



**HAL**  
open science

## Enceintes sportives. Effet nouveau stade : une lune de miel perturbée

Jérémy Moulard, Nadine Dermit-Richard, Christophe Durand

### ► To cite this version:

Jérémy Moulard, Nadine Dermit-Richard, Christophe Durand. Enceintes sportives. Effet nouveau stade : une lune de miel perturbée. *Jurisport : La revue juridique et économique du sport*, 2016, Les chiffres clés du sport professionnel, 167, pp.40-45. halshs-02110605

**HAL Id: halshs-02110605**

**<https://shs.hal.science/halshs-02110605v1>**

Submitted on 2 May 2019

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

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

■ À l'inverse de l'Allemagne, la livraison des nouveaux stades français ne permet pas le développement économique des clubs professionnels.

■ Les causes de cet échec se regroupent sous trois variables explicatives : la ressource stade (schéma de construction, de

ENCEINTES  
SPORTIVESEFFET NOUVEAU  
STADE : UNE LUNE  
DE MIEL PERTURBÉE

Annoncés comme l'outil indispensable au développement du football français, les nouveaux stades permettent-ils, à l'instar du succès allemand, d'assurer en France l'évolution économique des clubs professionnels ? Analyse comparée entre deux nations fortes du football européen.



**AUTEUR** Jérémie Moulard  
**TITRE** Doctorant Cifre, Normandie université,  
UFR Staps – Cetaps (EA3832) – Cesams (EA4260)

**AUTEUR** Nadine Dermit-Richard  
**TITRE** Maître de conférences, université  
de Rouen, UFR Staps – Cetaps (EA 3832)



**AUTEUR** Christophe Durand  
**TITRE** Professeur des universités,  
université de Caen Normandie,  
UFR Staps – Cesams (EA4260)

**D**epuis 2008 en France, l'État et les collectivités territoriales se sont engagés dans un programme national de construction de huit stades et de rénovation majeure de cinq autres pour un total de 2,015 milliards d'euros. Ce programme national avait notamment pour objectif de candidater à l'accueil de l'Euro 2016

de football et de permettre d'accroître la compétitivité économique et donc sportive des clubs de football français<sup>1</sup>.

Ces objectifs résultent de deux rapports relatifs au développement du football français. Le premier, intitulé « La compétitivité des clubs de football »<sup>2</sup>, considère que « l'un des handicaps les plus flagrants des clubs professionnels français est lié aux infrastructures : les stades français sont trop souvent vétustes, inadaptés à une fréquentation familiale et ne permettent pas d'offrir aux spectateurs un "spectacle global" qui leur permettrait d'accroître leurs recettes d'avant et d'après match ». Par la suite, le « Rapport Grands stades Euro 2016 »<sup>3</sup> avait insisté sur la nécessité première

de moderniser le parc de grands stades français, considéré en retard par rapport à nos voisins européens tant en termes de capacité que de qualité d'accueil et de multifonctionnalité. L'idée étant d'augmenter la fréquentation, et les ressources en découlant, des enceintes de football en France.

Ces deux rapports s'appuient sur la transposition de « l'effet nouveau stade » observé en Allemagne<sup>4</sup>. Dans ce pays, la construction ou la rénovation de douze enceintes à l'occasion de la Coupe du monde de football de 2006 a eu pour conséquence de stopper une perte de compétitivité importante du championnat de football allemand à la fin des années 1990 et d'impulser un fort développement économique de ses clubs<sup>5</sup>. Ainsi, l'affluence dans les stades allemands a

augmenté de 47 % entre 2002 et 2013, pour atteindre un record de plus de 45 000 spectateurs en moyenne lors de la saison 2012-2013. Outre cet effet volume, on observe un effet valeur avec une augmentation de 165 % des ressources « *matchday* » des clubs de Bundesliga sur la même période<sup>6</sup>.

