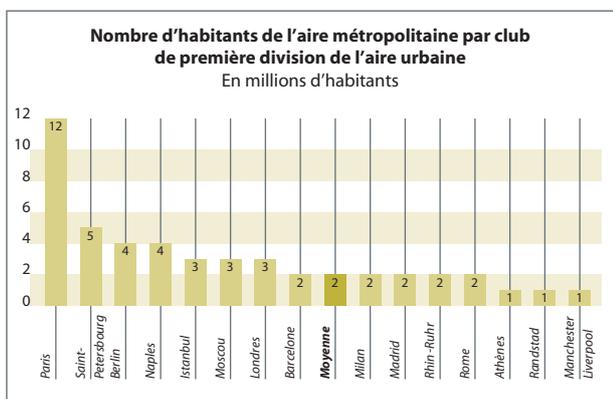
Sources : www.world-gazetteer.com / INSEE - Traitement Ineum Consulting/Euromed



Sources : www.world-gazetteer.com / INSEE - Traitement Ineum Consulting/Euromed

● France ● Angleterre ● Allemagne
● Espagne ● Italie

A ces données de base, s'ajoute l'absence d'un deuxième grand club parisien, voire d'un troisième et d'un quatrième si l'on observe la situation chez la plupart de nos voisins.



Sources : www.world-gazetteer.com / INSEE - Traitement Ineum Consulting/Euromed

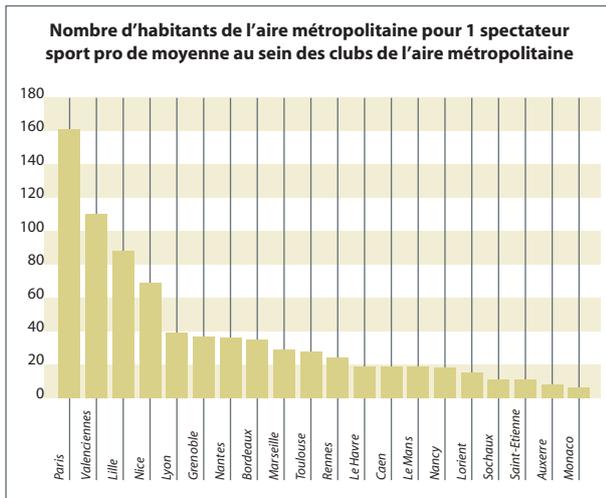
Principales aires métropolitaines européennes	Taille de l'aire métropolitaine en millions d'habitants	Nombre de clubs de première division
1 Moscou	14,8	5
2 Istanbul	13,8	4
3 Londres	13,2	5
4 Paris	11,9	1
5 Rhin-Ruhr	11,8	6
6 Randstad	6,6	6
7 Madrid	6,3	3
8 Manchester-Liverpool	5,2	5
9 Barcelone	5,0	2
10 Saint-Petersbourg	4,8	1
11 Milan	4,3	2
12 Berlin	4,1	1
13 Rome	3,9	2
14 Athènes	3,9	3
15 Naples	3,8	1

Sources : www.world-gazetteer.com / INSEE - Traitement Ineum Consulting/Euromed

Pistes d'amélioration

Pour analyser le potentiel de développement des clubs de Ligue 1 en termes de spectateurs, il est particulièrement intéressant d'observer le ratio entre habitants de l'aire métropolitaine et nombre de spectateurs de sport professionnel.

Outre Paris, notre analyse met en relief le fort potentiel de développement des clubs de Lille, Valenciennes et Nice.



Sources : www.world-gazette.com / INSEE - Ligues - Traitement Ineum Consulting/Euromed

La question du deuxième grand club parisien reste néanmoins cruciale pour le développement du football français. Plusieurs projets ambitieux se succèdent sans avoir pour l'instant atteint leurs objectifs. De nombreux facteurs peuvent expliquer les difficultés rencontrées jusqu'ici et nécessiteraient une étude approfondie.

Clubs de l'agglomération parisienne (saison 2008/2009)

Division	Clubs
Ligue 1	Paris Saint-Germain
Ligue 2	
CFA	Racing CF, Noisy-le-Sec, Sainte Geneviève, Moissy-Cramayel, Viry-Chatillon, Villemomble, Alfortville (UJA)
CFA2	Mantes, Poissy, ESSG2, Créteil 2, JA Drancy, Ivry, Levallois, Les Lilas, Issy, Choisy

Sources : Traitement Ineum Consulting/Euromed

Le recrutement et la fidélisation du public, un savoir-faire à acquérir

Enjeux

Il est communément admis dans l'Europe du football que les clubs français disposent d'une base de « fans » moins solide et plus versatile que les clubs des autres grands championnats européens.

