



UNIL | Université de Lausanne

UNIVERSITÉ DE LAUSANNE
FACULTÉ DES SCIENCES SOCIALES ET POLITIQUES

Institut des sciences du sport de l'Université de Lausanne (ISSUL)

Mémoire de Maîtrise universitaire ès sciences sociales et politiques en
Gestion du sport et des loisirs

**Nouveaux stades : locataire, gestionnaire, propriétaire.
Quels modèles, pour quels résultats pour les clubs de football ?**

12 études de cas au sein du Big Five européen

Présenté par Enver IBRAHIMOVIĆ

Directeur : Bertrand FINCOEUR

Expert : Jérémy MOULARD

Session d'automne 2021

Remerciements

Dans un premier temps, je souhaite remercier, mon directeur de mémoire Bertrand Fincoeur, professeur à l'Université de Lausanne, pour sa disponibilité et ses conseils avisés dans le choix de mon sujet de mémoire. Au travers de son cours « Démarches de recherche en sciences sociales appliquées au sport », il m'a apporté les outils méthodologiques indispensables à la bonne conduite de ce travail de recherche.

Je remercie également et surtout mon expert Jérémy Moulard, premier assistant à l'Université de Lausanne, qui par sa grande disponibilité, ses retours constructifs et son expertise des stades, a su m'orienter dans mes recherches et mes réflexions. Il m'a offert un encadrement optimal grâce à des échanges réguliers.

Je tiens particulièrement à remercier mon ami Jason Alves Pascoal pour la relecture et les remarques pertinentes qu'il a apportées tout au long de mon travail de mémoire. *Obrigado !*

Mes remerciements vont également à mes amis proches David, Jordan, Kamal, Lucas et Valentin. Que ce soit au travers d'une remarque, d'un encouragement ou d'une blague, ils ont toujours été d'un soutien à toute épreuve.

Enfin et surtout, je remercie du fond du cœur mes parents, mes sœurs et le reste de la famille pour la patience dont ils ont fait preuve, les conseils qu'ils ont pu me prodiguer tout au long de mes études universitaires et le soutien inestimable qu'ils ont su me témoigner. *Hvala od srca !*

Résumé :

L'exploitation d'un stade de football a toujours été en lien étroit avec les collectivités territoriales. Ce modèle a probablement atteint ses limites, et encore plus à l'heure où la majorité des grands clubs européens deviennent propriétaires. La présente étude de recherche s'intéresse aux schémas d'exploitation des stades de football grâce à une étude comparative de clubs, issus des cinq grands championnats européens, qui ont construit ou rénové leur stade durant les vingt dernières années. L'objectif est de démontrer l'impact du schéma d'exploitation sur la performance financière d'un club. Après avoir présenté et défini le cadre théorique sur lequel repose le travail de recherche, la performance financière a été testée, pour chacun des clubs, à l'aide de treize variables basées sur l'affluence et les données comptables. Ce travail a permis de mettre en exergue qu'aucun des schémas d'exploitation étudiés n'est optimal. Nous avons malgré tout pu constater que le fait d'être propriétaire permet au club de mieux capitaliser sur leur outil de travail ou autrement dit sur la ressource « stade ».

Mots-clés : Football, stades, exploitation, facteurs clés du succès

Abstract:

The operation of a football stadium has always been closely linked to the local authorities. This model has probably reached its limits, and even more so at a time when many major European clubs are becoming owners. The present research study looks at the operating patterns of soccer stadiums through a comparative study of clubs from the five major European leagues that have built or renovated their stadiums over the last twenty years. The objective is to demonstrate the impact of the operating scheme on the financial performance of a club. After presenting and defining the theoretical framework on which the research is based, financial performance was tested for each of the clubs using 13 variables based on attendance and financial data. The results showed that none of the operating models studied were optimal. However, we found that ownership allows the club to better capitalize on their assets, or in other words, on the stadium resource.

Keywords: Football, stadiums, operations, key success factors

Table des Matières

Liste des figures	VIII
Liste des tableaux	IX
Lexique	X
Liste des annexes	XI
1 Introduction	1
1.1 Situation actuelle	1
1.2 Structure du mémoire	5
2 Cadre théorique et revue de littérature	6
2.1 Revue de littérature	6
2.2 Concepts-clés	7
2.2.1 L'importance des parties prenantes	8
2.2.2 Facteurs clés de succès (FCS)	10
3 Méthodologie de recherche	13
3.1 Problématique et hypothèses	13
3.1.1 Problématique	13
3.1.2 Hypothèses de recherche	14
3.2 Méthode utilisée et terrain d'études	15
3.2.1 Méthode quantitative	15
3.2.2 Terrain d'études hétérogène	15
3.3 Instruments utilisés	18
3.3.1 Mode de collecte de données	18
3.3.2 Retranscription, nettoyage et préparation des données	19
3.4 Les indicateurs clés	22
4 Résultats obtenus	25
4.1 Résultats obtenus pour chaque club étudié	26
4.1.1 AS Saint-Étienne	26
4.1.2 Lille OSC	27
4.1.3 OGC Nice	28
4.1.4 Olympique de Marseille	29
4.1.5 Eintracht Frankfurt e.V.	30
4.1.6 Manchester City FC	31
4.1.7 Paris Saint-Germain	32
4.1.8 West Ham United FC	33
4.1.9 Arsenal FC	34
4.1.10 Club Atlético de Madrid	36

4.1.11	Juventus FC	37
4.1.12	Olympique lyonnais.....	38
4.2	Résultats obtenus par variable et par schéma d'exploitation.....	40
4.2.1	Taux d'affluence.....	40
4.2.2	Taux de remplissage	41
4.2.3	L'effet « lune de miel »	42
4.2.4	<i>Naming</i> des stades	43
4.2.5	Revenus de billetterie	44
4.2.6	Revenus commerciaux.....	45
4.2.7	Autres revenus	46
4.2.8	Produits liés à l'exploitation du stade.....	47
4.2.9	Charges de personnel.....	48
4.2.10	Autres charges	49
4.2.11	Résultat financier.....	50
4.2.12	Charges liées à l'exploitation du stade	51
4.2.13	Résultat d'exploitation lié au stade.....	52
4.3	Synthèse des résultats obtenus.....	53
4.4	Classement.....	55
4.4.1	Classement général.....	55
4.4.2	Classement - Projet stade.....	56
4.4.3	Classement - Revenus.....	57
4.4.4	Classement - Charges	58
4.4.5	Classement - Résultat	58
5	Discussion	59
5.1	Quels modèles, pour quels résultats ?.....	59
5.1.1	La location, modèle dépassé ?.....	60
5.1.2	Exploitant, une aubaine à court terme ?	62
5.1.3	La propriété, formule gagnante ?.....	63
5.1.4	La Covid-19, un électrochoc	65
5.2	Limites	66
5.3	Et la suite ?	67
6	Conclusion.....	69
	Annexes	71
	Bibliographie	96

Liste des figures

Figure 1 : Le « kop » du BVB Dortmund.....	1
Figure 2 : L'Allianz Arena pour le 118 ^{ème} anniversaire du FC Bayern Munich	4
Figure 3 : Représentation des parties prenantes du Fussballclub Red Bull Salzburg.....	8
Figure 4 : Business model des clubs locataires d'après nos résultats de recherche	61
Figure 5 : Business model des clubs exploitants en période N+	63
Figure 6 : Business model des clubs propriétaires en période N+.....	65

Liste des tableaux

Tableau 1 : Identification des ressources et compétences d'une organisation sportive	11
Tableau 2 : Présentation des 12 clubs étudiés	17
Tableau 3 : Présentation des taux de change utilisés pour les clubs anglais	19
Tableau 4 : Récapitulatif des périodes de calcul	20
Tableau 5 : Marge tolérée pour l'indicateur « Lune de miel ».....	22
Tableau 6 : Marge tolérée répertoriée par club et par stade	23
Tableau 7 : Fiche récapitulative - AS Saint-Étienne	26
Tableau 8 : Fiche récapitulative - Lille OSC	27
Tableau 9 : Fiche récapitulative - OGC Nice	28
Tableau 10 : Fiche récapitulative - Olympique de Marseille	29
Tableau 11 : Fiche récapitulative - Eintracht Frankfurt	30
Tableau 12 : Fiche récapitulative - Manchester City FC.....	31
Tableau 13 : Fiche récapitulative - Paris Saint-Germain.....	32
Tableau 14 : Fiche récapitulative - West Ham United FC	33
Tableau 15 : Fiche récapitulative - Arsenal FC	34
Tableau 16 : Fiche récapitulative - Club Atlético de Madrid	36
Tableau 17 : Fiche récapitulative - Juventus FC	37
Tableau 18 : Fiche récapitulative - Olympique lyonnais.....	38
Tableau 19 : Présentation des résultats pour la variable « Taux d'affluence »	40
Tableau 20 : Présentation des résultats pour la variable « Taux de remplissage ».....	41
Tableau 21 : Présentation des résultats pour la variable « Lune de miel ».....	42
Tableau 22 : Présentation des résultats pour la variable « Naming ».....	43
Tableau 23 : Présentation des résultats pour la variable « Revenus de billetterie ».....	44
Tableau 24 : Présentation des résultats pour la variable « Revenus commerciaux »	45
Tableau 25 : Présentation des résultats pour la variable « Autres revenus ».....	46
Tableau 26 : Présentation des résultats pour la variable « Produits d'exploitation Stade ».....	47
Tableau 27 : Présentation des résultats pour la variable « Charges de personnel »	48
Tableau 28 : Présentation des résultats pour la variable « Autres charges ».....	49
Tableau 29 : Présentation des résultats pour la variable « Résultat financier »	50
Tableau 30 : Présentation des résultats pour la variable « Charges d'exploitation Stade ».....	51
Tableau 31 : Présentation des résultats pour la variable « Résultat Stade ».....	52
Tableau 32 : Synthèses des résultats pour les 13 variables étudiées	53
Tableau 33 : Représentation des résultats du classement général	55
Tableau 34 : Représentation des résultats du classement - Projet stade.....	56
Tableau 35 : Représentation des résultats du classement - Revenus.....	57
Tableau 36 : Représentation des résultats du classement - Charges.....	58
Tableau 37 : Représentation des résultats du classement - Résultat.....	58

Lexique

CBL	Contrainte budgétaire lâche
CSF	Critical Success Factors
DNCG	Direction nationale du contrôle de gestion
ESA	Écosystème d'affaires
FCS	Facteur critique de succès, ou Facteur clé de succès
ICP	Indicateurs clés de performance
KPMG	Klynveld Peat Marwick Goerdeler
KPI	Key Performance Indicator
MLS	Major Soccer League
PPP	Partenariat public-privé
UEFA	Union of European Football Associations

Liste des annexes

I	Affluence des 12 clubs sur la période 2003 - 2019	71
II	Compte de résultat – AS Saint-Étienne.....	72
III	Tableau d’analyse – AS Saint-Étienne.....	73
IV	Compte de résultat – Lille OSC	74
V	Tableau d’analyse – Lille OSC	75
VI	Compte de résultat – OGC Nice.....	76
VII	Tableau d’analyse – OGC Nice	77
VIII	Compte de résultat – Olympique de Marseille	78
IX	Tableau d’analyse – Olympique de Marseille.....	79
X	Compte de résultat - Eintracht Frankfurt e.V.....	80
XI	Tableau d’analyse - Eintracht Frankfurt e.V.....	81
XII	Compte de résultat – Manchester City FC.....	82
XIII	Tableau d’analyse – Manchester City FC.....	83
XIV	Compte de résultat – Paris Saint-Germain	84
XV	Tableau d’analyse – Paris Saint-Germain	85
XVI	Compte de résultat – West Ham United FC	86
XVII	Tableau d’analyse – West Ham United FC	87
XVIII	Compte de résultat – Arsenal FC.....	88
XIX	Tableau d’analyse – Arsenal FC.....	89
XX	Compte de résultat – Club Atlético de Madrid.....	90
XXI	Tableau d’analyse – Club Atlético de Madrid.....	91
XXII	Compte de résultat – Juventus FC	92
XXIII	Tableau d’analyse – Juventus FC	93
XXIV	Compte de résultat – Olympique lyonnais	94
XXV	Tableau d’analyse – Olympique lyonnais	95

1 Introduction

1.1 Situation actuelle

Samedi 16 mai 2020, Signal Iduna Park, BV Borussia 09 Dortmund – FC Schalke 04, 4-0. Les faits énoncés n'ont à première vue rien de particulier, ils pourraient être assimilés à un samedi ordinaire en Bundesliga allemande. Et pourtant, ils sont historiques. Ils résument le premier match à la suite de l'arrêt des compétitions sportives en mars 2020. Ils représentent une bouffée d'oxygène dans ce nouveau monde. Comme un symbole, le premier match sans public s'est déroulé dans l'antre des supporters considérés parmi les plus fervents au monde. Le BV Borussia 09 Dortmund est internationalement connu pour ses exploits sportifs, mais surtout pour sa « Südtribüne » et son « kop ».



Figure 1 : Le « kop » du BVB Dortmund

Le football a repris ses droits depuis plus d'une année. Les supporters avaient l'habitude d'être présents au stade et de vivre pleinement leur passion. Maintenant, cette dernière se vit majoritairement à travers le petit écran. Nous voyons défiler à la télévision, semaine après semaine, des stades vides ou presque... Une poignée de supporters est autorisée sous une multitude de conditions sanitaires.

« Le football a continué sans les supporters et pourtant, ils ressortent de la crise avec un rôle affirmé. »¹

Comme l'illustrent les propos de Nicolas Hourcade, spécialiste des tribunes à l'École centrale de Lyon, malgré leur absence, les supporters ont leur mot à dire et une opinion à faire valoir. Ils font partie intégrante d'un club, d'une organisation sportive. C'est pour cette raison que leurs intérêts doivent être pris en compte afin de maximiser l'exploitation de l'enceinte sportive.

La pandémie de la Covid-19 a certes marqué un temps d'arrêt au supportérisme dans les stades, mais elle a également soulevé de nombreuses interrogations quant à la viabilité des *business models* actuels de nos clubs préférés. Bien que source principale de revenus par le passé, la billetterie et ses revenus ont certes augmenté en matière de montants financiers, mais ont perdu leur importance au sein de la répartition des produits (Lazareth, 2020).

Pour Danglade et Maltese (2014), la commercialisation de la billetterie est une source de performance à long terme. Dans sa thèse de doctorat, Moulard (2018) démontre la différence de revenus de billetterie entre l'Allemagne et la France. Le constat est sans appel. Côté allemand, les revenus de billetterie ne cessent de croître alors que côté français, l'exploitation de cette ressource est loin d'être optimale. La recette moyenne en Bundesliga allemande est passée de 9 à 26 millions d'euros alors qu'en Ligue 1 française, elle a augmenté de 4,8 à 6,95 millions d'euros (Moulard et al., 2016).

De plus, la pandémie a permis de mettre en exergue l'impact financier lié à l'absence de supporters au sein du stade et ses alentours, notamment en France². Le modèle économique doit être retravaillé afin de donner un second souffle à la ressource *matchday* qui se retrouve ainsi fortement épuisée.

Les rapports avec les enceintes sportives sont très différents aux quatre coins du globe : « As MLS aims to become more urban and accessible to fans, the majority of new stadiums are being built in close proximity of city downtowns. » (Roitman & Marini, 2021).

¹ <https://www.lejdd.fr/Sport/Football/les-supporters-au-centre-du-jeu-reviennent-enfin-dans-les-stades-4045390>, consulté le 15.06.2021

² <https://www.linkedin.com/pulse/football-professionnel-un-mod%C3%A8le-%C3%A9conomique-%C3%A0-revoir-maxime-roy/?originalSubdomain=fr>, consulté le 15.07.21

Comme l'illustre cette citation, le modèle américain se focalise sur l'aspect fonctionnel et économique de cet outil. En comparaison, dans le modèle européen, on le considère majoritairement sous son rôle premier d'équipement public social (Chaix, 2011). En France par exemple, il est récurrent de voir les élus se rendre aux stades et s'en servir comme vitrine politique (Moulard, 2018).

Magne (2011) souligne que : « les stades étaient historiquement gérés par les collectivités et concédés aux clubs le temps des matchs ». La situation actuelle n'est que peu différente. D'après le rapport *A Blueprint for Successful Stadium Development* (2013), la tendance est au changement. Le choix du schéma d'exploitation est souvent lourd de sens. Les différences sont significatives dans les possibilités de développement de l'offre proposée et par conséquent, dans les revenus.

Les trois schémas d'exploitation principaux sont : la gestion publique, la gestion déléguée et finalement, la gestion privée par le club (Marly, 2021). La gestion publique est le type le plus répandu, mais également le plus dépassé avec l'évolution actuelle du sport professionnel. La collectivité locale garde le contrôle sur l'équipement sportif et par conséquent, le club résident n'est qu'un simple locataire et paie une redevance pour l'occupation de l'enceinte (Chaix, 2011). De plus, le manque de compétences dans l'événementiel oblige souvent la collectivité à externaliser la gestion de l'enceinte. Dans le cas de l'Olympique de Marseille, son stade Orange Vélodrome était exploité par la société Arema jusqu'en 2019. Depuis cette date, le club a repris la gestion commerciale³. Le deuxième type est la gestion déléguée. La collectivité reste propriétaire, mais à la différence de la gestion publique, le club résident détient l'exploitation durant toute l'année. Le troisième et dernier type est la gestion privée. Le club jouit de la pleine exploitation de son enceinte sportive.