1. S.Szymanski, T. Kuypers, *Winners & Losers. The business strategy of football*, Penguin Group, London, England, 1999.  
2. E. Besson, *Accroître la compétitivité des clubs de football professionnel français*, 2008, rapport disponible sur [www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/](http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/)

rapports-publics/084000693.pdf.  
3. P. Seguin, *Rapport de la commission Grands stades Euro 2016*, 2008, disponible sur [www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/084000725.pdf](http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/084000725.pdf).  
4. J. Glavany, *Pour un modèle durable du football français*, 2014, rapport

disponible sur [www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/footdurable\\_rapport\\_m3.pdf](http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/footdurable_rapport_m3.pdf).  
5. C. Breuer, C. Rumpf, « Memorization of sport sponsorship activities : the case of the German Bundesliga », *Sport, Business and Management : An International Journal*, 1, 3, 2011, p. 284-293.

6. D. Jones, *Deloitte football money league*, Deloitte Consulting, SportsBusiness Group, 2014 (accessed December) ; <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2014.pdf>.

Dès lors, l'objectif est ici d'analyser les résultats obtenus au regard des objectifs annoncés afin de vérifier que « l'effet nouveau stade » observé en Allemagne se produit également en France. Ce travail s'inscrit dans le cadre plus large d'une thèse de doctorat en cours de finalisation sur le *business model* des enceintes sportives. L'analyse se fera en trois temps : il sera tout d'abord présenté la méthodologie utilisée ainsi que les indicateurs retenus pour effectuer cette comparaison. L'analyse de ses résultats sera présentée en deuxième partie avant de conclure par des propositions d'explication de l'échec constaté.

## UNE ANALYSE DANS LE TEMPS ENTRE DEUX NATIONS FORTES DU FOOTBALL EUROPÉEN

La démarche retenue est une comparaison des facteurs de gestion et de consommation des clubs résidents des nouveaux stades français et allemands, avant et après leur mise en service. Les données utilisées sont issues des rapports de la Direction nationale de contrôle de gestion (DNCG), accessibles sur le site de la Ligue de football professionnel (LFP), et des rapports annuels Deloitte. Elles sont complétées par des sources de l'European Stadium & Safety Management Association (ESMMA), de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ainsi que des éléments issus de la littérature académique<sup>7</sup>.

Les variables retenues pour tester l'atteinte des objectifs précédemment définis sont les suivantes :

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

**2. La durée de l'effet « lune de miel » :** nombre de saisons consécutives durant lesquelles le niveau d'affluence enregistré en championnat est supérieur au niveau de référence de la saison N.

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

**4. La zone de chalandise comparée à la jauge du stade :** nombre d'habitants de la population de l'aire urbaine pour une place de stade.

**5. Les revenus de billetterie :** comparaison des recettes de billetterie des différents clubs avant et après les nouveaux stades.

En Allemagne, douze clubs ont bénéficié du programme de rénovation de stade : Hambourg SV, Schalke 04, Borussia Dortmund,

FC Cologne, Hertha BSC, RB Leipzig, Eintracht Francfort, Hanovre 96, Bayern Munich, VfB Stuttgart, FC Nuremberg, FC Kaiserslautern. En France, on compte huit constructions nouvelles (Grenoble, Le Mans, Le Havre, Valenciennes, Lille, Nice, Bordeaux, Lyon) et cinq rénovations (Saint-Étienne, Marseille, Lens, Toulouse, Paris-Parc des Princes). Compte tenu des dates de mise en service des nouveaux stades français, le manque de recul sur certaines données (critères 1, 2 et 5) ne permet pas d'étudier dans leur ensemble les cas de Toulouse, Lens et Lyon. Pour l'Allemagne, le stade de Leipzig qui ne disposait pas d'équipe résidente à sa construction sera également exclu des investigations. En conséquence, l'analyse se fera sur onze clubs allemands et dix clubs français ayant bénéficié d'un stade neuf ou profondément rénové sur la période 2000-2015.