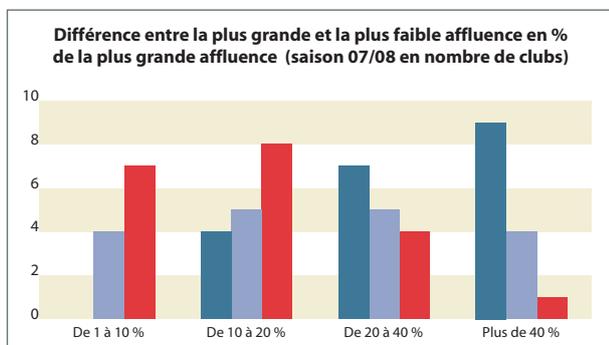
« Les clubs français ont beaucoup travaillé leurs offres à destination des entreprises mais n'ont que très rarement eu de réelle stratégie pour analyser les attentes du grand public et le fidéliser. »

« La philosophie en matière de billetterie de nombreux clubs français, tous sports confondus, est dépassée. Ces derniers se concentrent encore trop sur des actions de communication et de promotion des rencontres : affiches, spots radios, presse, etc. Cela revient à attendre le spectateur derrière le guichet en priant pour qu'il se rende au stade ! »

Gilles Moretton – Canal+Events

A ce titre, le caractère versatile des fans de football français peut s'illustrer par l'amplitude entre la plus faible et la plus grande affluence en championnat pour un club donné. Schématiquement, plus celle-ci est grande et plus le club se doit de travailler à la fidélisation de sa clientèle. En 2007/2008, près d'un club français sur deux ont connu une amplitude de plus de 40 % entre leur meilleure et leur plus faible affluence. Deux ou trois affiches phares permettent de faire le plein alors que les autres rencontres connaissent une demande beaucoup plus faible.

Ce constat, qui peut être largement nuancé selon les clubs, amène plusieurs problématiques majeures pour les clubs français : Comment recruter de nouveaux clients ? Comment fidéliser les clients actuels et comment améliorer la rentabilité par client ?



Sources : Données Ligues - Traitement Ineum Consulting/Euromed

● France ● Allemagne ● Angleterre

La réponse à ces questions ne saurait être traitée de manière trop simpliste, et il n'existe pas de recette miracle. Si la démographie française joue un rôle non négligeable dans cet état de fait, comme vu précédemment, nous pensons que les clubs de football français dans leur ensemble gagneraient à adopter de manière plus volontaire une véritable approche de la Relation Client et à mettre en œuvre les outils CRM et SELFCARE adéquats.

A ce titre, l'enjeu principal se situe à la fois dans le choix de l'outil et de l'éditeur et dans le périmètre réel d'application de la politique CRM. Il existe en effet un large éventail de choix de solutions allant d'outils web relativement simples et peu coûteux à de véritables solutions progiciels intégrées.

Le principe général d'une politique CRM repose sur l'amélioration de la connaissance des clients et prospects, des services et des offres qui leur sont proposés pour augmenter les revenus du club et la rentabilité.

Les principes d'une politique CRM sont de :

- qualifier les clients actuels (connus) et les clients potentiels (proches) et connaître précisément leurs habitudes de consommation ;
- constituer des bases de données fiables permettant des requêtes précises par segment de consommateurs ;
- mettre en place un cercle vertueux de connaissance client/push d'offres/croissance de la base clients, etc. ;
- mettre en place des actions commerciales ciblées et opportunistes en fonction de la connaissance du client ;
- personnaliser les offres, la communication et les services avec des traitements différenciés et des programmes de fidélisation ;
- accroître le nombre de clients, les revenus et la rentabilité.

Eclairages

Les projets de CRM dans le football anglais et allemand se sont historiquement construits autour des éditeurs de solutions de billetterie spécialisées dans le sport (CTS EVENTIM pour l'Allemagne et IRIS Software4Sport pour l'Angleterre).

Progressivement, un nombre croissant de clubs ont adopté des outils CRM web (souvent lors de la refonte de leur système de billetterie). Pour beaucoup, l'objectif a d'abord été d'ajouter une « brique » CRM permettant la constitution et le traitement de base de données clients à partir des modules de vente des billets et des cartes d'abonnement.