Le Bayern Munich et son Allianz Arena sont un modèle de réussite en matière d'exploitation d'enceinte sportive. Depuis 2005, le club bavarois enregistre un taux de remplissage de 100%. Hormis l'architecture et le design innovant du stade, le club a été un pionnier dans la mise en place d'un nouveau business model orienté sur le relationnel avec ses fans (Moulard, 2018). La propriété d'une enceinte sportive offre une marge de manœuvre optimale afin de mettre en œuvre un large éventail de possibilités de fidélisation envers sa clientèle. Cependant, un

³ <https://www.capital.fr/entreprises-marches/lom-recupere-lexploitation-commerciale-du-stade-velodrome-1297767>, consulté le 26.07.2021

nouveau stade n'est pas nécessairement une garantie de succès et de viabilité. En France, Le Mans FC, locataire, et « sa » MMArena en sont le parfait exemple. Malgré un stade flambant neuf et un contrat de *naming*, l'opération est qualifiée de fiasco (Gayant, s. d.). L'investissement financier, réalisé sous la forme d'un partenariat public-privé (PPP), et le manque de résultats sportifs ont entraîné le club à la liquidation judiciaire (François & Marsac, 2014).

La différence entre l'Allemagne et la France est frappante de vérité. À défaut d'être tous propriétaires, tous les clubs allemands sont exploitants. À contrario, les clubs français sont en majorité locataires de leur stade et n'en disposent que les jours de match (Moulard et al., 2019). Depuis 2019, L'Olympique de Marseille a rejoint l'Olympique lyonnais, le Paris Saint-Germain, et le Havre dans le cercle fermé des clubs français propriétaires ou exploitants de leur stade⁴.

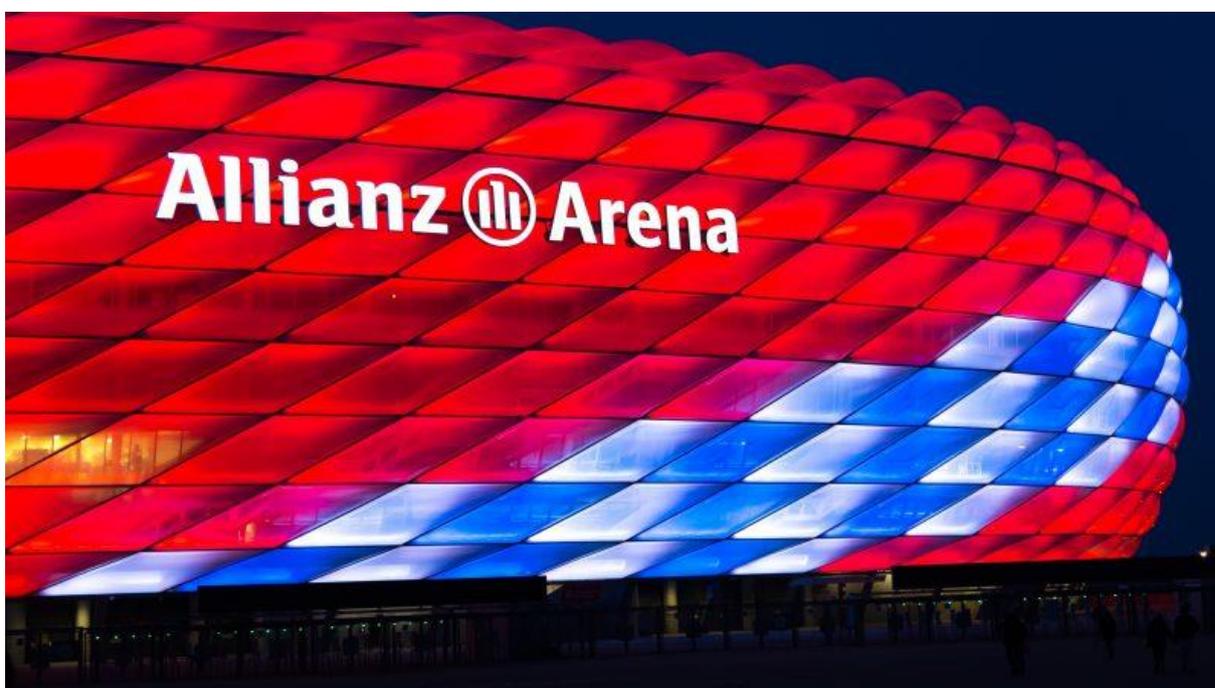


Figure 2 : L'Allianz Arena pour le 118^{ème} anniversaire du FC Bayern Munich

Les exemples du Bayern Munich et de Le Mans FC nous permettent de poser le cadre de notre travail de recherche. À travers ce dernier, l'objectif est de lier la performance financière d'un club de football au schéma d'exploitation de son enceinte.

⁴ <https://www.lesechos.fr/pme-regions/provence-alpes-cote-dazur/lolympique-de-marseille-seul-gestionnaire-du-velodrome-261332>, consulté le 18.07.2021

À ce jour, le sujet des facteurs clés de succès lors de l'exploitation des stades de football n'est que peu abordé et exploité dans la littérature. Nous souhaitons proposer une recherche innovante qui permettra de faire le bilan de l'impact du schéma d'exploitation sur la performance financière d'un club. Nous sommes conscients qu'il n'y a pas de formule miracle pour réussir. Cependant, une certaine logique revient dans la majorité des cas, comme le soulignent Andrea Sartori et Hubert Nienhoff (2013) : « We recognise that no two projects are the same ; however the sequential steps and the need to understand the interlinking relationship between different phases and expertise involved are similar for the majority of projects. »

Ce travail de recherche a pour but de donner une suite à la thèse de doctorat de Jérémy Moulard en explorant de nouveaux horizons et de nouveaux pays. Nous ne nous intéresserons pas en premier lieu à une comparaison entre pays, même si cela pourra nous donner des réponses instructives. L'objectif principal sera de comparer les résultats entre les trois schémas d'exploitation définis. À l'aide d'une analyse des états financiers des clubs, nous essayerons de déterminer les facteurs clés de succès lors de l'exploitation d'un stade de football.

1.2 Structure du mémoire

Ce travail de recherche présente la structure suivante : premièrement, une partie consacrée à une introduction qui permettra de poser le contexte de notre mémoire. La seconde partie offrira une revue de la littérature existante et une présentation du cadre théorique utilisé. Par la suite, la troisième aura l'objectif de présenter la méthodologie de recherche et la récolte des données. Les deux parties suivantes seront réservées respectivement à la présentation et à l'analyse des résultats obtenus. La sixième partie sera consacrée à la conclusion, suivie par les annexes et la bibliographie.

2 Cadre théorique et revue de littérature

Dans cette partie, une présentation des concepts, des théories et des auteurs sera faite. Les ouvrages ainsi que les idées préexistantes qu'ils reflètent seront cités et permettront d'établir un cadre à notre travail de recherche.

Dans un premier temps, nous poserons le contexte des clubs de football et leur gestion économique, ainsi que la place du stade comme outil de travail. Dans un second temps, nous aborderons la question des parties prenantes, du *business model* et des contraintes lâches budgétaires (CBL) liés à l'exploitation d'un stade de football. Finalement, nous nous pencherons sur les facteurs clés de succès (FCS) permettant d'analyser la performance d'une entreprise, et plus particulièrement d'un club de football dans notre travail de recherche.

2.1 Revue de littérature

« Du front populaire au foot business » (Guibelin, 2021)⁵

Dans sa thèse de doctorat (2018), Jérémy Moulard retrace l'évolution des stades au cours du temps, le changement de l'importance de lieu au sein de la collectivité, mais également les besoins d'adapter ces structures à leurs époques. Depuis le début des années 2000, la 6^{ème} génération des stades est en place. Les stades de 6^{ème} génération doivent être multifonctionnels et permettre de générer des revenus indépendants de l'organisation d'un match. Selon Magne (2011), cette dernière génération de stades est « une vraie révolution dans la prise en compte de l'importance du stade dans le cadre du développement des clubs, mais aussi dans sa perception plus globale de l'impact pour la collectivité ». Le stade n'est plus seulement une œuvre architecturale s'implantant dans un environnement, mais il peut être également le symbole d'une ville, d'une région ou d'un pays.

Au fil du temps, la notion de sport s'est développée. La consommation de ce phénomène s'est adaptée à son temps et à ses exigences, si bien qu'on parle actuellement de spectacle sportif (Danglade & Maltese, 2014). De plus, pour Danglade et Maltese (2014), deux caractéristiques clés d'un événement sportif (ou sport spectacle) sont mises en avant : « il s'agit à la fois d'un moment et d'un lieu au sein duquel se produit un spectacle sportif ».

⁵ <https://lecorner.org/du-front-populaire-au-foot-business-une-histoire-du-stade-velodrome/#prettyPhoto>, consulté le 3.08.2021

En France, le foot business a été introduit par Bernard Tapie, homme d'affaires et politique français : « qui décide de faire entrer de plain-pied le club, et donc le Vélodrome, dans l'ère du football business et du sport spectacle : feux d'artifice après les matchs, utilisation de la chanson *Jump* de Van Halen à l'entrée des joueurs, ouverture d'un restaurant, appelé le Maracana, dans le stade... »⁶. De nos jours, cela ne suffit plus. Le sport spectacle est bien plus que de simples feux d'artifice accompagnés d'une musique entraînante. Aujourd'hui, le stade doit s'inscrire dans la vie de tous les jours et être un lieu fréquenté même quand le club résident ne joue pas.

Certes l'Olympique de Marseille a intégré le foot business au football français. Cependant, l'Olympique lyonnais a permis au football tricolore de franchir un palier. En effet, le club rhodanien est le premier en France à devenir propriétaire de son stade et en le finançant sur fonds privés. Comme mentionné précédemment, le stade n'est plus qu'une simple enceinte sportive à proprement parler. Il doit permettre de créer une synergie au sein de la zone dans laquelle il a été construit. Comme le soulignent Millereux et ses collègues (2015) : « Le futur stade constitue un moteur sportif, économique, social et culturel de l'agglomération et ses environs. Il a trouvé naturellement sa place au sein du projet du Grand Lyon et vise à contribuer à la revitalisation de la partie Est de ce territoire (Millereux et al., 2015) ».

Malgré toute la bonne volonté de l'Olympique lyonnais de recourir à un financement privé, le club n'a pas pu se passer de l'aide des acteurs publics de la Ville de Lyon. Ces derniers ont contribué en prenant les aménagements extérieurs et espaces verts à leur charge (Millereux et al., 2015). Comme le démontre à juste titre l'exemple de l'OL, l'exploitation d'un stade oblige le club résident à collaborer avec une multiplicité d'acteurs couvrant une panoplie de ressources et de domaines de compétences.

2.2 Concepts-clés

La thèse de doctorat de Jérémy Moulard (2018), réalisée sur l'exploitation des nouveaux stades français (construits ou rénovés) à la suite de la candidature de la France pour accueillir l'Euro 2016, m'a en partie inspiré et guidé pour le cadre théorique. Les concepts abordés, comme l'écosystème d'affaires (ESA) et le *business model* (BM) permettent de prendre conscience de

⁶ <https://lecorner.org/du-front-populaire-au-foot-business-une-histoire-du-stade-velodrome/#prettyPhoto>, consulté le 3.08.2021

la synergie entre les différentes parties prenantes, de l'unicité de chaque club et des sources de revenus. En complément à ces deux concepts, nous avons ajouté celui des facteurs critiques ou clés de succès (FCS). Ce concept permet de cibler les points cruciaux à étudier. Par souci de qualité d'analyse, il n'est pas envisageable d'étudier tous les domaines. Le concept des FCS a été mis en lien avec celui de *Ressource based view* (RBV). Ce dernier a pour objectif de définir les facteurs synonymes de performance liés aux ressources et compétences de l'entreprise même.

2.2.1 L'importance des parties prenantes

Divers acteurs prennent part au projet lié à de nouveaux stades et à des échelons d'implication variés. Des relations de coopération définissent les échanges entre les différentes parties prenantes au sein d'un écosystème d'affaires (Koenig, 2012). Dans la littérature, James Moore a été le premier à faire l'analogie entre la biologie et le monde des affaires afin de parler des interactions entre divers acteurs (James Moore, 1993, cité dans Moulard, 2018).

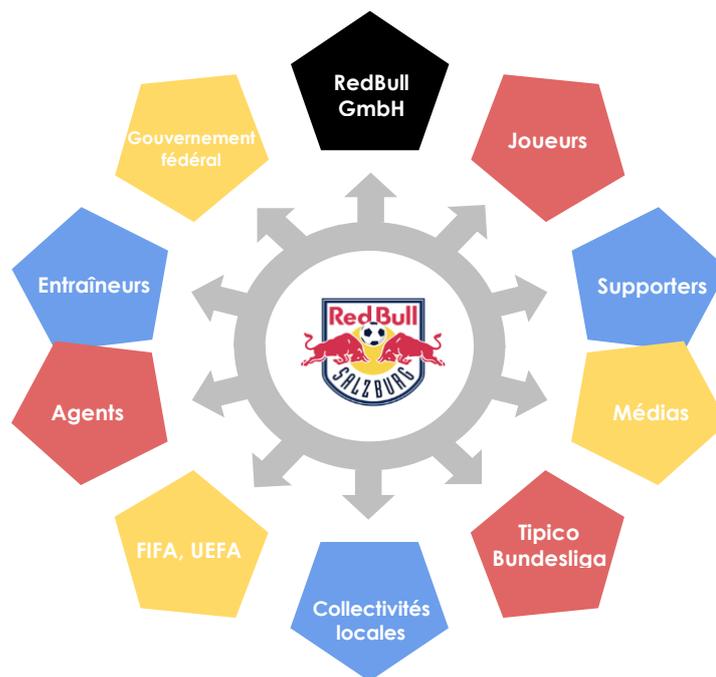


Figure 3 : Représentation des parties prenantes du Fussballclub Red Bull Salzburg

Comme le démontre la figure 3, issue d'un travail personnel réalisé (non publié) dans le cadre du cours Management des événements sportifs dispensé par le Professeur Emmanuel Bayle à l'Université de Lausanne, le *Fussballclub Red Bull Salzburg* interagit avec un nombre conséquent de parties prenantes. Les relations couvrent des domaines variés comme la politique, le sport, les relations publiques, mais tous sont reliés afin d'atteindre un but économique.

Lorsque la thématique des stades et de leur exploitation est abordée, une partie prenante est particulièrement concernée : la collectivité locale. Elle est présente à des degrés différents d'implication au sein des trois schémas d'exploitation étudiés.

Dans un premier temps, la gestion commerciale de l'enceinte sportive impacte directement le *business model* du club résident :

- Dans le modèle de la location, elle reste propriétaire des infrastructures et s'occupe de la programmation. Cette tâche peut être externalisée en la confiant à une société tierce. Les sources de revenus sont peu diversifiées, car elles sont limitées par une exploitation restreinte du stade et de ses alentours.
- Dans le modèle de la gestion déléguée, elle reste propriétaire, mais ne s'occupe plus de la programmation. Le club exploite le stade tout au long de l'année, ce qui lui permet de maximiser l'exploitation et de diversifier les revenus grâce à des activations marketing.
- Dans le modèle de la gestion privée, elle n'a aucun droit de propriété. Cependant, elle peut participer au financement de certaines parties du projet de construction (Millereux et al., 2015).

Dans un second temps, le financement de l'enceinte sportive représente un coût financier non négligeable. Abhinav Alakshendra (2016) retrace l'évolution du financement des stades professionnels. Il met en exergue que nous sommes actuellement dans une phase où le PPP est un modèle largement répandu et permet de combler les lacunes des financements privés et publics (Alakshendra, 2016; Breuer et al., 2011). Cette idée est soutenue par le besoin de réduire le déficit des infrastructures au sein des acteurs publics. Le partenariat public-privé permet de capitaliser sur les capitaux ainsi que sur l'expertise du secteur privé (Osei-Kyei & Chan, 2015).

Le concept de « contrainte budgétaire lâche » (CBL) accentue le rôle important de la collectivité locale dans l'écosystème d'affaires d'un club. Ce concept (Andreff, 2009, 2015 ; Storm et Nielsen, 2012, 2015 ; Dermitt-Richard, Scelles et Evrard, 2019 cités dans Moulard, 2021) souligne la capacité de continuité des opérations malgré des pertes structurelles et un endettement potentiellement élevé.

Pour conclure, les concepts d'ESA, de *business model* et de CBL ont été présentés et ont permis de comprendre l'importance du réseau d'acteurs. Le sous-chapitre suivant se focalisera davantage sur le club de football.

2.2.2 Facteurs clés de succès (FCS)

Le terme de *Key Success Factors (KSF)* a été introduit par Ronald Daniel en 1961 (Jafari et al., 2015). Il souligne que la prise de décision est facilitée si des facteurs clés de succès sont clairement déterminés. Par la suite, ce concept a été développé et affiné par Bullen et Rockart (1981).

Ces derniers (1981) considèrent les facteurs critiques de succès comme : « the limited number of areas in which satisfactory results will ensure successful competitive performance for the individual, department or organization. CSFs are the few key areas where "things must go right" for the business to flourish and for the manager's goals to be attained ». Ils mettent en avant que les FCS sont propres à chaque manager, à chaque situation et par conséquent, à chaque organisation (Bullen & Rockart, 1981).

De plus, Eberhagen et Naseroladi (1992) définissent les facteurs critiques de succès comme : « those few variables that affect a manager in achieving his goals for his current or futures areas of activity. [...] Thus, the manager gains a better understanding of his situation. For every goal a manager has there may be many CSFs affecting them ». Par extension, nous pouvons adapter ce modèle à notre travail de recherche, et aux douze clubs étudiés.