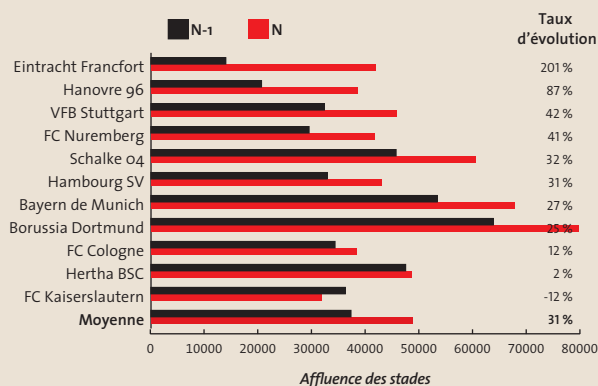
## PRÉSENTATION DES RÉSULTATS : « ET À LA FIN, C'EST L'ALLEMAGNE QUI GAGNE » ?

Les résultats obtenus pour chacun des critères définis sont présentés simultanément dans le cas du football allemand et français pour les stades précédemment définis.

### Le taux d'évolution de l'affluence

Le graphique 1 donne un aperçu général de l'effet nouveau stade allemand entre la saison N-1 et la saison N lors de la mise en service de l'enceinte. En moyenne, l'affluence des stades a augmenté de 31 % entre la dernière saison entière avant les travaux de rénovation (ou la livraison du nouveau stade) et la première saison entière après la fin des travaux de rénovation (ou la livraison du nouveau stade).

Graph. 1 – TAUX D'ÉVOLUTION DES AFFLUENCES DES STADES ALLEMANDS ENTRE LES ANNÉES N-1 ET N



[Source : www.bundesliga.com et calcul des auteurs]

7. LFP : [www.lfp.fr/dncg/rapport\\_annuel\\_2012\\_2013/1213\\_comptes\\_individuels\\_clubs\\_all.pdf](http://www.lfp.fr/dncg/rapport_annuel_2012_2013/1213_comptes_individuels_clubs_all.pdf) ; rapports annuels Deloitte : <http://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html> ;

ESSMA : [www.essma.eu/fr/concernant-essma/vision-mission](http://www.essma.eu/fr/concernant-essma/vision-mission) ; OCDE : [www.oecd.org/fr/apropos/](http://www.oecd.org/fr/apropos/).

# ARTICLE

## ACTIVITÉS

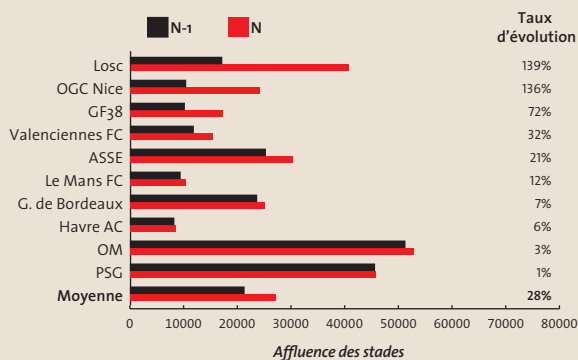
●●● Pour l'Eintracht Francfort comme pour Hanovre 96, le taux d'évolution de l'affluence très élevé s'explique par le fait que ces deux clubs se trouvaient en seconde division l'année de référence N-1 alors qu'il s'est produit l'inverse pour les clubs de Cologne et Kaiserslautern.

En France (voir graphique 2), le taux d'évolution moyen du niveau d'affluence sur les dix stades est de 28 %. Si ce résultat n'est pas très éloigné du cas allemand, il reste à relativiser quand

on compare les moyennes d'affluence française (27 016) et allemande (48 785). Si les valeurs relatives sont globalement similaires, les valeurs absolues diffèrent fortement. On notera la saturation du Parc des Princes rénové sans augmentation sensible de la capacité et surtout la hausse très légère observée à Marseille (+3 % en volume), les deux leaders nationaux n'ayant pas vu leur public augmenter sensiblement.

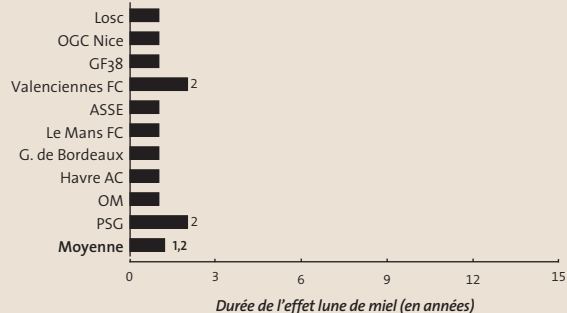
Pour l'OGC Nice comme pour le LOSC, l'arrivée du nouveau stade a permis aux clubs d'enregistrer un record d'affluence sur la saison N. Néanmoins, sur les saisons N+1 et suivantes, une chute continue des affluences est constatée à hauteur de 10 à 20 %. Cette tendance, récurrente en France, est analysée dans le point suivant.