Toutefois, de nombreux clubs (en particulier les plus grands) privilégient des approches beaucoup plus transverses sur l'ensemble des canaux de vente, des produits et des médias du club en ayant recours aussi bien à des éditeurs spécialisés « sport » qu'aux solutions leaders du marché. Manchester United avec Microsoft et Chelsea avec SmartFocus sont, à ce titre, de bons exemples puisqu'ils ont récemment redéveloppé l'ensemble de leurs fonctionnalités CRM.

Dans un autre ordre d'idée, il convient de mettre en avant l'initiative originale de la Ligue de Football norvégienne qui propose à ses clubs une solution CRM mutualisée à partir de Microsoft Dynamics 3.0, dont certains modules ont été adaptés à l'environnement fonctionnel et spécifique des clubs de football professionnels.

Pistes d'amélioration

A nos yeux, l'objectif doit être de mettre en place une logique CRM sur la gamme la plus large possible des produits du club et de rompre le cloisonnement entre les différents produits, services et canaux de vente. A moyen terme, le club entre dans une véritable logique d'outil ERP avec une interface forte entre les fonctions commerciales, marketing et comptables.

« L'objectif des franchises « US » est de vendre l'ensemble des places pour toutes les rencontres dès le début de la saison, pour ne pas dépendre des aléas sportifs et ainsi maximiser le chiffre d'affaires billetterie. Pour cela, une véritable démarche industrielle est mise en place en recrutant par exemple des équipes commerciales conséquentes (23 commerciaux billetterie aux San Antonio Spurs par exemple). »

Gilles Moretton – Canal+Events

La mise en place d'un projet CRM nécessite pour un club de :

- prendre en compte la multiplicité des produits et bien souvent des prestataires en charge de ces produits (équipementiers, agence marketing, réseaux de billetterie spectacles nationaux, prestataires internet, etc.) ;
- disposer d'un SI robuste et fiable dans le cas d'un hébergement interne, ce qui est rarement le cas pour de nombreux clubs. D'autres solutions plus légères (hébergement par les éditeurs) existent également et peuvent ne requérir qu'une simple connexion internet haut débit ;
- disposer des préalables techniques requis pour une politique CRM plus performante (maîtrise des canaux de vente internet, contrôle d'accès automatisé, carte d'abonnés sans contact, etc.) et surtout disposer d'un SI performant ;
- analyser les différents produits CRM/SELFCARE en amont du choix avec une attention particulière sur les interactions avec le produit billetterie ;
- ne pas négliger la gestion du projet, sa mise en place et le dispositif d'accompagnement au changement (assistance à maîtrise d'ouvrage, gestion de l'intégrateur, etc.) ;
- prendre en compte les modifications de l'organisation du club.

Il est important de rappeler qu'il existe une grande variété de solutions CRM qui nous semblent adaptables à toutes les situations des clubs.

Les clubs peuvent adopter, par exemple, une démarche progressive et par palier, auquel cas le caractère évolutif du produit choisi sera essentiel.



Interview de Gilles Moretton – Canal+Events

Quel a été l'historique de votre stratégie d'accueil du public/billetterie/CRM ?

Cela fait maintenant vingt-quatre ans que mon équipe et moi-même travaillons dans l'entertainment sportif, sur des événements très variés : tennis, basket, patinage, golf, athlétisme, etc. Nous avons longtemps travaillé dans une logique de communication (affiches, spots publicitaires, etc.) pour promouvoir nos différents produits et assurer un taux de remplissage satisfaisant de nos événements. Un atelier billetterie organisé il y a maintenant huit ans par l'Euroleague, regroupant les vingt-quatre clubs participant à la compétition, a remis en cause toutes nos pratiques et nous a permis de remettre à plat notre stratégie d'accueil du public au sens large.

Quels ont été les points abordés au cours de ce séminaire ?

Une équipe d'experts américains intervenant régulièrement auprès des franchises des ligues majeures (basket, baseball, foot US) a exposé différents principes marketing pour définir et mettre en place une stratégie billetterie/CRM efficace, permettant à la fois de maximiser le taux de remplissage des salles et le chiffre d'affaires du club. Nous nous sommes alors rendus compte que nous prenions le problème à l'envers : nous communiquions davantage sur nos événements mais nous sous-estimions la définition marketing de nos produits et des outils techno-

logiques à mettre en place pour permettre l'application de ces principes.

Quelle est la philosophie des franchises américaines en la matière ?