Sur la base de ces définitions, nous pouvons mettre en avant que chaque club possède ses propres spécificités liées à son environnement personnel. Grâce aux travaux sur le management du sport de Danglade et Maltese (2014), nous pouvons lier les FCS à l'écosystème d'affaires de chaque club, mais également au concept de *Resource based view*. Le concept d'ESA et celui de RBV sont intimement liés dans le cadre de l'exploitation d'enceintes sportives, notamment des stades de football. Danglade et Maltese (2014) classifient les six ressources principales qui permettent de réaliser une performance sportive, financière et publique, bien que certaines ne soient pas en possession de l'organisation sportive (Danglade & Maltese, 2014) :

Ressources	Compétences associées	Contribution des parties prenantes	Principaux centres de profit associées
Réputation	Communication	Athlètes, Staff, Ville, Actionnaires, Médias	Droits Médias
Partenariales	Relation client, Négociation, Activation	Partenaires privés, publics et institutionnels	Partenariat de sponsoring
Relationnelles	Relation client	Partenaires privés, publics, Institutions sportives	Prestations de Relations publiques
Physiques	Management de l'hospitalité, Marketing des services	Collectivités territoriales, Prestataires de services	Billetterie
Marque commerciale	Management des marques et co-branding	Partenaires équipementiers, fournisseurs	Produits dérivés et Merchandising
Sportives ⁷	Management des sportifs, Négociations de contrats, Formation	Athlètes et agents, Staff	Revenus issus de la vente ou revente d'athlètes

Tableau 1 : Identification des ressources et compétences d'une organisation sportive

Parmi les six ressources principales, celle de « Réputation » et « Sportive » n'ont pas été couvertes par notre travail de recherche. En effet, l'attention a été portée sur les revenus liés directement à l'enceinte sportive. Cependant, il est indéniable que la performance sportive et la réputation du club influencent grandement la performance économique. Le cas de l'Allianz Arena de Munich en est le parfait exemple. Le stade était initialement partagé par le FC Bayern Munich et le TSV 1860 Munich, cependant ce dernier ne performait pas ni sur le terrain, ni sur le plan financier. La réussite sportive des *Roten* (surnom du FC Bayern Munich) a permis de fournir une base solide et une gestion optimale de l'enceinte sportive.

Afin de parvenir à une exploitation réussie par le management d'un club de football, il est essentiel de bien orchestrer l'interaction entre les diverses ressources à disposition de manière directe ou indirecte. Le degré de « co-spécialisation », un concept introduit par Teece (2007), renvoie à l'idée que la longévité et la rentabilité d'une organisation sportive sont le fruit d'une combinaison efficace des ressources à disposition (Teece, 2007).

Selon Penrose (1959) : « Ce n'est pas la ressource elle-même qui est la plus importante, mais les services qu'elle rend aux autres ressources ». De ce fait, le concept de « co-spécialisation »

⁷ À noter que la ressource sportive ne sera pas prise en compte dans nos résultats

de Teece (2007), couplé aux ressources définies par Danglade et Maltese (2014), permet de mettre en exergue l'interdépendance entre les ressources. Un cercle vertueux est ainsi mis en place avec comme point de départ : la ressource physique. Autrement dit, un outil de travail équivalant à un stade moderne, multifonctionnel et de nouvelle génération.

Grâce à un stade de nouvelle génération, l'image du club s'en voit positivement impactée. Une configuration optimisée de l'enceinte permet de gagner en qualité en matière d'hospitalité. Cela représente une opportunité de conclure de nouveaux partenariats et de renforcer les ressources relationnelles. L'avantage d'un stade multifonctionnel est de pouvoir générer des revenus même sans la présence du club résident. Les revenus supplémentaires peuvent être directement affectés à la performance sportive à travers l'achat de joueurs prestigieux. Ces derniers pourront potentiellement apporter une compétitivité plus élevée qui résultera dans de meilleures performances et par conséquent dans des revenus de billetterie et de droits audiovisuels supérieurs. Finalement, ces derniers permettront d'investir dans la ressource physique qui est le centre gravitationnel de ce modèle.

À partir de ces éléments, nous présenterons, dans le chapitre suivant, notre méthodologie de recherche utilisée pour répondre à la problématique et aux hypothèses émises.

3 Méthodologie de recherche

Pour donner suite à la revue de la littérature et à la présentation du cadre théorique, il est temps de consacrer ce troisième chapitre à la méthodologie utilisée pour réaliser ce travail de recherche.

Dans un premier temps, nous aurons l'occasion de présenter les hypothèses émises en lien avec la problématique principale de notre recherche. Dans un second temps, nous présenterons la méthode utilisée ainsi que les raisons de sélection liées au terrain d'études. Dans une troisième et dernière partie, nous allons aborder et décrire la manière dont les données financières ont été récoltées et nettoyées afin de faciliter une comparaison entre les différents sujets de cette recherche. Les indicateurs utilisés lors de l'analyse des données brutes seront présentés dans cette dernière partie.

3.1 Problématique et hypothèses

3.1.1 Problématique

La pandémie de la Covid-19 n'aide pas à améliorer la situation et à offrir une vision future optimiste lorsque la thématique des enceintes sportives est abordée. Les projets de construction ou de rénovation ne sont que peu nombreux au niveau des championnats européens majeurs. Malgré la récente construction du Tottenham Hotspur Stadium et la rénovation du Santiago Bernabeu, l'Europe marque un retard certain dans le renouvellement de ses stades de football en comparaison avec les États-Unis où le domaine est en plein essor. De plus, une disproportion existe également entre les différents pays européens. Hormis les enceintes vieillissantes, la majorité des clubs européens sont confrontés à un autre problème : la propriété du stade⁸. Cette caractéristique est un frein à une exploitation optimale de l'outil qu'est l'enceinte sportive.

Andrea Sartori et Hubert Nienhoff (2013) nous expliquent que la majorité des stades européens sont détenus par le pouvoir public, mais que la tendance est au changement. Les clubs désireux de devenir propriétaires sont de plus en plus nombreux et cela s'explique par leur volonté d'augmenter leurs revenus en exploitant au mieux leur outil de travail. Cependant, est-ce que le

⁸ <https://www.lesechos.fr/2014/10/en-france-les-clubs-de-football-ne-detiennent-pas-leur-stade-311342>, consulté le 12.07.2012

fait d'être propriétaire est synonyme de réussite financière certaine ? Nous reviendrons sur cette question plus tard.

Ce travail de mémoire portera sur les modalités d'exploitation des stades de football européen, sur le fait de savoir si le club est propriétaire, exploitant ou locataire de son enceinte sportive. De plus, nous chercherons à démontrer l'impact du type d'exploitation sur la performance financière du club.

« Quel est l'impact du schéma d'exploitation d'une enceinte sportive sur la performance économique d'un club de football ? »

3.1.2 Hypothèses de recherche

Trois hypothèses de recherche ont été émises en nous basant sur la littérature préexistante :

H1 : Les stades, dont le club est locataire, génèrent des résultats d'exploitation déficitaires

Les clubs locataires paient une redevance d'occupation à la collectivité locale qui est propriétaire de l'équipement sportif. De plus, le club n'est pas consulté en ce qui concerne la configuration du stade. La location n'offre que peu de possibilités de diversification, de ce fait les ressources liées au stade ne sont pas exploitées à leur pleine capacité.

H2 : Les stades, dont le club est exploitant, génèrent des bénéfices d'exploitation plus importants

À la différence des clubs locataires, les clubs exploitants jouissent de l'exploitation totale de leur équipement sportif et ceci tout au long de l'année. Le club résident peut se projeter. Il peut se diversifier très facilement dans l'offre proposée ainsi qu'offrir une multitude d'activations marketing. Les charges restent à la charge du propriétaire ce qui permet de limiter les dépenses.

H3 : Les stades, dont le club est propriétaire, génèrent des produits d'exploitation plus importants

À l'instar des clubs exploitants, le club résident jouit pleinement de l'exploitation de son stade. Il peut organiser les événements à sa guise et s'offrir une programmation personnalisée. Cependant, les dépenses liées au stade restent à la charge du club propriétaire. Les premières années peuvent être financièrement compliquées, car le montant des charges est très élevé. À long terme, ce schéma d'exploitation peut être le plus profitable.

3.2 Méthode utilisée et terrain d'études

3.2.1 Méthode quantitative

La méthode choisie pour mener à bien ce travail de recherche est celle dite quantitative de type hypothético-déductif. Comme mentionné dans la partie précédente, nous nous proposons de vérifier les hypothèses que nous avons émises.

Nous allons focaliser nos recherches sur des données répondant au critère de l'objectivité. Nous allons utiliser les états financiers, et plus particulièrement le compte de résultat, publiés par les clubs afin de pouvoir analyser une multitude de valeurs numériques. Ces dernières seront ensuite transformées en treize indicateurs de performance.

3.2.2 Terrain d'études hétérogène

Dans sa thèse de doctorat, Jérémy Moulard (2018) avait offert une analyse et une comparaison entre les clubs français et allemands, ainsi qu'une explication des différences au niveau des résultats d'exploitation. Pour donner suite à ses recherches, nous avons utilisé quatre critères afin de sélectionner douze clubs.

Le premier critère, lié à la dimension géographique, a été utilisé pour inclure de nouveaux pays dans le cadre de notre étude. Nous avons souhaité élargir l'horizon d'études en intégrant trois autres pays : l'Angleterre, l'Italie et l'Espagne. De cette manière, nous pouvons obtenir des premiers éléments de réponse sur les championnats du fameux *Big Five*. Ce dernier est le surnom donné pour désigner les cinq grands championnats européens : la Bundesliga allemande, la Premier League anglaise, la Liga espagnole, la Ligue 1 française et la Serie A italienne⁹.

Le deuxième critère est lié au projet d'un nouveau stade ou d'une rénovation au cours des vingt dernières années. Comme nous l'avons abordé dans notre problématique, le renouvellement des stades se fait désirer... L'UEFA (*Union of European Football Associations*) peut jouer un rôle crucial dans la construction ou la rénovation du parc de stade au sein d'un territoire. L'accueil d'une compétition internationale peut servir de détonateur afin d'accélérer les nouveaux projets. Cependant, les normes imposées par l'UEFA deviennent de plus en plus contraignantes et ne

⁹ https://rmcsport.bfmtv.com/football/ligue-des-champions/en-europe-c-est-le-big-five-contre-le-reste-du-monde_AN-201909050305.html, consulté le 13.07.2021

permettent pas une exploitation optimale pour le club résident. Malheureusement, il est important de notifier que parmi les cinq grands championnats européens, seules l'Allemagne et la France ont accueilli une compétition de grande envergure avec respectivement la Coupe du Monde 2006 et l'Euro 2016.

Le troisième critère est lié au schéma d'exploitation (propriétaire, exploitant, ou locataire). Notre volonté est d'avoir un échantillon avec des modèles d'exploitation hétérogènes.

Finalement le quatrième et dernier critère est l'accessibilité des données financières. En fonction de leur forme juridique, certains clubs ne sont pas soumis à la publication de leurs états financiers. Cela peut limiter les sujets disponibles pour notre travail de recherche. En effet, sans données financières, aucune analyse ne peut être réalisée.

Après avoir utilisé ces quatre critères, notre échantillon de recherche se concentre sur douze clubs issus de cinq différents championnats et nous semble être un échantillonnage relativement satisfaisant :

Club	Ancien stade	Capacité	Type de travaux	Financement (En millions d'€)	Nouveau stade	Capacité	Schéma d'exploitation
AS Saint-Étienne	Stade Geoffroy-Guichard	35 616	Rénovation	58	-	42 000	Locataire
Lille OSC	Stade Grimonprez-Jooris	18 700	Construction	324	Stade Pierre-Mauroy	50 186	Locataire
OGC Nice	Stade du Ray	16 382	Construction	211	Allianz Riviera	35 624	Locataire
Olympique de Marseille	Orange Vélodrome	60 032	Rénovation	273	-	67 394	Locataire Avant 2019 ¹⁰
Eintracht Frankfurt e. V.	Waldstadion	35 000	Rénovation	126	Deutsche Bank Park	51 500	Exploitant
Manchester City FC	Etihad Stadium	48 000	Rénovation	23,5	-	55 017	Exploitant
Paris Saint-Germain FC	Parc des Princes	48 530	Rénovation	75	-	49 691	Exploitant
West Ham United FC	Upton Park	35 647	Construction	600	Stade Olympique de Londres	60 000	Exploitant
Club Atlético de Madrid	Stade Vicente Calderón	54 851	Rénovation	290	Wanda Metropolitano	68 456	Propriétaire
Arsenal FC	Highbury	38 419	Construction	440	Emirates Stadium	60 704	Propriétaire
Juventus FC	Stadio delle Alpi	69 000	Construction	125	Allianz Stadium	41 507	Propriétaire
Olympique lyonnais	Stade Gerland	41 482	Construction	410	Groupama Stadium	58 512	Propriétaire

Tableau 2 : Présentation des 12 clubs étudiés¹¹

¹⁰ <https://www.lesechos.fr/pme-regions/provence-alpes-cote-dazur/lolympique-de-marseille-seul-gestionnaire-du-velodrome-261332>, consulté le 22.07.2021

¹¹ Sources : voir page 18

On peut noter que la répartition par pays n'est pas optimale et par conséquent, celle par schéma d'exploitation ne l'est pas non plus. Cependant, plusieurs raisons peuvent être avancées :

- Premièrement, les cinq pays constituant le « *Big Five* » ne sont pas au même niveau de rénovation de leur parc de stade.
- Deuxièmement, le modèle où le club est exploitant et la propriété appartient au pouvoir public est peu courant. Il est donc difficile d'obtenir un échantillon optimal.
- Troisièmement, certains clubs étaient de meilleurs sujets pour notre étude de recherche. Cependant, l'accès aux données financières n'était pas possible, ce qui est un élément éliminatoire.
- Finalement, il est important de mentionner que l'analyse ne porte que sur les clubs évoluant dans les championnats de première division de leurs pays respectifs.

3.3 Instruments utilisés

3.3.1 Mode de collecte de données

Les sites internet officiels des clubs, les états financiers disponibles ainsi que la littérature existante ont constitué la principale source de données financières.

Pour les données consacrées à la fréquentation des stades, les chiffres proviennent des données publiques accessibles sur le site internet *Transfermarkt*¹².

Pour les états financiers, les données proviennent de plusieurs sources en fonction du pays d'origine des différents clubs :

- Allemagne : Sur le registre allemand des entreprises¹³
- Angleterre : Sur les différents sites d'Arsenal FC¹⁴, Manchester City FC¹⁵ et West Ham United FC¹⁶
- Espagne : Sur le site internet de Club Atlético de Madrid¹⁷
- France : Dans les rapports de la Direction nationale du contrôle de gestion (DNCG)¹⁸
- Italie : Sur le site internet de la Juventus FC¹⁹

¹² <https://www.transfermarkt.fr/>, consulté le 12.07.2021

¹³ <https://www.unternehmensregister.de>, consulté le 12.07.2021

¹⁴ <https://www.arsenal.com>, consulté le 12.07.2021

¹⁵ <https://www.mancity.com>, consulté le 12.07.2021

¹⁶ <https://www.whufc.com>, consulté le 12.07.2021

¹⁷ <https://en.atleticodemadrid.com>, consulté le 12.07.2021

¹⁸ <https://www.lfp.fr/DNCG/rapports>, consulté le 12.07.2021

¹⁹ <https://www.juventus.com>, consulté le 12.07.2021

Toutes ces informations ont été complétées par les rapports officiels sur le football de haut niveau des sociétés Deloitte et KPMG.

3.3.2 Retranscription, nettoyage et préparation des données

Les données financières brutes retranscrites et utilisées dans le cadre de notre étude de recherche sont présentées dans la partie consacrée aux annexes. Les tableaux recensent le maximum de données financières disponibles pour chaque club.

Des manipulations ont été opérées afin d'uniformiser la présentation et la comparaison de données internationales comme la conversion de tous les montants en millions d'euros ou encore la répartition des produits et des charges d'exploitation. Les clubs anglais présentent leurs états financiers en livres sterling (£), de ce fait, une moyenne sur les périodes N- et N+ a été calculée afin de présenter les résultats finaux dans la devise unique de l'euro (€). Les données concernant les taux de change ont été récupérées dans les rapports Deloitte. À partir de juin 2007, la livre sterling s'est fortement dépréciée en comparaison avec l'euro. De ce fait, les clubs anglais se voient pénalisés lors de la présentation des résultats finaux.

Club	Taux de change moyen Période N-	Taux de change moyen Période N+
Arsenal FC	£1 = €1.4791	£1 = €1.3076
Manchester City FC	£1 = €1.2283	£1 = €1.1911
West Ham United FC	£1 = €1.2825	£1 = €1.1424

Tableau 3 : Présentation des taux de change utilisés pour les clubs anglais

La préparation des données commence par la définition de certaines variables propres à chaque sujet de notre recherche. Nous allons définir une série de caractéristiques importantes en lien avec les états financiers, et par conséquent avec les indicateurs clés de performance :

- Année N- : Année ou saison entière considérée qui précède l'arrivée dans un stade construit ou rénové.
- Année N : Année ou saison entière considérée comme année de changement avec l'arrivée dans un stade construit ou rénové.
- Période N- : Moyenne calculée sur le nombre d'années pris en compte avant l'arrivée dans le nouveau stade.

- Période N+ : Moyenne calculée sur le nombre d'années pris en compte après l'arrivée dans le nouveau stade (l'année d'arrivée est prise en compte).