**Graph. 2 – TAUX D'ÉVOLUTION DES AFFLUENCES DES STADES FRANÇAIS ENTRE LES ANNÉES N-1 ET N**



[Source : [www.lfp.fr](http://www.lfp.fr) et calcul des auteurs]

**Graph. 3 – DURÉE DE L'EFFET LUNE DE MIEL DE L'AFFLUENCE DES NOUVEAUX STADES FRANÇAIS**



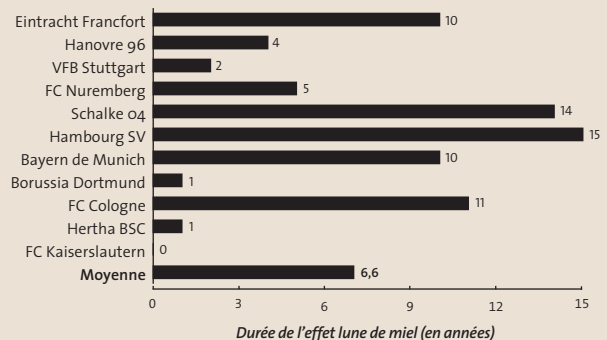
[Source : [www.lfp.fr](http://www.lfp.fr) et calcul des auteurs]

### La durée de l'effet « lune de miel »

Comme le montre le graphique 3, les évolutions des affluences sur les saisons N constatées grâce aux nouveaux stades ne s'inscrivent pas dans le temps. Ainsi, dès la seconde saison d'utilisation une baisse d'affluence est enregistrée dans tous les stades français à l'exception de Valenciennes et Paris, d'où un délai moyen de l'effet lune de miel de 1,2 an.

Au contraire, les clubs allemands (voir graphique 4) ont vu leur affluence moyenne évoluer au-dessus de la saison de référence N pendant près de 6,6 saisons consécutives en moyenne. Un effet « lune de miel » certain qui est d'ailleurs toujours d'actualité plus de dix ans après la construction des stades dans des clubs comme Hambourg (quinze ans), Schalke 04 (quatorze ans) ou Munich (dix ans).

**Graph. 4 – DURÉE DE L'EFFET LUNE DE MIEL DE L'AFFLUENCE DES NOUVEAUX STADES ALLEMANDS**



[Source : [www.bundesliga.com](http://www.bundesliga.com) et calcul des auteurs]

## Le taux de remplissage des stades

Comme le montre le graphique 5, le taux de remplissage moyen des onze nouveaux stades allemands depuis leur mise en service est de 85 %, divisions 1 et 2 confondues.

En France (voir graphique 6), le même indicateur est plus élevé dans les anciens stades (72 %) que dans les nouveaux (63 %). Autrement dit, sur dix nouveaux stades français, un seul a un taux de remplissage supérieur à 72 % (Paris, 96 %) contre neuf en Allemagne.

Ce constat est préoccupant dans un contexte où la capacité moyenne des stades en France est de 39 582 places contre 58 253 en Allemagne. Ces résultats amènent à s'interroger sur le potentiel de la zone de chalandise de ces clubs au regard de la capacité des stades.