Les responsables de franchises sont de véritables patrons d'entreprises. Ils ne laissent aucune place au hasard et à l'aléa sportif. Pour les américains, il est hors de question de présenter à leurs actionnaires différents business plans en fonction des résultats sportifs espérés par la franchise, comme cela est souvent le cas dans le sport professionnel en France. Les franchises US, proposant un produit très attractif sur des marchés locaux importants, ont pour objectif de vendre l'ensemble des places pour toutes les rencontres dès le début la saison, pour ne pas dépendre de l'aléa sportif et ainsi assurer et maximiser le chiffre d'affaires billetterie de la saison. Pour cela, une véritable démarche industrielle est mise en place avec notamment le recrutement d'équipes commerciales conséquentes. Les San Antonio Spurs comptent pas moins de vingt-trois commerciaux dédiés à la billetterie !

Quelles sont alors les recommandations stratégiques/outils que vous avez mis en place ?

Nous avons changé radicalement notre façon de voir les choses, il y a donc huit ans, pour nous concentrer davantage sur la définition marketing et la commercialisation de nos produits que sur la communication. D'un point de vue opérationnel, nous avons mis en place une importante

équipe commerciale (un commercial grands comptes, trois commerciaux en charge des TPE/PME/PMI), un call center (une équipe de dix téléopérateurs, en charge de la vente billetterie au grand public, aux associations, aux comités d'entreprises), un service relations clients (relations clients entreprise et clients grand public), un nouvel outil billetterie pour permettre une meilleure identification des clients et offrir une gamme de services élargie (impression du billet à domicile, abonnements VIP dématérialisés, etc.), ...

Attention, il faut bien comprendre que les résultats n'ont pas été immédiats, le retour sur investissement de cette politique s'est fait progressivement.

Pensez-vous avoir finalisé la mise en place de cette stratégie ?

L'adaptation de notre offre à l'environnement (économique, sportif, social, etc.) et aux besoins des spectateurs doit être constante. Par exemple, les clubs français ont beaucoup travaillé leurs offres pour les clients « entreprises » mais n'ont eu que très rarement une réelle stratégie pour analyser les attentes et fidéliser le grand public. Notre objectif est donc aujourd'hui d'offrir un véritable spectacle aux spectateurs, ce que nous avons par exemple commencé à faire à l'Astroballe en proposant des animations de qualité aux spectateurs ainsi que de nouveaux services. Mais notre outil salle actuel atteint ses limites et ne nous permet pas encore de proposer un maximum de services aux spectateurs et d'assurer des ressources suffisantes pour soutenir le développement économique et sportif du club. Une nouvelle salle, actuellement à l'étude, nous permettrait de répondre à ces objectifs.

Conclusion

L'an dernier, nous avons évalué à environ 400 millions d'euros le fossé qui nous sépareit alors de nos principaux concurrents (Serie A, Liga et Bundesliga) et qu'il nous faudrait combler pour retrouver un niveau satisfaisant de compétitivité dans les compétitions européennes, qui rejaillirait sur l'image de la Ligue 1 et de la Ligue 2.

En fait, avec 70 à 80 millions d'euros de chiffre d'affaires pour les clubs moyens italiens, espagnols et allemands, ce sont donc entre 20 et 30 millions d'euros supplémentaires par club de Ligue 1 qu'il faut générer. En parallèle, pour exister durablement au plus haut niveau européen, nos clubs leaders doivent eux avoir pour ambition de passer la barre des 200 millions d'euros.

Si la dynamique stades venait à rencontrer un succès total, elle serait alors susceptible de générer près de 250 millions d'euros annuels supplémentaires (cf. PFP08), soit environ 12,5 millions d'euros annuels pour le club moyen de Ligue 1. A ce titre, la candidature française à l'euro 2016 apparaît donc décisive pour la compétitivité du football français (le football italien est lui aussi dans cette situation). Mais cette dynamique stades au sens large resterait insuffisante pour revenir complètement au niveau des grands championnats.

Dans le cadre de cette édition de *Finances & Perspectives du Football Professionnel*, nous avons proposé un jeu de recommandations pour développer le spectacle du football sous ses différentes composantes : la compétition, les stades, le jeu et les joueurs, le public. La formule de compétition que nous proposons (passage à seize clubs et mise en place de play-offs pour le titre de champion de France notamment) constitue un réel scénario de rupture par rapport à la tradition footballistique française. Mais à court terme, seule cette formule nous paraît de nature à permettre de donner des moyens supplémentaires significatifs à nos représentants européens, tout en préservant l'incertitude et donc l'intérêt de la compétition nationale. Certains remarqueront que la France se placerait alors dans un schéma bien différent de celui des quatre autres grands championnats européens. Seulement la Ligue 1 est dans une situation économique aujourd'hui bien différente de celle de ses quatre grands concurrents et seule une profonde remise en cause de notre modèle nous paraît de nature à combler le fossé qui nous sépare des clubs moyens de ces championnats et de leurs représentants dans les compétitions européennes.