Club	Année N	Période N-	Période N+	Années N-	Années N+
AS Saint-Étienne	2015 – 2016	2011 - 2015	2015 - 2019	4	4
Lille OSC	2012 - 2013	2008 - 2012	2012 - 2016	4	4
OGC Nice	2013 - 2014	2008 - 2013	2013 - 2018	5	5
Olympique de Marseille	2014 – 2015	2009 - 2014	2014 - 2019	5	5
Eintracht Frankfurt e. V.	2006	2005	2006 - 2011	1	6
Manchester City FC	2015 - 2016	2013 - 2016	2016 - 2019	3	3
Paris Saint-Germain FC	2016 - 2017	2013 - 2016	2016 - 2019	3	3
West Ham United FC	2016 – 2017	2013 - 2016	2016 - 2019	3	3
Club Atlético de Madrid	2006 – 2007	2003 - 2006	2006 - 2009	3	3
Arsenal FC	2017 - 2018	2015 - 2017	2017 - 2019	2	2
Juventus FC	2011 - 2012	2007 - 2011	2011 - 2015	4	4
Olympique lyonnais	2016 - 2017	2013 - 2016	2016 - 2019	3	3

Tableau 4 : Récapitulatif des périodes de calcul

Il est important de noter que l'égalité entre la période N- et N+ est respectée pour chaque club. Cependant, le nombre d'années pour chaque sujet varie en fonction des informations financières disponibles.

La seule exception est l'Eintracht Frankfurt pour qui les états financiers avant 2005 n'étaient pas disponibles. La décision a été prise de maintenir le club dans l'étude, car le nombre de clubs exploitants n'est pas très élevé. Pour la période N+, nous avons considéré les années où le club évoluait en première division allemande. Le club a été relégué en seconde division lors de la saison 2011 – 2012. Une année plus tard, l'Eintracht Frankfurt faisait son retour dans l'élite du football allemand.

Pour la Juventus FC, une période de calcul plus grande aurait pu être envisageable. Cependant, dans la même logique que pour l'Eintracht Frankfurt, la saison 2006 – 2007 n'a pas été incluse dans le travail de recherche. Durant cette période, le club évoluait en seconde division italienne à la suite du scandale du *Calciopoli*²⁰.

Il convient de préciser que la période d'analyse s'arrête à la saison 2018 – 2019, même si des données étaient disponibles pour la saison 2019 – 2020. Cette dernière, étant impactée par la pandémie de la Covid-19 et l'absence de supports dans les stades, est logiquement exclue de l'étude.

Au sein de la partie consacrée aux annexes, nous retrouverons également les tableaux d'analyse produits pour obtenir une base semblable afin de pouvoir créer les indicateurs clés de performance qui seront présentés dans le sous-chapitre suivant.

²⁰ <https://www.sofoot.com/10-choses-a-savoir-sur-calciopoli-198044.html>, consulté le 15.07.2021

3.4 Les indicateurs clés

En nous basant en partie sur le modèle utilisé par Jérémy Moulard (2018), les données suivantes seront utilisées pour effectuer la comparaison des résultats liés à l'exploitation des stades entre les douze clubs de notre étude de recherche.

- L'affluence sur les périodes de calcul pour chaque club. Elle permettra de calculer le taux d'évolution de l'affluence entre la période N- et la période N+, ainsi que le taux de remplissage qui correspond au nombre de sièges occupés en comparaison avec la capacité du stade. Afin de lisser les données et éviter les biais liés aux dates de début considérées pour les différentes périodes de calcul, des moyennes sur les périodes N- et N+ ont été réalisées.
- Le calcul 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 (première année pleine dans le nouveau stade). Comme pour l'affluence, une modification est apportée par rapport au modèle de Jérémy Moulard. En effet, certaines moyennes d'affluence peuvent être impactées par des facteurs indépendants de la volonté directe du club comme l'interdiction de supporters adverses ou des matchs à huis clos. Dans cette optique, nous avons instauré une marge de tolérance dans le calcul de l'effet « lune de miel ». Cette marge évolue en fonction de la capacité du stade. En effet, une baisse d'affluence de 500 personnes ne représente pas le même impact à l'Allianz Riviera de Nice, qu'à l'Emirates Stadium d'Arsenal.

Capacité	Marge tolérée
30'000 – 39 999	0,5%
40'000 – 49 999	1%
50 000 – 59 999	2%
60'000 et +	3%

Tableau 5 : Marge tolérée pour l'indicateur « Lune de miel »

Une fois que les marges tolérées sont définies et fixées, il convient de les appliquer aux douze stades de notre travail de recherche :

Club	Nom du stade	Capacité	Marge tolérée
AS Saint-Étienne	Stade Geoffroy-Guichard	42 000	1%
Lille OSC	Stade Pierre-Mauroy	50 186	2%
OGC Nice	Allianz Riviera	35 624	0,5%
Olympique de Marseille	Orange Vélodrome	67 394	3%
Eintracht Frankfurt e. V.	Deutsche Bank Park	51 500	2%
Manchester City FC	Etihad Stadium	55 017	2%
Paris Saint-Germain FC	Parc des Princes	49 691	1%
West Ham United FC	Stade olympique de Londres	60 000	3%
Club Atlético de Madrid	Emirates Stadium	60 704	3%
Arsenal FC	Wanda Metropolitano	68 456	3%
Juventus FC	Allianz Stadium	41 507	1%
Olympique lyonnais	Groupama Stadium	58 512	2%

Tableau 6 : Marge tolérée répertoriée par club et par stade

- Le *naming* des stades : Nous allons chercher le nombre de contrats et les montants annuels perçus par les clubs en fonction de leur schéma d'exploitation.
- L'effet « projet stade » : Il correspond à l'addition des quatre premières variables mentionnées précédemment.
- Les revenus de billetterie : Comparaison des recettes effectuées les jours de match dans une analyse avant et après l'arrivée du nouveau stade. Cette même logique est utilisée pour les revenus commerciaux, les autres revenus, les charges de personnel, les autres charges, le résultat financier, les produits d'exploitation, les charges d'exploitation, et finalement le résultat lié à l'exploitation du stade.

Pour l'analyse de nos douze clubs, nous nous sommes basés sur la thèse de doctorat de Jérémy Moulard (2018) pour la présentation des variables. Les rapports de la DNCG et plus particulièrement les comptes de résultat des clubs nous ont servi d'exemple afin de définir la structure et les points à analyser. Dans la mesure du possible, sous réserve de spécificités comptables dans certains pays, les variables comprennent toujours les mêmes composantes.

Également utilisés par Jérémy Moulard (2018), les produits, les charges et les résultats liés à l'exploitation du stade sont composés comme suit :

- Les produits d'exploitation liés au stade comprennent :
 - Les revenus de billetterie
 - Les revenus commerciaux, eux-mêmes composés des revenus issus des sponsors et de la publicité
 - Les autres revenus, eux-mêmes composés des revenus de merchandising et de subventions
- Les charges d'exploitation liées au stade comprennent :
 - Les rémunérations du personnel administratif (selon la DNCG, cela représente 15% du total du personnel). Nous prenons comme hypothèse que cette répartition peut également s'appliquer pour les autres clubs. Les deux exceptions sont la Juventus FC et l'Eintracht Frankfurt e.V. qui fournissent la répartition exacte dans leurs états financiers.
 - Les autres charges, elles-mêmes composées du loyer, de la maintenance et autres frais qui incombent à une gestion efficace du stade
 - Le résultat financier représente les intérêts des divers emprunts qui ont permis le financement du stade et des alentours.
- Le résultat lié à l'exploitation du stade est la différence entre les produits et les charges liés à l'exploitation du stade.

4 Résultats obtenus

Ce quatrième chapitre est consacré à la présentation des résultats obtenus dans le cadre de ce travail de recherche. Dans un premier temps, nous présenterons les résultats obtenus pour chaque club avant de les présenter par variable et par schéma d'exploitation dans une deuxième phase. Une troisième partie offrira une synthèse générale des résultats obtenus. Une quatrième et dernière permettra de présenter plusieurs classements en fonction des hypothèses émises au début du travail de recherche.

4.1 Résultats obtenus pour chaque club étudié

4.1.1 AS Saint-Étienne

	Période N-	Période N+	Taux d'évolution Période N-/Période N+
Variable - Affluence	26 748	27 148	1,5%
	Année N	Année N+	Nombre d'années de l'effet « lune de miel »
Variable - Lune de miel	30 328	25 794	0
En millions d'euros (€)	Sponsor commercial		Montant annuel
Variable - Naming	Aucun		-
En pourcent (%)	Période N-	Période N+	Taux d'évolution Période N-/Période N+
Variable - Taux de remplissage	75,1	64,6	-13,9%
En millions d'euros (€)	Période N-	Période N+	Taux d'évolution Période N-/Période N+
Variable - Revenus de billetterie	6,8	6,7	-2%
Variable - Revenus commerciaux	7,6	12,3	61%
Variable - Autres produits	5,1	7,8	53%
Variable - Produits STADE ²¹	19,6	26,8	37%
Variable - Personnel administratif	5,9	7,3	25%
Variable - Autres charges	16,8	21,7	29%
Variable - Résultat financier	0,2	0,8	355%
Variable - Charges STADE ²²	22,8	29,9	31%
Variable - Résultat STADE ²³	-3,3	-3,1	7%

Tableau 7 : Fiche récapitulative - AS Saint-Étienne

Le taux d'affluence, l'effet « lune de miel » ainsi que les revenus de billetterie reflètent un impact nettement mitigé de la rénovation du stade Geoffroy-Guichard. Le club peine à capitaliser sur le « nouveau » Chaudron (surnom donné à l'enceinte de l'AS Saint-Étienne). Bien que le résultat lié au stade affiche une croissance de 7%, le club perd de l'argent avec l'exploitation de son enceinte.

²¹ Produits STADE = Revenus de billetterie + revenus commerciaux + autres produits

²² Charges STADE = Personnel administratif + autres charges + résultat financier

²³ Résultat STADE = Produits STADE – Charges STADE

4.1.2 Lille OSC

	Période N-	Période N+	Taux d'évolution Période N-/Période N+
Variable - Affluence	16 565	36 564	121%
	Année N	Année N+	Nombre d'années de l'effet « lune de miel »
Variable - Lune de miel	40 774	38 662	0
En millions d'euros (€)	Sponsor commercial		Montant annuel
Variable - Naming	Aucun		-
En pourcent (%)	Période N-	Période N+	Taux d'évolution Période N-/Période N+
Variable - Taux de remplissage	88,6	72,9	-17,8%
En millions d'euros (€)	Période N-	Période N+	Taux d'évolution Période N-/Période N+
Variable - Revenus de billetterie	5,4	11,7	117%
Variable - Revenus commerciaux	8,1	15,6	93%
Variable - Autres produits	6,4	4,4	-32%
Variable - Produits STADE	19,9	31,7	59%
Variable - Personnel administratif	8,8	8,3	-5%
Variable - Autres charges	21,3	38,6	81%
Variable - Résultat financier	0,4	2,4	469%
Variable - Charges STADE	30,5	49,3	62%
Variable - Résultat STADE	(10,6)	(17,6)	-66%

Tableau 8 : Fiche récapitulative - Lille OSC

Le constat réalisé pour l'AS Saint-Étienne peut s'appliquer à Lille OSC. Cependant, à la différence du stade de Geoffroy-Guichard, le stade Pierre-Mauroy est une enceinte multifonctionnelle moderne avec un toit mobile qui peut se transformer en aréna²⁴.

Les produits d'exploitation liés au stade sont en hausse de 59%, notamment grâce à des revenus de billetterie et des revenus commerciaux plus importants. Malheureusement, ils ne couvrent

²⁴ <https://www.lillemetropole.fr/votre-metropole/competences/promotion-du-territoire/sport/le-stade-pierre-mauroy>, consulté le 15.07.2021

pas l'augmentation des charges liées au stade. Les autres charges plombent le compte de résultat et ne permettent pas au club de réduire ses pertes d'exploitation liées au stade.

4.1.3 OGC Nice

	Période N-	Période N+	Taux d'évolution Période N-/Période N+
Variable - Affluence	9 454	21 224	124%
	Année N	Année N+	Nombre d'années de l'effet « lune de miel »
Variable - Lune de miel	22 913	18 227	0
En millions d'euros (€)	Sponsor commercial		Montant annuel
Variable - Naming	Allianz		1,8 ²⁵
En pourcent (%)	Période N-	Période N+	Taux d'évolution Période N-/Période N+
Variable - Taux de remplissage	57,7	59,6	3,2%
En millions d'euros (€)	Période N-	Période N+	Taux d'évolution Période N-/Période N+
Variable - Revenus de billetterie	2,1	5,2	150%
Variable - Revenus commerciaux	4,2	9,8	131%
Variable - Autres produits	3,2	7,1	125%
Variable - Produits STADE	9,5	22,1	133%
Variable - Personnel administratif	3,7	5,8	56%
Variable - Autres charges	8,1	18,2	125%
Variable - Résultat financier	0,2	0,3	108%
Variable - Charges STADE	12,0	24,3	103%
Variable - Résultat STADE	-2,5	-2,2	12%

Tableau 9 : Fiche récapitulative - OGC Nice

L'Allianz Riviera, inauguré le 22 septembre 2013, est le nouveau stade de l'OGC Nice, lequel doit en partie son nom au partenariat commercial avec la société d'assurances allemande.

²⁵ <http://www.stades.info/blog/2021/01/26/allianz-prolonge-le-naming-de-lallianz-riviera/>, consulté 13.07.2021

Les produits d'exploitation liés au stade ont proportionnellement augmenté (133%) en comparaison avec les charges liées au stade (103%). Cependant, le club réalise tout de même des pertes avec l'exploitation de son enceinte.

4.1.4 Olympique de Marseille

	Période N-	Période N+	Taux d'évolution Période N-/Période N+
Variable - Affluence	42 665	47 076	10%
	Année N	Année N+	Nombre d'années de l'effet « lune de miel »
Variable - Lune de miel	52 547	43 512	0
En millions d'euros (€)	Sponsor commercial		Montant annuel
Variable - Naming	Orange		2,5 ²⁶
En pourcent (%)	Période N-	Période N+	Taux d'évolution Période N-/Période N+
Variable - Taux de remplissage	71,1	69,9	-1,7%
En millions d'euros (€)	Période N-	Période N+	Taux d'évolution Période N-/Période N+
Variable - Revenus de billetterie	18,9	17,9	-5%
Variable - Revenus commerciaux	27,0	31,4	16%
Variable - Autres produits	17,3	15,0	-13%
Variable - Produits STADE	63,1	64,2	2%
Variable - Personnel administratif	13,6	15,9	17%
Variable - Autres charges	35,1	50,4	44%
Variable - Résultat financier	0,4	1,9	431%
Variable - Charges STADE	49,1	68,2	39%
Variable - Résultat STADE	14,0	-4,0	-129%

Tableau 10 : Fiche récapitulative - Olympique de Marseille

Malgré les rénovations apportées à son Orange Vélodrome, l'Olympique de Marseille n'arrive pas à exploiter cette ressource. Le club souffre de la ferveur de ses supporters qui sont souvent responsables de débordements. De plus, les matchs les plus animés, comme le Classico contre le Paris Saint-Germain, se jouent généralement sans supporters adverses ce qui influence sur les

²⁶ <https://www.ecofoot.fr/om-contrat-naming-orange-montant-3168/>, consulté le 13.07.2021

revenus de billetterie. Les charges liées au stade, notamment le loyer pour la location du stade Orange Vélodrome²⁷, plombent le résultat de l'Olympique de Marseille.

4.1.5 Eintracht Frankfurt e.V.

	Période N-	Période N+	Taux d'évolution Période N-/Période N+
Variable - Affluence	22 063	46 543	111%
	Année N	Année N+	Nombre d'années de l'effet « lune de miel »
Variable - Lune de miel	41 892	47 421	2
En millions d'euros (€)	Sponsor commercial		Montant annuel
Variable - Naming	Deutsche Bank		5,5 ²⁸
En pourcent (%)	Période N-	Période N+	Taux d'évolution Période N-/Période N+
Variable - Taux de remplissage	63,0	90,4	43,4%
En millions d'euros (€)	Période N-	Période N+	Taux d'évolution Période N-/Période N+
Variable - Revenus de billetterie	10,0	15,1	51%
Variable - Revenus commerciaux	13,3	26,2	98%
Variable - Autres produits	1,1	3,1	192%
Variable - Produits STADE	24,4	44,5	82%
Variable - Personnel administratif	1,5	3,1	104%
Variable - Autres charges	15,6	30,7	97%
Variable - Résultat financier	0,7	1,0	36%
Variable - Charges STADE	17,8	34,7	95%
Variable - Résultat STADE	6,6	9,7	48%

Tableau 11 : Fiche récapitulative - Eintracht Frankfurt

L'Eintracht Frankfurt est un exemple de réussite au niveau de l'exploitation du stade. Toutes les variables affichent un taux d'évolution positif. Les produits liés au stade ont quasiment doublé (82%), notamment grâce une augmentation des revenus commerciaux de 98%. De plus,

²⁷ <https://france3-regions.francetvinfo.fr/provence-alpes-cote-d-azur/bouches-du-rhone/marseille/marseille-om-va-payer-6-9-millions-euros-loyer-stade-velodrome-1346755.html>, consulté le 15.07.2021

²⁸ <https://www.dw.com/en/bundesliga-eintracht-frankfurt-name-new-stadium-sponsor/a-52984188>, consulté le 13.07.2021

à l’instar de 15 autres clubs de Bundesliga, le *naming* des stades est une ressource supplémentaire. À l’échelon européen, les clubs allemands sont précurseurs dans ce modèle de parrainage²⁹.