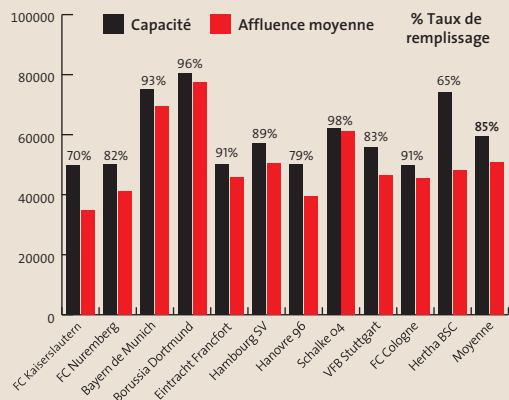
## La zone de chalandise des clubs

En utilisant la base de données européenne OCDE, il est possible de comparer la capacité des nouveaux stades par rapport à la population résidant autour de l'enceinte. La question du marché pertinent, identifié dans la littérature sous le terme de « *relevant market* », se pose alors. Nous postulons que la zone d'influence commerciale d'un club professionnel est l'aire urbaine fonctionnelle qui synthétise le poids démographique de la « ville » pris au sens large. ●●●



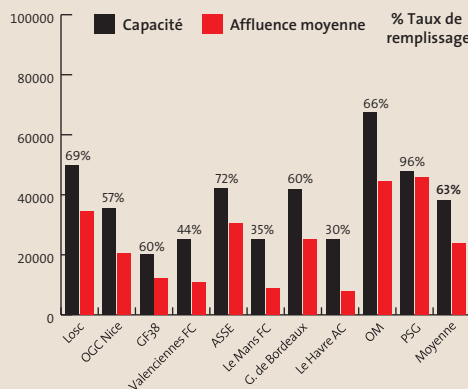
“ Dès la seconde saison d'utilisation une baisse d'affluence est enregistrée dans tous les stades français à l'exception de Valenciennes et Paris ”

Graph. 5 – NIVEAUX ET TAUX DE REMPLISSAGE MOYEN DES STADES ALLEMANDS DEPUIS LEUR MISE EN SERVICE



[Source : www.bundesliga.com et calcul des auteurs]

Graph. 6 – NIVEAUX ET TAUX DE REMPLISSAGE MOYEN DES STADES FRANÇAIS DEPUIS LEUR MISE EN SERVICE



[Source : www.lfp.fr et calcul des auteurs]

●●● En France (voir graphique 7), pour vendre une place de match chaque club a en moyenne 48 clients potentiels. À titre de comparaison, en Allemagne (voir graphique 8) ce chiffre est de 31 clients potentiels pour un siège dans le stade local. Néanmoins, la part très importante de Paris dans le calcul fausse la moyenne qui descend à 20 habitants par siège sans prendre en compte la capitale française. On se rend compte alors que seul un stade français sur dix a plus de 29 habitants potentiels pour l'achat d'une place de match contre sept stades sur onze en Allemagne. Ces chiffres montrent donc qu'en théorie un club français a moins de possibilités pour remplir son stade et que les capacités de ces derniers sont surévaluées par rapport au nombre d'habitants des aires urbaines des différents clubs. Une zone de chalandise plus faible, avec un pouvoir d'achat plus fort ? Les revenus *matchday* montrent que non.

### Les revenus « *matchday* »

En 2001-2002, le championnat allemand générait 84 % de ressources *matchday* de plus que le championnat français (+ 81 millions d'euros). Onze ans et onze stades plus tard, l'écart entre ces deux championnats est désormais de 237 %, soit 330 millions d'euros d'écart sur vingt clubs. Il convient toutefois de noter qu'à cette date, seuls deux nouveaux stades français sont en service en Ligue 1 avec Lille et Valenciennes. Il n'en demeure pas moins que la recette moyenne par club en France est de 4,8 millions d'euros en 2001-2002 pour 6,95 millions en 2012-2013 alors qu'en Allemagne, elle est passée de 9,8 à 26 millions.

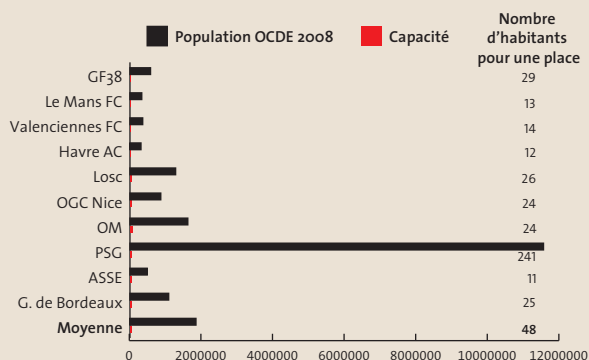
En France, la compilation des données disponibles relatives aux revenus *matchday* sur les saisons N-1, N et N+1 exprime des caractéristiques qui, sans être alarmantes, pointent déjà les limites de ce que l'on peut attendre de ces nouvelles enceintes (voir graphique 9).