Que peut espérer le foot français de la formule proposée ?

Pour la Ligue 2, la formule permet de gagner près de 25 % d'affluence moyenne et 80% d'affluence cumulée, de maintenir les droits TV par club au niveau actuel et de développer les recettes billetterie et sponsoring.

Pour la Ligue 1, c'est la perspective de passer la barre des 25 000 spectateurs de moyenne (sans prendre en compte l'impact de la dynamique stades), là où elle plafonne actuellement sous les 22 000. Pour le club moyen de Ligue 1, c'est une progression des recettes que nous avons évaluée à plus de 13 millions d'euros annuels, dont près de 10 millions de droits TV compte tenu de la diminution du nombre de clubs et de l'intérêt supplémentaire de la nouvelle formule pour les diffuseurs. Conjuguée à une dynamique stades réussie, cette nouvelle formule permettrait donc au club moyen de Ligue 1 de talonner ses concurrents italiens, espagnols et allemands.

Pour nos représentants européens, ce sont 15 à 25 millions d'euros supplémentaires par club, ce qui, en termes de chiffre d'affaires, aurait par exemple positionné l'Olympique Lyonnais, avec près de 180 millions d'euros, à la dixième place européenne en 2007/2008, devant des clubs comme l'Inter ou l'AS Roma. L'Olympique de Marseille aurait pu atteindre les 150 millions d'euros de chiffre d'affaires et se placer comme un réel challenger européen. Si les projets de stades de l'Olympique Lyonnais et de l'Olympique de Marseille se concrétisent, le football français retrouve alors dans ces conditions une réelle compétitivité européenne.

Si le challenge est de taille, le contexte international apparaît plutôt favorable au football français. La domination écrasante de la Premier League est limitée par l'évolution récente du cours de la livre face à l'euro. Le passage prévu pour 2010 à une vente collective des droits audiovisuels en Italie est de nature à limiter le pouvoir d'achat des grands clubs de Serie A et à donner des idées aux petits clubs espagnols, déjà bien secoués pour un certain nombre d'entre eux par la crise immobilière.

Les clubs allemands pourraient donc tirer leur épingle du jeu et les clubs français leur emboîter le pas, à condition pour ces derniers de réussir les projets de stade et la candidature à l'Euro 2016 et d'accepter de donner davantage de moyens à nos représentants européens, ce qui passe à notre sens par une prise de risque sur la nature de la formule de compétition afin de préserver l'incertitude du championnat. Le débat est désormais lancé...

Equipe rédactionnelle

Vincent Chaudel, Wulfran Devauchelle, Nicolas Fernandez, François Hilbrandt, Maria-Laura Miens, Lucas Paez, Philippe Piola, Julien Routil.

Remerciements à :

Erik Bielderman de L'Equipe Magazine, Jean-François Caujolle de l'Open 13, Cédric Dufoix de l'Olympique de Marseille, Fabrice Favetto-Bon du MUC72, Pierre Ferret, architecte DPLG, Dragan Kosanovic de l'UEFA, Gilles Moretton de Canal+Events, Bertrand Scholler du Stade de France, Xavier Thuilot du LOSC et les étudiants d'Euromed Management ayant pris part aux travaux.

Vos contacts

Ineum Consulting

159, avenue Charles-de-Gaulle
92521 Neuilly-sur-Seine Cedex

Vincent Chaudel, Responsable du département Sport, +33 (0) 155 243 179

Nicolas Fernandez, Manager au sein du département Sport, +33 (0) 155 243 249

Nathalie de Macedo, Chargée de Marketing, +33 (0) 155 243 211

Euromed Marseille

Domaine de Luminy
BP 921
13288 Marseille Cedex 9

Service Marketing-Communication-Promotion : +33 (0) 491 827 862

Philippe Piola, Direction des Mastères spécialisés et Euromed M.Sc., +33 (0) 491 827 944

Lisa Genovesi, Direction de la Communication et des Relations Presse, +33 (0) 491 827 800

Nelida Jimenez, Direction de l'Entreprise et des Partenariats, +33 (0) 491 827 800