4.1.6 Manchester City FC

	Période N-	Période N+	Taux d'évolution Période N-/Période N+
Variable - Affluence	46 616	54 001	16%
	Année N	Année N+	Nombre d'années de l'effet « lune de miel »
Variable - Lune de miel	54 041	54 019	3
En millions d'euros (€)	Sponsor commercial		Montant annuel
Variable - Naming	Etihad		15,0 ³⁰
En pourcent (%)	Période N-	Période N+	Taux d'évolution Période N-/Période N+
Variable - Taux de remplissage	97,1	98,2	1,1%
En millions d'euros (€)	Période N-	Période N+	Taux d'évolution Période N-/Période N+
Variable - Revenus de billetterie	46,8	64,3	37%
Variable - Revenus commerciaux	185,1	254,7	38%
Variable - Autres produits ³¹	-	-	-
Variable - Produits STADE	231,9	319,0	38%
Variable - Personnel administratif	38,4	46,3	21%
Variable - Autres charges	76,3	123,5	62%
Variable - Résultat financier	6,9	6,3	-8%
Variable - Charges STADE	121,6	176,2	45%
Variable - Résultat STADE	110,3	142,8	29%

Tableau 12 : Fiche récapitulative - Manchester City FC

²⁹ <https://www.leparisien.fr/sports/football/naming-des-stades-l-allemande-pionniere-l-espagne-en-retard-28-02-2019-8021817.php>, consulté le 15.07.2021

³⁰ <https://www.marketingweek.com/manchester-city-score-naming-rights-deal-with-etihad-airways/>, consulté le 15.07.2021

³¹ Voir annexe XII

Les résultats sportifs exceptionnels de Manchester City FC permettent que le taux d'affluence, l'effet « lune de miel » et le taux de remplissage soient sur une pente ascendante. De plus, les revenus commerciaux sont en hausse de 37%. Cependant, il est à noter que le club n'utilise que trois libellés de produits : revenus de billetterie, revenus commerciaux et revenus de droits audiovisuels. Les autres produits sont intégrés aux revenus commerciaux, malheureusement la répartition n'est pas mentionnée. Finalement, il convient de mentionner qu'Etihad Airways paie les droits de *naming* les plus élevés sur le marché européen, ce qui représente une entrée d'argent significative pour Manchester City FC.

4.1.7 Paris Saint-Germain

	Période N-	Période N+	Taux d'évolution Période N-/Période N+
Variable - Affluence	45 806	46 535	2%
	Année N	Année N+	Nombre d'années de l'effet « lune de miel »
Variable - Lune de miel	45 159	46 930	2
En millions d'euros (€)	Sponsor commercial		Montant annuel
Variable - Naming	Aucun		-
En pourcent (%)	Période N-	Période N+	Taux d'évolution Période N-/Période N+
Variable - Taux de remplissage	94,4	93,6	-0,8%
En millions d'euros (€)	Période N-	Période N+	Taux d'évolution Période N-/Période N+
Variable - Revenus de billetterie	41,6	47,1	13%
Variable - Revenus commerciaux	119,4	163,7	37%
Variable - Autres produits	233,5	226,8	-3%
Variable - Produits STADE	394,5	437,5	11%
Variable - Personnel administratif	39,4	48,8	24%
Variable - Autres charges	136,5	158,0	16%
Variable - Résultat financier	1,0	7,5	676%
Variable - Charges STADE	176,8	214,2	21%
Variable - Résultat STADE	217,7	223,3	3%

Tableau 13 : Fiche récapitulative - Paris Saint-Germain

À l’instar de Manchester City FC, les revenus commerciaux ainsi que les autres produits liés essentiellement au merchandising sont des postes très importants au sein du business model du club parisien. Cependant, l’évolution des charges (21%) est supérieure à celle des produits liés à l’exploitation (11%). Une attention particulière doit être portée à la gestion des dépenses, et ne pas se reposer sur les contrats de parrainage et publicité.

4.1.8 West Ham United FC

	Période N-	Période N+	Taux d'évolution Période N-/Période N+
Variable - Affluence	34 659	57 398	66%
	Année N	Année N+	Nombre d'années de l'effet « lune de miel »
Variable - Lune de miel	56 972	56 885	3
En millions d'euros (€)	Sponsor commercial		Montant annuel
Variable - Naming	Aucun		-
En pourcent (%)	Période N-	Période N+	Taux d'évolution Période N-/Période N+
Variable - Taux de remplissage	97,2	95,7	-1,6%
En millions d'euros (€)	Période N-	Période N+	Taux d'évolution Période N-/Période N+
Variable - Revenus de billetterie	28,3	30,6	8%
Variable - Revenus commerciaux	20,3	29,5	45%
Variable - Autres produits	11,9	12,1	2%
Variable - Produits STADE	60,5	72,2	19%

Variable - Personnel administratif	14,2	19,3	36%
Variable - Autres charges	30,4	37,4	23%
Variable - Résultat financier	7,1	4,9	-30%
Variable - Charges STADE	51,7	61,5	19%

Variable - Résultat STADE	8,8	10,6	20%
---------------------------	-----	------	-----

Tableau 14 : Fiche récapitulative - West Ham United FC

Le passage de l’Upton Park au stade Olympique de Londres est réussi, avec une augmentation du résultat d’exploitation lié au stade de 35%. Il est important de mettre en avant la baisse de

30% du résultat financier. Le club paie moins de frais liés à son stade à la suite du changement d'une gestion privée à une gestion déléguée.

Pour finir, il sera impossible pour West Ham United FC d'obtenir des paiements pour les droits de *naming* du stade Olympique de Londres, car ce dernier appartient à la ville. Cela représente un handicap en comparaison avec des clubs comme Manchester City FC ou Arsenal FC.

4.1.9 Arsenal FC

	Période N-	Période N+	Taux d'évolution Période N-/Période N+
Variable - Affluence	38 079	60 054	58%
	Année N	Année N+	Nombre d'années de l'effet « lune de miel »
Variable - Lune de miel	60 040	60 083	12
En millions d'euros (€)	Sponsor commercial		Montant annuel
Variable - Naming	Emirates		6,7 ³²
En pourcent (%)	Période N-	Période N+	Taux d'évolution Période N-/Période N+
Variable - Taux de remplissage	99,1%	98,9%	-0,2%
En millions d'euros (€)	Période N-	Période N+	Taux d'évolution Période N-/Période N+
Variable - Revenus de billetterie	56,8	124,4	119%
Variable - Revenus commerciaux	28,4	41,5	46%
Variable - Autres produits	12,6	17,0	35%
Variable - Produits STADE	97,8	182,8	87%
Variable - Personnel administratif	16,1	19,2	19%
Variable - Autres charges	46,6	78,2	68%
Variable - Résultat financier	1,6	30,6	1781%
Variable - Charges STADE	64,3	128,1	99%
Variable - Résultat STADE	33,4	54,5	63%

Tableau 15 : Fiche récapitulative - Arsenal FC

³² <http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/football/teams/a/arsenal/3715678.stm>, consulté le 13.07.2021

Les années précédant le déménagement à l'Emirates Stadium étaient synonymes de réussite sportive pour le club londonien. La saison 2003 – 2004 était historique au point où l'équipe a fini le championnat sans enregistrer la moindre défaite et a reçu le célèbre surnom des *Invincibles*³³. De plus, à quelques mois de prendre leurs quartiers dans le nouveau stade, Arsenal FC a atteint la finale de la plus prestigieuse des coupes européennes, à savoir la Ligue des Champions. Malgré la défaite, les bons résultats sur le terrain se sont ressentis dans l'affluence, le taux de remplissage et les revenus de billetterie dans leur nouvel antre de l'Emirates Stadium. Cependant, le financement et la maintenance de ce dernier ont considérablement augmenté les charges liées à son exploitation. Comme on peut le constater dans le tableau 14, le taux d'évolution des charges (99%) est supérieur à celui des produits (87%). Malgré tout, le club réalise une augmentation du résultat lié à l'exploitation de son stade de 63%.

³³ <https://www.goal.com/en/news/arsenal-invincibles-how-wengers-2003-04-gunners-went-a/1xkm3tgyvsbjj1wzrewhqz0liu>, consulté le 18.07.2021

4.1.10 Club Atlético de Madrid

	Période N-	Période N+	Taux d'évolution Période N-/Période N+
Variable - Affluence	44 797	56 344	26%
	Année N	Année N+	Nombre d'années de l'effet « lune de miel »
Variable - Lune de miel	55 501	56 216	2
En millions d'euros (€)	Sponsor commercial		Montant annuel (en millions d'euros)
Variable - Naming	Wanda		10 ³⁴
En pourcent (%)	Période N-	Période N+	Taux d'évolution Période N-/Période N+
Variable - Taux de remplissage	80,2%	81,6%	1,8%
En millions d'euros (€)	Période N-	Période N+	Taux d'évolution Période N-/Période N+
Variable - Revenus de billetterie	24,3	43,2	78%
Variable - Revenus commerciaux	46,4	76,3	64%
Variable - Autres produits	-	5,5	-
Variable - Produits STADE	70,7	142,9	102%
Variable - Personnel administratif	23,6	34,0	44%
Variable - Autres charges	57,3	92,2	61%
Variable - Résultat financier	23,1	26,5	15%
Variable - Charges STADE	104,0	152,8	47%
Variable - Résultat STADE	-33,3	-9,9	70%

Tableau 16 : Fiche récapitulative - Club Atlético de Madrid

La variable « autres produits » ne sera pas prise en compte dans le cas des clubs propriétaires étant donné que le taux d'évolution ne peut pas être calculé pour cause de changement de présentation comptable. Indépendamment de certaines règles de comptabilité, les revenus de l'Atlético de Madrid liés à l'exploitation du stade ont plus que doublé (102%) et permettent de réduire l'écart avec les charges même si ces dernières restent toujours supérieures. Finalement,

³⁴ <https://www.sportbuzzbusiness.fr/atletico-de-madrid-wanda-metropolitano-naming-stade-football-41026.html>, consulté le 13.07.2021

on peut mettre en avant le contrat de *naming* qui lie le club à son sponsor commercial Wanda pour un montant de 100 millions d'euros répartis sur 10 ans.

4.1.11 Juventus FC

	Période N-	Période N+	Taux d'évolution Période N-/Période N+
Variable - Affluence	22 143	38 294	73%
	Année N	Année N+	Nombre d'années de l'effet « lune de miel »
Variable - Lune de miel	37 674	38 606	5
En millions d'euros (€)	Sponsor commercial		Montant annuel
Variable - Naming	Allianz		12,5 ³⁵
En pourcent (%)	Période N-	Période N+	Taux d'évolution Période N-/Période N+
Variable - Taux de remplissage	32,1	92,3	187,5%
En millions d'euros (€)	Période N-	Période N+	Taux d'évolution Période N-/Période N+
Variable - Revenus de billetterie	15,2	40,6	166%
Variable - Revenus commerciaux	44,1	54,9	25%
Variable - Autres produits	8,9	21,9	146%
Variable - Produits STADE	68,2	117,4	72%
Variable - Personnel administratif	10,1	15,8	56%
Variable - Autres charges	32,3	53,0	64%
Variable - Résultat financier	1,1	7,3	567%
Variable - Charges STADE	43,5	76,0	75%
Variable - Résultat STADE	24,7	41,3	67%

Tableau 17 : Fiche récapitulative - Juventus FC

Les revenus de billetterie affichent une augmentation de 166%, cette dernière est accentuée par un taux d'évolution du taux de remplissage significatif. Le passage du Stadio delle Alpi à l'Allianz Stadium s'est révélé être un pari gagnant. L'ancien stade n'était pas adapté pour une

³⁵ http://stadiumdb.com/news/2017/06/turin_juventus_sign_allianz_naming_rights_deal, consulté le 13.07.2021

exploitation réussie. Piste d'athlétisme, capacité trop grande sont des raisons, entre autres, de l'échec du stade partagé par la Juventus FC et le Torino FC.

Les charges financières sont essentiellement liées au crédit d'investissement pour le centre d'entraînement et au prêt souscrit auprès de l'*Istituto per il Credito Sportivo*³⁶ pour le financement de la construction du stade.

4.1.12 Olympique lyonnais

	Période N-	Période N+	Taux d'évolution Période N-/Période N+
Variable - Affluence	36 597	44 158	21%
	Année N	Année N+	Nombre d'années de l'effet « lune de miel »
Variable - Lune de miel	39 171	46 005	2
En millions d'euros (€)	Sponsor commercial		Montant annuel
Variable - Naming	Groupama		5,5 ³⁷
En pourcent (%)	Période N-	Période N+	Taux d'évolution Période N-/Période N+
Variable - Taux de remplissage	83,9%	75,5%	-10,1%
En millions d'euros (€)	Période N-	Période N+	Taux d'évolution Période N-/Période N+
Variable - Revenus de billetterie	17,3	41,0	138%
Variable - Revenus commerciaux	22,8	30,2	32%
Variable - Autres produits	18,5	27,9	51%
Variable - Produits STADE	58,6	99,0	69%
Variable - Personnel administratif	12,5	17,8	42%
Variable - Autres charges	50,1	99,0	98%
Variable - Résultat financier	5,6	16,8	199%
Variable - Charges STADE	68,2	133,5	96%
Variable - Résultat STADE	-9,6	-34,5	-258%

Tableau 18 : Fiche récapitulative - Olympique lyonnais

³⁶ <https://www.juventus.com/en/club/investor-relations/statements/reports#season-2011-12>, consulté le 15.07.2021

³⁷ <https://www.ecofoot.fr/naming-stades-marche-francais-5215/>, consulté le 13.07.2021

L'Olympique lyonnais avec son Groupama Stadium est le premier club français à devenir propriétaire de son stade³⁸. Grâce à une stratégie orientée client, le club réalise une belle progression au niveau des revenus. Cependant, ils sont contrastés par les difficultés rencontrées pour remplir l'enceinte. En effet, le taux de remplissage a chuté d'environ 10%. De plus, les charges d'exploitation (personnel administratif et autres charges) et les charges financières ont respectivement doublé et triplé. Pour conclure, le déficit a augmenté et le club réalise des pertes liées à l'exploitation de stade.

³⁸ https://www.lemonde.fr/sport/article/2016/01/08/des-stades-sous-vide_4843641_3242.html, consulté le 18.07.2021

4.2 Résultats obtenus par variable et par schéma d'exploitation

4.2.1 Taux d'affluence

Schéma d'exploitation	Club	Affluence Période N-	Affluence Période N+	Taux d'évolution N-/N+
Locataire	AS Saint-Étienne	26 748	27 148	1%
	Lille OSC	16 565	36 564	121%
	OGC Nice	9 454	21 224	124%
	Olympique de Marseille	42 665	47 076	10%
Moyenne		23 858	33 003	38%
Exploitant	Eintracht Frankfurt e.V.	22 063	46 543	111%
	Manchester City FC	46 616	54 001	16%
	Paris Saint-Germain FC	45 806	46 535	2%
	West Ham United FC	34 659	57 398	66%
Moyenne		37 286	51 119	37%
Propriétaire	Arsenal FC	38 079	60 054	58%
	Club Atlético de Madrid	44 797	56 344	26%
	Juventus FC	22 143	38 294	73%
	Olympique lyonnais	36 597	44 158	21%
Moyenne		35 404	49 713	40%

Tableau 19 : Présentation des résultats pour la variable « Taux d'affluence »

Le taux d'évolution moyen de l'affluence entre les périodes N- et N+ nous donne l'évolution du niveau moyen d'affluence entre les années précédant le nouveau stade et les années après la livraison du nouveau stade. Les clubs propriétaires affichent un taux d'évolution moyen de 40% ce qui les placent en première position devant les clubs locataires et exploitants avec respectivement 38% et 37%.

Au sein des clubs locataires, ceux avec des stades rénovés (l'Olympique de Marseille et l'AS Saint-Étienne) affichent individuellement des taux d'évolution nettement inférieurs aux clubs avec des enceintes flambant neuves. Cette constatation peut être transposée aux clubs exploitants et propriétaires, hormis pour l'Eintracht Frankfurt. Pour le club allemand, la réponse

se trouve dans le fait que lors de l'année de la livraison du nouveau stade, l'équipe évoluait en seconde division et que l'année suivante, ils ont été promus. De ce fait, le taux d'évolution est logiquement surélevé.

4.2.2 Taux de remplissage

Schéma d'exploitation	Club	Période N-	Période N+	Taux d'évolution N-/N+
Locataire	AS Saint-Étienne	75,1%	64,6%	-13,9%
	Lille OSC	88,6%	72,9%	-17,8%
	OGC Nice	57,7%	59,6%	3,2%
	Olympique de Marseille	71,1%	69,9%	-1,7%
Moyenne		73%	67%	-9%
Exploitant	Eintracht Frankfurt e.V.	63,0%	90,4%	43,4%
	Manchester City FC	97,1%	98,2%	1,1%
	Paris Saint-Germain FC	94,4%	93,6%	-0,8%
	West Ham United FC	97,2%	95,7%	-1,6%
Moyenne		88%	94%	7%
Propriétaire	Arsenal FC	99,1%	98,9%	-0,2%
	Club Atlético de Madrid	80,2%	81,6%	1,8%
	Juventus FC	32,1%	92,3%	187,5%
	Olympique lyonnais	83,9%	75,5%	-10,1%
Moyenne		74%	87%	18%

Tableau 20 : Présentation des résultats pour la variable « Taux de remplissage »

Le taux de remplissage correspond au nombre de sièges occupés en comparaison avec la capacité du stade. À l'instar de l'évolution du taux d'affluence, nous constatons que les clubs propriétaires et exploitants ont respectivement un taux d'évolution positif de 18% et de 7%. Les clubs locataires affichent un taux d'évolution négatif de 9%. Si nous orientons notre attention sur le taux de remplissage des périodes N+, les résultats démontrent que les clubs exploitants ont le pourcentage le plus élevé. Les clubs locataires ont un taux de remplissage en période N+ inférieur à celui en période N-. Au sein des clubs propriétaires, les résultats extraordinaires de la Juventus affirment une aversion des supporters noirs et blancs envers l'ancien *Stadio delle*

Alpi, jugé trop grand et vétuste. L'Allianz Stadium est moderne, multifonctionnelle et plus adaptée au niveau de la capacité.