Ainsi, l'évolution des revenus *matchday* entre N-1 et N est négative pour Grenoble (dépôt de bilan en N+1) et quasiment insignifiante pour Le Mans et Le Havre. Des évolutions plus importantes sont constatées avec Paris et Lille qui jouaient la Ligue des champions en année N, ainsi que pour Nice et Valenciennes. Malheureusement, ces hausses de revenus ne se confirment pas en N+1 pour Lille, Valenciennes et Nice et diminuent parallèlement aux affluences et taux de remplissage de ces derniers.

### PROGRAMME STADES EN FRANCE : UN ÉCHEC (?) ET SES CAUSES

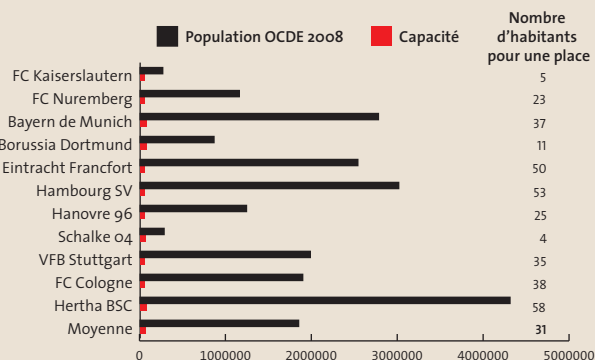
Les résultats obtenus à ce jour montrent que « l'effet nouveau stade » est très relatif en France. Si le taux moyen d'évolution des affluences atteint 28 % l'année de mise en service des nouveaux stades, la forte capacité de ces structures limite les taux de remplissage, qui sont en moyenne plus élevés dans les anciens stades (72 %) que dans les nouveaux (63 %). De plus, on assiste dès la seconde saison d'exploitation à une baisse d'affluence continue soulignée par la durée de la « lune de miel » estimée à un peu plus d'une saison seulement (1,25). Si l'effet volume semble repérable dans certains cas, il ne se

**Graph. 7 – NOMBRE D'HABITANTS MOYEN D'UNE VILLE POUR UNE PLACE AU STADE EN FRANCE**



[Source : www.lfp.fr, OCDE et calcul des auteurs]

**Graph. 8 – NOMBRE D'HABITANTS MOYEN D'UNE VILLE POUR UNE PLACE AU STADE EN ALLEMAGNE**



[Source : www.bundesliga.com, OCDE et calcul des auteurs]



complète pas d'une hausse en valeur. L'augmentation des revenus *matchday* n'est pas significative pour les clubs, notamment ceux ne jouant pas la Coupe d'Europe. De surcroît, les ressources supplémentaires dégagées peinent à compenser les surcoûts d'exploitation des nouvelles dépenses (sûreté/sécurité, maintenance, entretien et loyers), souvent sous-estimées. Le cercle vertueux qui devait se dessiner entre le nouveau stade, les performances économiques et les performances sportives, constaté en Allemagne, n'est donc toujours pas visible en France.

Plusieurs pistes d'explication peuvent être avancées.

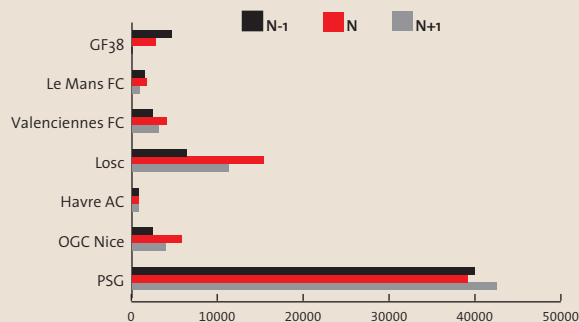
- Le potentiel de la zone de chalandise est plus élevé en Allemagne (31) qu'en France (20, hors Paris), aboutissant à la conclusion que les stades français sont surdimensionnés au regard des besoins des clubs utilisateurs, ce que confirment les taux de remplissage observés et les affluences records.