4.2.3 L'effet « lune de miel »

Schéma d'exploitation	Club	Année N-	Année N	Nombre d'années
Locataire	AS Saint-Étienne	30 328	25 794	0
	Lille OSC	40 774	38 662	0
	OGC Nice	22 913	18 227	0
	Olympique de Marseille	52 547	43 512	0
Moyenne				0
Exploitant	Eintracht Frankfurt e.V.	41 892	47 421	2
	Manchester City FC	54 041	54 019	3
	Paris Saint-Germain FC	45 159	46 930	2
	West Ham United FC	56 972	56 885	3
Moyenne				2,5
Propriétaire	Arsenal FC	60 040	60 083	12
	Club Atlético de Madrid	55 501	56 216	2
	Juventus FC	37 674	38 606	5
	Olympique lyonnais	39 171	46 005	2
Moyenne				5,3

Tableau 21 : Présentation des résultats pour la variable « Lune de miel »

L'effet « lune de miel » correspond au nombre de saisons consécutives durant lesquelles le niveau d'affluence enregistré en championnat est soit supérieur au niveau de référence de la saison N (première année pleine dans le nouveau stade), soit inférieur en restant dans la limite de la marge tolérée fixée. Les clubs locataires ne capitalisent pas sur le nouveau stade qu'il soit construit ou rénové. Les clubs propriétaires ont un effet « lune de miel » plus important, notamment grâce à la liberté totale de fidéliser leurs supporters. Quand on aborde l'évolution du niveau d'affluence, Arsenal est un exemple de longévité comme le Bayern Munich. Ces deux clubs n'ont affiché aucune baisse significative depuis l'arrivée dans leur nouveau stade.

4.2.4 Naming des stades

Schéma d'exploitation	Club	Naming	Montant annuel
Locataire	AS Saint-Étienne	Aucun	-
	Lille OSC	Aucun	-
	OGC Nice	Allianz Riviera	1,8
	Olympique de Marseille	Orange Vélodrome	2,5
Moyenne			1,1
Exploitant	Eintracht Frankfurt e.V.	Deutsche Bank Park	5,5
	Manchester City FC	Etihad Stadium	15
	Paris Saint-Germain FC	Aucun	-
	West Ham United FC	Aucun	-
Moyenne			5,1
Propriétaire	Arsenal FC	Emirates Stadium	6,7
	Club Atlético de Madrid	Wanda Metropolitano	10
	Juventus FC	Allianz Stadium	12,5
	Olympique lyonnais	Groupama Stadium	5,5
Moyenne			8,7

Tableau 22 : Présentation des résultats pour la variable « Naming »

Le *naming* des stades est un modèle de parrainage commercial qui permet d'associer son nom à un événement ou à un stade (Delattre & Aimé, 2010). Il est actuellement encore sous-exploité dans les cinq grands championnats. De plus, selon le schéma d'exploitation utilisé, le bénéficiaire direct de ces droits de *naming* n'est pas toujours le club résident. Il est important de mettre en exergue que les clubs locataires ne sont pas les bénéficiaires de ces contrats de *naming*. Dans les deux autres schémas d'exploitation, les montants perçus sont directement encaissés par le club.

Afin de calculer la moyenne, cette dernière a été réalisée sur le nombre de clubs présents dans chaque schéma d'exploitation, même si certains clubs ne possèdent pas de *naming* lié à leur stade. Les résultats obtenus ont été arrondis à la décimale.

Le tableau 21 nous permet de mettre en avant que :

- Tous les clubs propriétaires possèdent un partenaire commercial
- Uniquement la moitié des clubs locataires et exploitants en possèdent un
- Les montants perçus par les clubs propriétaires sont nettement supérieurs

En 2019, moins d'un tiers des clubs du *Big Five* ont un sponsor commercial pour leurs stades. Manchester City FC possède le contrat de *naming* le plus onéreux avec Etihad avec une rentrée d'argent annuelle de 15 millions d'euros.

4.2.5 Revenus de billetterie

Schéma d'exploitation	Club	Période N-	Période N+	Taux d'évolution N-/N
Locataire	AS Saint-Étienne	6,8	6,7	-2%
	Lille OSC	5,4	11,7	117%
	OGC Nice	2,1	5,2	150%
	Olympique de Marseille	18,9	17,9	-5%
Moyenne		8,3	10,4	25%
Exploitant	Eintracht Frankfurt e.V.	10	15,1	51%
	Manchester City FC	46,8	64,3	37%
	Paris Saint-Germain FC	41,6	47,1	13%
	West Ham United FC	28,3	30,6	8%
Moyenne		31,7	39,3	24%
Propriétaire	Arsenal FC	56,8	124,4	119%
	Club Atlético de Madrid	24,3	43,2	78%
	Juventus FC	15,2	40,6	166%
	Olympique lyonnais	17,3	41	138%
Moyenne		28,4	62,3	119%

Tableau 23 : Présentation des résultats pour la variable « Revenus de billetterie »

Les clubs, avec un stade flambant neuf, voient leurs revenus de billetterie plus que doubler. West Ham United FC n'a qu'une hausse de 21%. Une des raisons est que le club pratique un

pricing très attractif pour un membre de l'élite anglaise³⁹. Quant au schéma d'exploitation, les clubs propriétaires ont le taux d'évolution le plus conséquent. Parmi les douze clubs, uniquement l'AS Saint-Étienne et l'Olympique de Marseille, deux clubs locataires, voient un recul de leurs revenus de billetterie.

4.2.6 Revenus commerciaux

Schéma d'exploitation	Club	Période N-	Période N+	Taux d'évolution N-/N
Locataire	AS Saint-Étienne	7,6	12,3	61%
	Lille OSC	8,1	15,6	93%
	OGC Nice	4,2	9,8	131%
	Olympique de Marseille	27	31,4	16%
Moyenne		11,7	17,3	47%
Exploitant	Eintracht Frankfurt e.V.	13,3	26,2	98%
	Manchester City FC	185,1	254,7	38%
	Paris Saint-Germain FC	119,4	163,7	37%
	West Ham United FC	20,3	29,5	45%
Moyenne		84,5	118,5	40%
Propriétaire	Arsenal FC	28,4	41,5	46%
	Club Atlético de Madrid	46,4	76,3	64%
	Juventus FC	44,1	54,9	25%
	Olympique lyonnais	22,8	30,2	32%
Moyenne		35,4	50,7	43%

Tableau 24 : Présentation des résultats pour la variable « Revenus commerciaux »

Le taux d'évolution des revenus commerciaux pour les clubs locataires est de 47% ce qui les place devant les clubs propriétaires et exploitants avec respectivement 43% et 40%. Cependant, les résultats doivent être tempérés. Certes, en matière d'évolution, les clubs locataires sont en tête. Cependant, en matière de montants financiers, les clubs exploitants et propriétaires génèrent largement plus de revenus avec leurs partenariats commerciaux.

³⁹ <https://www.ecofoot.fr/west-ham-record-abonnements-2224/>, consulté le 19.07.2021

4.2.7 Autres revenus

Schéma d'exploitation	Club	Période N-	Période N+	Taux d'évolution N-/N
Locataire	AS Saint-Étienne	5,1	7,8	53%
	Lille OSC	6,4	4,4	-32%
	OGC Nice	3,2	7,1	125%
	Olympique de Marseille	17,3	15	-13%
Moyenne		8,0	8,6	7%
Exploitant	Eintracht Frankfurt e.V.	1,1	3,1	192%
	Manchester City FC	-	-	-
	Paris Saint-Germain FC	233,5	226,8	-3%
	West Ham United FC	11,9	12,1	2%
Moyenne		82,2	80,7	-2%
Propriétaire	Arsenal FC	12,6	17	35%
	Club Atlético de Madrid	-	23,4	-
	Juventus FC	8,9	21,9	146%
	Olympique lyonnais	18,5	27,9	51%
Moyenne		13,3	22,6	69%

Tableau 25 : Présentation des résultats pour la variable « Autres revenus »

Les autres revenus comprennent le merchandising et les subventions publiques. D'après le rapport Deloitte, nommé *Football Money League 2021*, les quatre clubs propriétaires de notre travail de recherche font partie du top 20 européen. Cette donnée permet de considérer une zone de chalandise plus large que pour les clubs locataires et gestionnaires. De plus, certains grands clubs comme la Juventus FC réussissent à élargir leur clientèle cible grâce à une politique d'expansion de marque⁴⁰.

⁴⁰ <https://blog.lefigaro.fr/sport-business/2020/09/le-merchandising-une-affaire-de-grands-clubs.html>, consulté le 19.07.2021

4.2.8 Produits liés à l'exploitation du stade

Schéma d'exploitation	Club	Période N-	Période N+	Taux d'évolution N-/N
Locataire	AS Saint-Étienne	19,6	26,8	37%
	Lille OSC	19,9	31,7	59%
	OGC Nice	9,5	22,1	133%
	Olympique de Marseille	63,1	64,2	2%
Moyenne		28,0	36,2	29%
Exploitant	Eintracht Frankfurt e.V.	24,4	44,5	82%
	Manchester City FC	231,9	319	38%
	Paris Saint-Germain FC	394,5	437,5	11%
	West Ham United FC	60,5	72,2	19%
Moyenne		177,8	218,3	23%
Propriétaire	Arsenal FC	97,8	182,8	87%
	Club Atlético de Madrid	70,7	142,9	102%
	Juventus FC	68,2	117,4	72%
	Olympique lyonnais	58,6	99,0	69%
Moyenne		73,8	135,5	84%

Tableau 26 : Présentation des résultats pour la variable « Produits d'exploitation Stade »

Les produits liés à l'exploitation du stade sont en hausse, quel que soit le schéma d'exploitation. D'après nos résultats, la propriété de son stade permet à un club d'obtenir une hausse des revenus plus importante que la location ou l'exploitation. La capacité à disposer pleinement de l'équipement sportif permet aux clubs propriétaires d'exploiter la ressource de manière efficiente. Les clubs locataires affichent un taux d'évolution de 29% et devancent les clubs exploitants. Comme mentionné précédemment dans ce travail de recherche, il est important de tempérer ces résultats et de prendre de la distance pour les analyser. L'augmentation est certes supérieure pour la location, mais les montants sont 6 fois plus faibles. Cependant, les chiffres liés aux clubs exploitants sont excessivement hauts due à la présence de Manchester City FC et du Paris Saint-Germain FC. Les deux clubs sont réputés pour avoir une puissance financière démesurée en comparaison avec les autres clubs.

4.2.9 Charges de personnel

Schéma d'exploitation	Club	Période N-	Période N+	Taux d'évolution N-/N
Locataire	AS Saint-Étienne	5,9	7,3	25%
	Lille OSC	8,8	8,3	-6%
	OGC Nice	3,7	5,8	57%
	Olympique de Marseille	13,6	15,9	17%
Moyenne		8,0	9,3	17%
Exploitant	Eintracht Frankfurt e.V.	1,5	3,1	107%
	Manchester City FC	38,4	46,3	21%
	Paris Saint-Germain FC	39,4	48,8	24%
	West Ham United FC	14,2	19,3	36%
Moyenne		23,4	29,4	26%
Propriétaire	Arsenal FC	16,1	19,2	19%
	Club Atlético de Madrid	23,6	34	44%
	Juventus FC	10,1	15,8	56%
	Olympique lyonnais	12,5	17,8	42%
Moyenne		15,6	21,7	39%

Tableau 27 : Présentation des résultats pour la variable « Charges de personnel »

Cette variable reflète les dépenses liées au personnel directement affecté à l'exploitation de l'équipement sportif. Il peut s'agir de personnel administratif, de maintenance ou pour la partie événementiel. On peut noter que les clubs propriétaires ont des charges de personnel relativement basses en comparaison avec les deux autres schémas d'exploitation. Cela peut s'expliquer par le fait que le club n'exploite le stade que les jours de matchs et par conséquent, les frais administratifs sont en partie supportés par la collectivité territoriale, propriétaire de l'équipement sportif. Les clubs propriétaires et exploitants disposent de l'enceinte sportive tout au long de l'année et ont logiquement des dépenses liées plus importantes. Les montants financiers des clubs exploitants sont de nouveau tirés à la hausse due à la présence de Manchester City FC et du Paris Saint-Germain FC.

4.2.10 Autres charges

Schéma d'exploitation	Club	Période N-	Période N+	Taux d'évolution N-/N
Locataire	AS Saint-Étienne	16,8	21,7	29%
	Lille OSC	21,3	38,6	81%
	OGC Nice	8,1	18,2	125%
	Olympique de Marseille	35,1	50,4	44%
Moyenne		20,3	32,2	59%
Exploitant	Eintracht Frankfurt e.V.	15,6	30,7	97%
	Manchester City FC	76,3	123,5	62%
	Paris Saint-Germain FC	136,5	158	16%
	West Ham United FC	30,4	37,4	23%
Moyenne		64,7	87,4	35%
Propriétaire	Arsenal FC	46,6	78,2	68%
	Club Atlético de Madrid	57,3	92,2	61%
	Juventus FC	32,3	53,0	64%
	Olympique lyonnais	50,1	99,0	98%
Moyenne		46,6	80,6	73%

Tableau 28 : Présentation des résultats pour la variable « Autres charges »

Pour rappel, les autres charges sont composées du loyer, de la maintenance et autres frais qui incombent à une gestion efficace du stade. Pour cette variable, les clubs locataires sont les grands perdants. Ils paient relativement cher un équipement qu'ils n'exploitent pas à leur convenance. À titre de comparaison, l'Olympique de Marseille paient quasiment autant que la Juventus FC qui est propriétaire. Le taux d'évolution est de 73% pour les clubs propriétaires, ce qui représente une augmentation significative. Les premières années d'exploitation nécessitent un laps de temps pour pouvoir exploiter de manière efficace l'enceinte sportive.

4.2.11 Résultat financier

Schéma d'exploitation	Club	Période N-	Période N+	Taux d'évolution N-/N
Locataire	AS Saint-Étienne	0,2	0,8	300%
	Lille OSC	0,4	2,4	500%
	OGC Nice	0,2	0,3	50%
	Olympique de Marseille	0,4	1,9	375%
Moyenne		0,3	1,4	350%
Exploitant	Eintracht Frankfurt e.V.	0,7	1	43%
	Manchester City FC	6,9	6,3	-9%
	Paris Saint-Germain FC	1	7,5	650%
	West Ham United FC	7,1	4,9	-31%
Moyenne		3,9	4,9	25%
Propriétaire	Arsenal FC	1,6	30,6	1813%
	Club Atlético de Madrid	23,1	26,5	15%
	Juventus FC	1,1	7,3	564%
	Olympique lyonnais	5,6	16,8	200%
Moyenne		7,9	20,3	159%

Tableau 29 : Présentation des résultats pour la variable « Résultat financier »

Le résultat financier représente les intérêts des divers emprunts qui ont permis le financement du stade et des alentours. Il représente la différence entre les produits financiers et les charges financières. Pour les clubs propriétaires, les montants financiers sont importants. En effet, les clubs souscrivent des emprunts afin de financer leur nouveau stade. Les premières années suivant la livraison de l'enceinte, les charges financières sont très élevées. Avec le temps et le remboursement des divers emprunts, elles tendent à diminuer.

4.2.12 Charges liées à l'exploitation du stade

Schéma d'exploitation	Club	Période N-	Période N+	Taux d'évolution N-/N
Locataire	AS Saint-Étienne	22,8	29,9	31%
	Lille OSC	30,5	49,3	62%
	OGC Nice	12	24,3	103%
	Olympique de Marseille	49,1	68,2	39%
Moyenne		28,6	42,9	50%
Exploitant	Eintracht Frankfurt e.V.	17,8	34,7	95%
	Manchester City FC	121,6	176,2	45%
	Paris Saint-Germain FC	176,8	214,2	21%
	West Ham United FC	51,7	61,5	19%
Moyenne		92,0	121,7	32%
Propriétaire	Arsenal FC	64,3	128,1	99%
	Club Atlético de Madrid	104	152,8	47%
	Juventus FC	43,5	76	75%
	Olympique lyonnais	68,2	133,5	96%
Moyenne		70,0	122,6	75%

Tableau 30 : Présentation des résultats pour la variable « Charges d'exploitation Stade »

Les charges liées à l'exploitation du stade sont en hausse, quel que soit le schéma d'exploitation. D'après nos résultats, les clubs exploitants enregistrent la hausse la plus modérée des charges. Les clubs propriétaires ont, quant à eux, le taux d'évolution (75%) le plus important. Le financement de la nouvelle enceinte représente une source de dépenses significatives. Les clubs locataires paient d'importants loyers aux collectivités territoriales. De plus, dans le cas des clubs avec un stade flambant neuf, les frais de maintenance non encore maîtrisés représentent une menace.

4.2.13 Résultat d'exploitation lié au stade

Schéma d'exploitation	Club	Période N-	Période N+	Taux d'évolution N-/N
Locataire	AS Saint-Étienne	-3,3	-3,1	7%
	Lille OSC	-10,6	-17,6	-66%
	OGC Nice	-2,5	-2,2	12%
	Olympique de Marseille	14	-4	-129%
Moyenne		-0,6	-6,7	-1021%
Exploitant	Eintracht Frankfurt e.V.	6,6	9,7	48%
	Manchester City FC	110,3	142,8	29%
	Paris Saint-Germain FC	217,7	223,3	3%
	West Ham United FC	8,8	10,6	20%
Moyenne		85,9	96,6	13%
Propriétaire	Arsenal FC	33,4	54,5	63%
	Club Atlético de Madrid	-33,3	-9,9	70%
	Juventus FC	24,7	41,3	67%
	Olympique lyonnais	-9,6	-34,5	-258%
Moyenne		3,8	12,9	238%

Tableau 31 : Présentation des résultats pour la variable « Résultat Stade »

Le résultat net correspond à la différence entre les produits et les charges sur une période donnée. Dans notre travail de recherche, nous nous sommes concentrés sur cette différence en comparant uniquement sur les recettes et dépenses liées à l'exploitation du stade. Après analyse, il est intéressant de souligner que les clubs locataires sont les seuls à afficher un résultat négatif en période N+. Les clubs exploitants accentuent leur résultat positif avec une hausse de 13%. Finalement, les clubs propriétaires ont le taux d'évolution le plus important. Ils arrivent à capitaliser sur leur nouvel outil de travail. Cependant, il est intéressant de ressortir le cas de l'Olympique lyonnais. Le club rhodanien est le seul propriétaire qui réalise des pertes plus importantes en période N+. Le stade a été financé avec des fonds privés⁴¹ ce qui augmente considérablement les charges liées à l'exploitation du stade au travers des charges financières.

⁴¹ https://www.bfmtv.com/economie/entreprises/culture-loisirs/le-pari-ose-a-410-millions-d-euros-de-l-o-l-dans-le-foot-business_AV-201601090086.html, consulté le 3.08.2021

4.3 Synthèse des résultats obtenus

Libellé	Locataire	Exploitant	Propriétaire
Variable Affluence - Taux d'évolution de l'affluence moyenne entre la période N-1 et N+	38%	37%	40%
Variable Taux de remplissage - Taux d'évolution du taux de remplissage moyen entre la période N- et N+	-9%	7%	18%
Variable « Lune de miel » - Nombre d'années moyen	0	2,5	5,3
Variable Naming - Nombre de contrats	2/4	2/4	4/4
Variable Naming - Montant annuel moyen	1,1	5,1	8,7
Variable Revenus de billetterie - Taux d'évolution entre la période N-1 et N+	25%	24%	119%
Variable Revenus commerciaux - Taux d'évolution entre la période N-1 et N+	47%	40%	43%
Variable Autres revenus - Taux d'évolution entre la période N-1 et N+	7%	-2%	69%
Variable Produits STADE - Taux d'évolution entre la période N-1 et N+	29%	23%	84%
Variable Charges de personnel - Taux d'évolution entre la période N-1 et N+	17%	26%	39%
Variable Autres charges - Taux d'évolution entre la période N-1 et N+	59%	35%	73%
Variable Résultat financier - Taux d'évolution entre la période N-1 et N+	350%	25%	159%
Variable Charge STADE - Taux d'évolution entre la période N-1 et N+	50%	32%	75%
Variable Résultat STADE - Taux d'évolution entre la période N-1 et N+	-1021%	13%	238%

Tableau 32 : Synthèses des résultats pour les 13 variables étudiées

N.B. : Afin de réaliser le tableau, la logique suivante a été utilisée. Pour chaque variable, trois codes couleurs sont utilisés : rouge, jaune et vert. Le meilleur résultat est représenté par le vert, le résultat intermédiaire par du jaune et finalement le moins bon par le rouge.

Pour conclure, le tableau 31 nous offre une vue globale des résultats obtenus. Ces derniers y sont présentés par variable et par schéma d'exploitation. Cette représentation visuelle permet rapidement de comprendre qu'aucun schéma d'exploitation n'obtient uniquement les meilleurs résultats. De plus, elle nous permettra de réaliser des classements grâce à l'attribution de points en fonction des résultats et des couleurs obtenus :

- 3 points pour le meilleur résultat, représenté par la couleur verte
- 2 points pour le résultat intermédiaire, représenté par la couleur jaune
- Et finalement, 1 pour le moins bon résultat représenté par la couleur rouge

Dans la partie suivante, nous représenterons ces résultats sous différents classements en fonction des hypothèses émises afin de les confirmer ou réfuter.

4.4 Classement

4.4.1 Classement général

Libellé	Locataire	Exploitant	Propriétaire
Variable Affluence	2	1	3
Variable Taux de remplissage	1	2	3
Variable « Lune de miel »	1	2	3
Variable Naming - Nombre de contrats	2	2	3
Variable Naming - Montant annuel moyen	1	2	3
Variable Revenus de billetterie	2	1	3
Variable Revenus commerciaux	3	1	2
Variable Autres revenus	2	1	3
Variable Produits STADE	2	1	3
Variable Charges de personnel	3	2	1
Variable Autres charges	2	3	1
Variable Résultat financier	1	3	2
Variable Charge STADE	2	3	1
Variable Résultat STADE	1	2	3
Total des points obtenus	25	26	34

Tableau 33 : Représentation des résultats du classement général

Le classement général est l'aboutissement de notre analyse. Il répertorie chaque variable en lui attribuant le nombre de points et somme le tout. Les clubs propriétaires finissent premiers avec un total de 34 points sur un ensemble de 14 variables. À noter que la variable « naming » a été

scindée en deux sous variables pour une meilleure représentativité. Cependant, cela n'a aucun impact sur le résultat final. Les clubs exploitants et locataires finissent respectivement deuxièmes et troisièmes de notre étude de cas avec 26 et 25 points. Comme mentionné plusieurs fois dans le travail de recherche, les clubs exploitants ont eu leurs résultats impactés négativement par la présence de deux clubs de Premier League anglaise, dont il a fallu convertir les états financiers en euros (€). À partir de juin 2007, la livre sterling s'est fortement dépréciée. On peut supposer que sans la forte dépréciation, les clubs exploitants, au sein de notre étude, auraient été plus proches de la première place.

4.4.2 Classement - Projet stade

Libellé	Locataire	Exploitant	Propriétaire
Variable Affluence	2	1	3
Variable Taux de remplissage	1	2	3
Variable « Lune de miel »	1	2	3
Variable Naming - Nombre de contrats	2	2	3
Variable Naming - Montant annuel moyen	1	2	3
Total des points obtenus	7	9	15

Tableau 34 : Représentation des résultats du classement - Projet stade

Le classement « Projet stade » représente uniquement les variables définies dans la méthodologie pour calculer l'effet du nouveau stade. Les variables concernant l'affluence, le taux de remplissage, l'effet « lune de miel » et le *naming* du stade sont prises en compte.

Les clubs propriétaires réalisent un sans-faute avec 15 points, suivis par les clubs exploitants avec 9 points et finalement les clubs locataires avec 7 points.

4.4.3 Classement - Revenus

Libellé	Locataire	Exploitant	Propriétaire
Variable Revenus de billetterie	2	1	3
Variable Revenus commerciaux	3	1	2
Variable Autres revenus	2	1	3
Variable Produits STADE	2	1	3
Total des points obtenus	9	4	11

Tableau 35 : Représentation des résultats du classement - Revenus

Pour rappel, afin d’attribuer les points, nous nous sommes uniquement basés sur le taux d’évolution. Le classement « Revenus » affiche le podium suivant :

- 1) Clubs propriétaires,
- 2) Clubs locataires,
- 3) Clubs exploitants

Comme mentionné lors des analyses par variable, les clubs exploitants ont été pénalisés par le taux de conversion de la livre sterling (£). Malgré tout, les différences variaient entre 1% et 9% pour les quatre différentes variables. De plus, en matière de montants financiers, ils sont nettement supérieurs aux revenus des clubs locataires.

Les clubs propriétaires restent moins impactés par la dépréciation de la livre sterling (£) pour deux raisons :

- 1) Un seul club, issu de la Premier League anglaise, fait partie du groupe
- 2) Les années considérées, comme période N+ pour Arsenal FC, affichaient un taux de change de 1.30 alors que pour Manchester City FC et West Ham United FC, il était de respectivement 1.19 et 1.14.

4.4.4 Classement - Charges

Libellé	Locataire	Exploitant	Propriétaire
Variable Charges de personnel	3	2	1
Variable Autres charges	2	3	1
Variable Résultat financier	1	3	2
Variable Charge STADE	2	3	1
Total des points obtenus	8	11	5

Tableau 36 : Représentation des résultats du classement - Charges

Pour le classement « Charges », nous obtenons la situation inverse du classement « Revenus ». Les clubs exploitants affichent le taux d'évolution le plus faible pour chaque variable, hormis les charges de personnel. À contrario des revenus, la dépréciation de la livre sterling (£) a permis de réduire le taux d'évolution. Cependant, les différences sont plus significatives que pour les revenus. Elles varient entre 9% et 325%.

Comme nous avons pu l'aborder, les clubs propriétaires et locataires sont fortement impactés au niveau des charges avec respectivement le remboursement des emprunts et le loyer de l'équipement sportif.

4.4.5 Classement - Résultat

Libellé	Locataire	Exploitant	Propriétaire
Variable Résultat STADE	1	2	3
Total des points obtenus	1	2	3

Tableau 37 : Représentation des résultats du classement - Résultat

Le classement « Résultat » n'apporte aucune information supplémentaire, il accentue le classement général.

5 Discussion

Cette partie sera consacrée à la discussion des résultats obtenus sur l'identification des facteurs clés de succès lors de l'exploitation de stades de football. Ils seront mis en lien avec la problématique et les hypothèses émises au début de ce travail de recherche.

5.1 Quels modèles, pour quels résultats ?

Au travers des 12 études de cas, il a été possible de démontrer qu'aucun des modèles d'exploitation actuellement utilisés n'est optimal. Aucun modèle ne possède que des avantages et ne permettrait de garantir une performance financière certaine. Comme déjà abordé, un club de football fait face à une multiplicité d'acteurs publics ou privés et à une identité culturelle propre à chaque pays. Ces éléments constituant un environnement social, culturel et économique qui influence grandement le fonctionnement des clubs de football et leurs performances économiques.

L'époque où le football n'était qu'un jeu est révolue. Aujourd'hui, il est devenu une réalité économique dont les gains potentiels dictent le rythme des décisions structurelles et managériales tant sur le terrain que dans le quartier général du club (Terekli & Çobanoğlu, 2018). De plus, si la dimension culturelle est ajoutée à la prise de décision, on se retrouve face à des modèles d'exploitation uniques propres à chaque pays et à chaque club.

Comme déjà mentionné dans ce travail de recherche, la France est un pays où le sport, et particulièrement le football, est utilisé comme atout politique par les élus (Moulard, 2018). Le même constat est applicable à la Suisse où les collectivités publiques, au travers de la mise à disposition d'infrastructures et de l'encouragement du sport associatif, jouent un rôle quasi exclusif (Baudet, 2021). L'Allemagne a une approche différente. La majorité des clubs de football, évoluant en Bundesliga allemande, profitent au minimum du statut de gestionnaire de l'enceinte sportive. Cette caractéristique a une importance primordiale dans le développement du club résident tant au niveau sportif qu'économique. Grâce au modèle de Danglade et Maltese (2014) sur les ressources principales permettant de réaliser une performance sportive, financière et publique, la ressource « stade » a une place centrale.

Terekli & Çobanoğlu (2018) affirment que : « today, soccer stadiums have grown out of a simple structure, and they have become the production center of industrial football and the most important source of income ».

La question était de savoir quel schéma d'exploitation bénéfice le plus avantage de ce centre de production du foot business.

5.1.1 La location, modèle dépassé ?

La première hypothèse formulée de notre travail de recherche était en lien avec les clubs locataires de l'enceinte sportive dans laquelle ils évoluent. Elle concernait l'incapacité à générer des résultats d'exploitation bénéficiaires lorsque le club était dans un schéma d'exploitation dit « de location ». Cette hypothèse a pu être validée. Comme nous pouvons le constater dans le Tableau 31, les quatre études de cas affichent un taux d'évolution négatif de 1021% et un résultat d'exploitation déficitaire.

De manière générale, la location est le modèle qui a obtenu les moins bons résultats au sein de notre travail de recherche. Certes, le modèle est dépassé mais il ne semble pas être proche de disparaître. Dans certains pays comme la France, sa valeur en matière d'atout politique est plus importante que le développement économique du club résident.

En nous basant sur le modèle de Danglade et Maltese (2014), nous allons analyser les résultats obtenus en lien avec les quatre ressources suivantes : physiques, partenariales, relationnelles et marque commerciale. Il sera important de mettre en perspective les compétences associées aux ressources. Des compétences précises sont nécessaires afin d'exploiter au mieux une ressource. Le fait d'évoluer dans un nouveau stade construit ou rénové ne peut être une condition suffisante pour que le business model évolue (Moulard, 2018).

Au classement général, les clubs locataires occupent la dernière place, ce n'est pas le cas si on se concentre uniquement sur les revenus et leur taux d'évolution. De ce point de vue, ils affichent de meilleurs résultats que les clubs exploitants. Les revenus de billetterie sont les principaux centres de profit associés à la ressource physique, à savoir au stade. Certes, dans le cas des clubs locataires, le taux d'évolution est positif (25%) mais cela concerne des montants nettement inférieurs aux deux autres schémas d'exploitation.

Le modèle de la location restreint fortement les possibilités de diversification en matière de management de l'hospitalité et du marketing des services. Le club ne dispose que du stade le jour de match. Le délai d'utilisation est bien trop court pour pouvoir offrir des prestations d'hospitalité de grande qualité. Si une entreprise privée est propriétaire de l'équipement sportif, elle n'est intéressée que par la rentabilité économique. Gaël Baudet (2021) explique que : « la vocation de l'exploitation réside dans la maximisation des jours d'événements, permettant d'optimiser les revenus de location ». Le club se retrouve doublement pénalisé par ce modèle d'exploitation, car il fait face à une exploitation limitée par le temps et une redevance d'occupation. Cette dernière est payée à la collectivité locale représente un fardeau pour les clubs et leurs finances ce qui est démontré par un taux d'évolution de 59% des autres charges (comprenant le loyer).

Le taux de remplissage (-9%) et l'effet « lune de miel » traduisent également une difficulté des clubs locataires à capitaliser sur leur ressource « stade ». L'effet « lune de miel » est de 0. Aucun des quatre clubs n'arrive à augmenter son affluence lors des saisons suivant la livraison du nouveau stade.

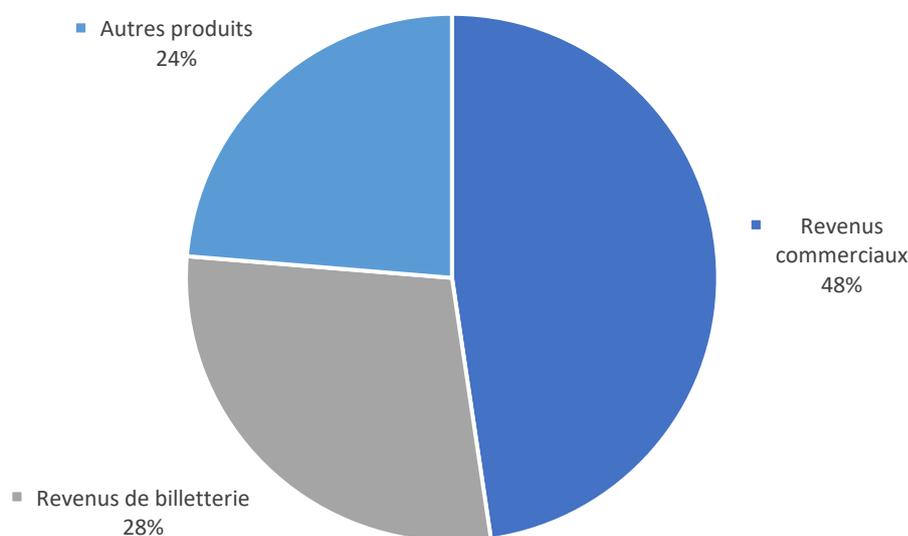


Figure 4 : Business model des clubs locataires d'après nos résultats de recherche

Les ressources partenariales, relationnelles et de marque commerciale sont liées à la relation avec les différentes parties prenantes de l'écosystème d'affaires du club et la capacité de ce dernier à les faire « cohabiter ». Dans un premier temps, les revenus commerciaux des clubs locataires ont augmenté de 47% entre la période N- et la période N+, ce qui les place en tête en

matière d'évolution. Dans un second temps, les autres produits, comprenant entre autres le merchandising, ont augmenté de 7% et représentent en moyenne un total de 8,6 millions d'euros (€) en période N+.

Un dernier point intéressant est le fait que les charges de personnel n'aient augmenté que de 17%. Cette information pourrait représenter une bonne nouvelle. Cependant, elle accentue davantage la faiblesse du modèle de la location. En effet, puisque la programmation des événements n'incombe pas au club résident, il en va de même pour les dépenses. De ce fait, le club n'a pas besoin d'embaucher du personnel compétent pour s'occuper de cette tâche, qui est donc directement ou indirectement gérée par la collectivité publique, propriétaire de l'équipement sportif.

Qui plus est, le modèle de la location semble ne plus convenir aux acteurs publics. L'équipement sportif représente une charge financière trop importante pour les collectivités locales qui souhaitent s'en débarrasser comme c'est le cas à Marseille⁴².

Il est vrai que les clubs locataires affichent des taux d'évolution positifs dans les différentes catégories de revenus, mais l'impact financier n'est pas au rendez-vous. En effet, cela représente des sommes nettement inférieures en comparaison aux clubs propriétaires et exploitants.

5.1.2 Exploitant, une aubaine à court terme ?

La deuxième hypothèse formulée de notre travail de recherche était en lien avec les clubs exploitants. Elle concernait la capacité à générer des bénéfices d'exploitation plus importants lorsque le club était gestionnaire. Cette hypothèse a pu être validée. Comme nous pouvons le constater dans le Tableau 31, les quatre études de cas affichent un taux d'évolution positif de 13% et un résultat d'exploitation bénéficiaire.

De manière générale, le modèle d'exploitation où le club est gestionnaire est considéré comme un *trade-off* entre la gestion privée et la location. Le club exploite l'équipement sportif à sa convenance, mais ce dernier reste la propriété de la collectivité publique. Certaines conditions peuvent limiter l'exploitation comme des restrictions pour les contrats de *namings*.