- Seuls les clubs de Lyon, Le Havre et Paris sont gestionnaires de leur stade à l'année. Dans tous les autres cas, la gestion des stades est confiée à des délégataires et les clubs ne disposent de leur stade que pour leurs matchs. Si un tel mode de gestion doit avoir pour effet de partager les coûts liés au stade, il interdit évidemment aux clubs de percevoir des recettes hors *matchday*. Mais, de plus, il limite la synergie à la fois sur la commercialisation des espaces stades auprès des partenaires du club et sur l'organisation de manifestations sportives de haut niveau, dont les candidatures à l'accueil auprès des fédérations organisatrices doivent être portées par le mouvement sportif. De leur côté, les clubs allemands sont tous exploitants à 100 % de leurs stades.

- La littérature montre que la transposition d'un modèle d'un pays à l'autre imposait des précautions particulières du fait des différences existantes dans les écosystèmes d'affaires<sup>8</sup>. Ainsi, aussi bien l'approche sociétale qui considère « les objets comparés comme des construits sociaux par des processus qui les constituent dans leur spécificité sociale »<sup>9</sup>, que l'approche culturaliste fondée sur des « spécificités culturelles nationales »<sup>10</sup> montrent les limites des transpositions d'un modèle d'un pays à un autre.

- Enfin, d'une manière plus générale – et c'est une des difficultés majeures rencontrées aujourd'hui –, les clubs sont insuffisamment associés au processus de modernisation des stades, à de rares exceptions près. Qu'il s'agisse de la définition du besoin réel, de l'exploitation, de la gestion de l'enceinte, le club résident apparaît davantage comme un spectateur engagé qu'un acteur de premier plan. Or, la facilité d'exploitation et les coûts qui en découlent vont

Graph. 9 – ÉVOLUTION DES « RECETTES MATCHS » DES CLUBS FRANÇAIS DANS LES ANNÉES N-1, N ET N+1 (en milliers d'euros)



[Source : Rapport DNCG]

dépendre de la conception même de l'équipement. Cette analyse constituait le fondement de la position de l'OL qui souhaitait un stade conçu par l'utilisateur principal de l'équipement et non par une collectivité publique ou un consortium propriétaire. Le cas de la métropole de Saint-Étienne est saisissant. Cette dernière a en effet décidé d'augmenter la capacité de son stade à 42 000 places en référence à son numéro de département (42, Loire), sans en informer son club utilisateur (l'AS Saint-Étienne). Le résultat de cette décision publique unilatérale est que le club projette dès la saison 2016-2017 de fermer 7 000 places de ce nouveau stade qu'il juge « surdimensionné »<sup>11</sup> en dehors des quatre matchs de l'Euro joués en juin 2016.

De façon plus générale, est posée la question de l'adéquation de la ressource stade et des compétences déployées dans la mise en œuvre d'un nouveau *business model* des clubs de football français fondé sur ce nouvel équipement. L'effet nouveau stade constaté en Allemagne résulte du passage d'une logique fondée sur la ressource de réputation (droits TV) à un *business model* fondé sur la ressource physique caractérisée par les nouveaux stades<sup>12</sup>. Nos travaux actuels ont pour objectif de déterminer les freins à une évolution comparable dans l'écosystème du sport spectacle français. ■

8. L. Maltese et J.-P. Danglade, *Marketing du sport et événementiel sportif*, collection Marketing sectoriel, Dunod, 2014, 224 p.

9. M. Maurice, *L'analyse sociétale et la théorie de la régulation conjointe : un débat toujours actuel ?*, La Découverte, 2010.

10. P. D'Iribarne, *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Seuil, 2015.

11. Propos tenus à l'occasion d'un

entretien réalisé à l'AS Saint-Étienne le 28 février 2016.

12. L. Maltese et J.-P. Danglade, 2014, *op. cit.*