⁴² https://www.bfmtv.com/economie/les-collectivites-locales-proprietaires-des-grands-stades-une-specificite-francaise_AN-202102160008.html, consulté le 17.08.2021

En comparaison avec le modèle de la location, les clubs gestionnaires exploitent de manière plus efficace leur enceinte sportive, ce qui est observable au travers du taux de remplissage (7%) ainsi que de l'effet « lune de miel » de 2,5 ans. Les clubs gestionnaires peuvent se diversifier facilement dans l'offre proposée aux partenaires et sponsors ainsi qu'améliorer les prestations d'hospitalité. L'exploitation de la ressource physique est intéressante pour les clubs exploitants, car les dépenses relatives à la maintenance du stade restent à la charge du propriétaire. Cela représente un avantage concurrentiel à court terme non négligeable en comparaison à la gestion privée.

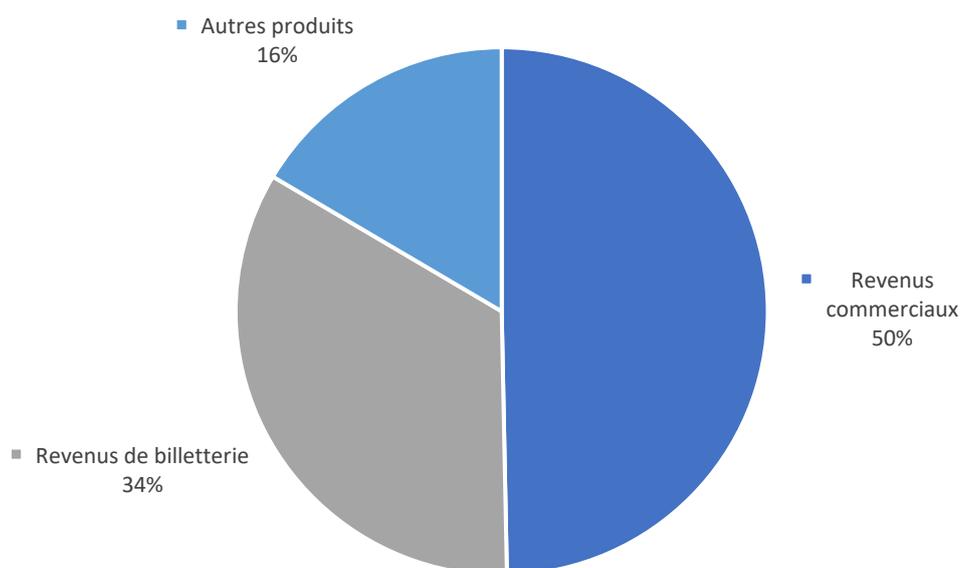


Figure 5 : Business model des clubs exploitants en période N+

Les revenus commerciaux représentent 50% du *business model* des clubs exploitants (hors droits audiovisuels et revenus de mutation). La relation avec les partenaires et les sponsors représente un point de gestion crucial dans la performance économique du club. Les revenus commerciaux ont augmenté de 40% entre la période N- et la période N+, ce qui positionne les clubs exploitants en dernière position en matière d'évolution au sein de notre travail de recherche. Cependant, les montants financiers sont deux fois plus importants que pour les clubs propriétaires, notamment en raison de la présence du Manchester City FC et du Paris Saint-Germain FC.

5.1.3 La propriété, formule gagnante ?

La troisième hypothèse formulée de notre travail de recherche était en lien avec les clubs propriétaire de l'équipement sportif dans lequel ils évoluent. Elle concernait la capacité à

générer des produits d'exploitation plus importants lorsque le club était dans un schéma d'exploitation dit de « gestion privée ». Cette hypothèse a pu être validée. Comme nous pouvons le constater dans le Tableau 31, les quatre études de cas affichent un taux d'évolution positif de 84%. Les produits d'exploitation passent de 73,8 à 135,5 millions d'euros (€) entre la période N- et N+.

De manière générale, la gestion privée est le modèle qui a obtenu les meilleurs résultats au sein de notre travail de recherche. Il semble être le schéma d'exploitation offrant le meilleur retour sur investissement à long terme.

Au classement général, les clubs propriétaires occupent la première place dans tous les segments, hormis celui des charges. Cette catégorie représente le point faible de la gestion privée. En effet, les premières années sont synonymes de remboursement des emprunts souscrits pour la construction du stade. De plus, les coûts liés à la maintenance de l'équipement sportif et au personnel administratif chargé de la programmation sont des dépenses additionnelles importantes.

Les revenus de billetterie liés à la ressource physique ont plus que doublé (119%), ce qui représente un montant moyen de 34 millions d'euros (€). Dans le modèle de la gestion privée, le club est présent dans le processus de configuration du stade. Ce dernier va répondre directement aux besoins de l'équipe résidente. Le taux de remplissage (+18%) ainsi que de l'effet « lune de miel » de 5,3 ans attestent que les clubs propriétaires arrivent à capitaliser sur leur nouvelle ressource « stade ».

Contrairement aux clubs exploitants, le modèle de la gestion privée ne fait face à aucune restriction d'une partie prenante. Pour les contrats de *naming*, le club peut librement négocier avec le sponsor souhaité. Cette opportunité est un avantage concurrentiel conséquent pour les clubs propriétaires. En moyenne, les revenus de *naming* sont de 8,7 millions d'euros (€) contre respectivement 1,1 et 5,1 pour les clubs locataires et exploitants.

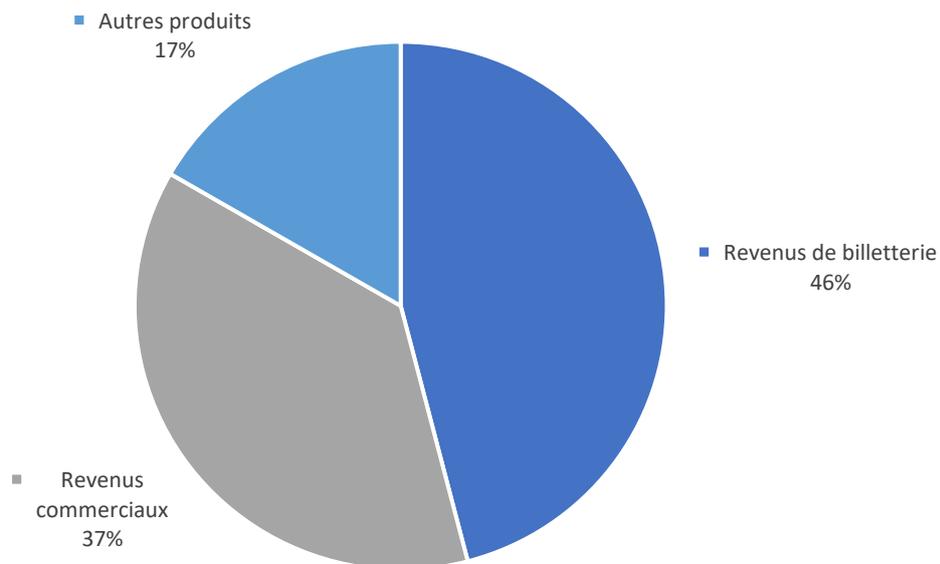


Figure 6 : Business model des clubs propriétaires en période N+

Il est important de souligner que le modèle de la gestion privée est le seul où, en moyenne, les revenus de billetterie surpassent les revenus commerciaux lors de la période N+. En N-, la tendance était inversée. Cependant, cette différence réside dans une augmentation de 199% des revenus de billetterie d’Arsenal FC. Une explication peut être donnée dans le sens où le club pratique un *pricing* très élevé⁴³. De plus, les droits audiovisuels, représentant une part importante du *business model*, ne sont pas intégrés à cette représentation graphique, car ils ne dépendent pas directement de la ressource « stade ».

Bien que les clubs propriétaires aient des charges conséquentes liées aux nouveaux stades, le modèle de la gestion privée est celui qui démontre le moins d’inconvénients. À long terme, elle représente certainement la configuration la plus optimale pour une exploitation réussie.

5.1.4 La Covid-19, un électrochoc

Pour rappel, dans la partie 3.3.2 nous avons évoqué la question de la Covid-19, ses conséquences ainsi que l’exclusion de la saison 2019 – 2020 de notre travail de recherche. Bien que nous n’ayons pas abordé le sujet directement au travers des données financières, il convient tout de même de montrer les conséquences de la pandémie de la Covid-19 sur les clubs de football.

⁴³ <https://www.bfmtv.com/diaporama/le-top-10-des-abonnements-les-plus-chers-d-europe-3159/arsenal-2/>, consulté le 16.08.2021

« COVID-19 has sent a shockwave into society and sport. As result of this, sport and football resuming without spectators - fans or supporters, has brought a number of financial issues that has threatened the sustainability and future of many clubs. » (Bond et al., 2020)

Cette citation permet de mettre en exergue que les spectateurs sont essentiels à la majorité des clubs de football professionnel. Les revenus de billetterie ont été frappés de plein fouet à la suite de la décision des matchs à huis clos. Cependant, tous les clubs n'ont pas été touchés de la même manière. Le *business model* de l'élite européenne est moins dépendant des revenus *matchday*. Ce dernier repose davantage sur les droits audiovisuels et les indemnités de transferts (Drewes et al., 2021).

Tous les schémas d'exploitation ont été impactés par l'absence des spectateurs dans les stades et, par conséquent, par le manque à gagner en matière de revenus de billetterie. Que ce soit une redevance d'occupation ou des frais de maintenance liés au stade à payer, les clubs ont continué à devoir payer des charges sans pour autant avoir accès à une rentrée d'argent conséquente. Cependant, il est important de souligner que l'impact financier n'est pas équivalent dans tous les schémas d'exploitation. Il est nettement supérieur au sein des clubs propriétaires.

5.2 Limites

Selon nous, plusieurs éléments constituent de vraies limites afin d'obtenir un échantillon hétérogène dans notre travail de recherche. La première limite est directement liée à l'essence même de cette recherche : les nouveaux stades de football. Comme on a pu l'aborder, le renouvellement du parc de stades, à l'échelon européen, et particulièrement au sein du *Big Five*, démontre une disproportion importante. Seules l'Allemagne et la France ont pu rénover une grande partie des enceintes grâce à l'accueil de compétitions internationales. L'Angleterre, l'Espagne et l'Italie sont dans une phase de discussion pour de futurs projets. C'est pourquoi il n'a pas été possible de choisir le même nombre de clubs par pays.

La deuxième limite est l'accessibilité aux données financières sur une durée suffisante pour effectuer une analyse pertinente. Certes, pour la plupart des clubs, les états financiers sont disponibles. Cependant, pour diverses raisons, il se peut que certaines années nécessaires à l'analyse soient manquantes. Cela réduit le champ des choix possibles.

La troisième limite peut être couplée à la précédente. Cela concerne la langue des états financiers disponibles, et par conséquent, leur traduction dans la langue de l'étude de recherche. Dans les cas de l'Eintracht Frankfurt e.V. et du Club Atlético de Madrid, les états financiers sont, respectivement, en allemand et en espagnol et ne sont pas disponibles en anglais.

La quatrième limite est liée aux règles de comptabilité de chaque pays ainsi qu'à leur présentation. En effet, pour pouvoir procéder à une comparaison efficace sur une durée de temps significative, il est important d'avoir les mêmes résultats. Cependant, la comptabilité évolue d'année en année. Les clubs de football n'y échappent pas et se voient contraints d'adapter leurs états financiers, ce qui peut provoquer une césure dans la présentation des données financières. La Juventus FC propose à chaque retraitement d'états financiers, une colonne supplémentaire montrant les différences avec l'année précédente. Mais tous les clubs ne procèdent pas de cette manière.

Enfin, la cinquième et dernière limite est l'attractivité du club et du championnat. Des choix ont été opérés lors de la sélection de l'échantillon. Ils n'étaient peut-être pas optimaux et des clubs moins populaires auraient potentiellement fourni de meilleurs résultats d'analyse.

Nous avons dû procéder à des choix basés sur de nombreux critères exclusifs, ainsi que sur un grand nombre de clubs, ce qui a pu altérer la qualité de l'échantillon. Nous aurions pu prendre la décision de réduire le terrain d'études à un nombre plus restreint de clubs et par conséquent, de pays.

Malgré toutes ces limites, notre échantillon de recherche nous semble être un échantillonnage relativement satisfaisant. Grâce à ce dernier, nous pourrions avoir un aperçu sur les cinq grands championnats à l'échelon européen et obtenir des débuts de réponse à nos questionnements.

5.3 Et la suite ?

Comme nous l'avons mentionné dans l'introduction, à ce jour, le sujet des facteurs clés de succès concernant l'exploitation des stades de football n'est que peu abordé et exploité dans la littérature. Nous encourageons les chercheurs actuels et futurs à continuer d'explorer cette thématique. De nouveaux stades ont vu le jour récemment ou le verront dans un avenir, il sera intéressant de les intégrer dans le cadre d'une étude semblable. Ce type d'études ne peut être

réalisé sans la construction ou la rénovation d'enceintes sportives. Le Tottenham Hotspur Stadium ou le stade Santiago Bernabéu sont de potentiels terrains d'études.

Enfin, il serait intéressant d'ouvrir ce type d'études à l'échelon mondial en intégrant des championnats européens comme la *Primeira Liga* portugaise, la *Süper Lig* turque ou encore la Major Soccer League (MLS) américaine. Dans le rapport *Spotlight on MLS*, Roitman et Marini mettent en avant l'expansion de la MLS américaine et notamment au travers de la construction de nouveaux stades, essentiellement consacrés au football.

6 Conclusion

Ce travail de recherche approche de son terme. Il est temps de conclure et de tirer quelques enseignements sur les nombreuses thématiques abordées. Les concepts présentés et approfondis ont permis de mettre en exergue la multiplicité d'acteurs présents au sein de l'écosystème d'affaires d'un club de football. Pour ce dernier, l'enjeu majeur est de pouvoir « gérer » des ressources qu'il ne possède pas et d'en tirer un avantage. De plus, les études de cas, basées sur des données chiffrées, ont permis de faire le point sur les performances financières de chaque club et de définir les potentiels facteurs clés de succès de l'exploitation d'un stade de football au sein du *Big Five* européen.

Le but de ce mémoire était de mieux comprendre les modalités d'exploitation d'un stade de football au sein de l'élite européenne. Le travail s'articulait autour de trois principaux objectifs :

- Identifier les parties prenantes au sein de l'écosystème d'affaires d'un club
- Identifier les facteurs clés de succès lors de l'exploitation d'un stade de football
- Mesurer l'impact du schéma d'exploitation sur la performance financière d'un club de football

Notre travail de recherche a permis de mettre en avant que dans certains pays comme la France, les collectivités publiques affichent une présence accrue dans le sport professionnel. Véritable atout politique, les stades sont encore en possession des acteurs publics. Cela résulte en un retard dans le renouvellement du parc de stades et un manque de compétitivité des clubs français.

La thématique des facteurs clés de succès était centrale. Il en ressort que la ressource physique, à savoir le stade, est un facteur clé de succès qui en influence d'autres et permet de créer une synergie entre diverses parties prenantes. Le fait d'avoir un stade de dernière génération permet d'offrir un avantage concurrentiel au club. Il a été démontré que la gestion privée offrait au club résident de meilleurs résultats financiers. Hormis des premières années compliquées dues aux charges conséquentes du nouveau stade, ce modèle permet de réaliser des revenus plus importants.

Il est important de ne pas surestimer les résultats obtenus. En effet, comme on a pu le présenter durant le travail de recherche, certains critères utilisés pour les différentes mesures possèdent

des limites propres à chaque club. La collecte de données pour les différents indicateurs ne concerne pas le même nombre d'années pour chaque club ni nécessairement la même période.

Nos résultats tendent à prouver que le modèle de gestion privée est la solution la plus viable et efficace à long terme en matière d'exploitation d'enceinte sportive. À l'échelon européen, les modèles de gestion sont en pleine mutation. Le changement de la gestion publique ou déléguée vers la gestion privée a certes commencé, mais de manière très prudente. De plus, la pandémie de la Covid-19 est venue perturber la transition. La crise sanitaire aura-t-elle raison des nouveaux stades de football dans un futur proche ? Il faut d'abord laisser le temps aux clubs de se remettre sur pieds.

Annexes

I Affluence des 12 clubs sur la période 2003 - 2019

Club	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
AS Saint-Étienne	21 898	29 887	29 169	29 391	29 233	28 168	26 331	25 096	21 498	22 966	30 375	32 151	30 328	25 794	28 142	24 326
Lille OSC	15 101	13 679	13 127	14 563	17 239	17 912	14 940	16 435	16 972	40 774	38 662	36 552	30 268	29 487	31 543	36 456
OGC Nice	11 912	11 353	10 903	11 336	11 282	10 622	8 714	8 455	9 207	10 271	22 913	18 227	19 187	22 916	22 876	19 126
Olympique de Marseille	48 249	52 421	49 646	48 996	52 700	52 162	50 097	51 086	40 445	33 653	38 045	52 547	43 512	39 898	46 616	52 805
Eintracht Frankfurt	26 567	23 866	41 892	47 421	48 382	47 000	47 206	47 359	37 335	48 126	47 088	47 618	46 753	49 176	49 100	49 794
Manchester City FC	46 834	45 192	42 856	39 997	42 126	42 903	45 470	45 905	47 045	46 974	47 080	45 365	54 041	54 019	53 812	54 130
Paris Saint-Germain	39 245	36 265	40 486	36 234	36 491	40 902	33 154	29 317	42 891	43 235	45 420	45 789	46 208	45 159	46 930	47 517
West Ham United	31 167	27 403	33 743	34 719	34 601	33 700	33 683	33 404	30 923	34 717	34 197	34 871	34 910	56 972	56 885	58 336
Arsenal FC	38 079	37 975	38 184	60 040	60 083	60 040	59 927	60 023	60 000	60 079	60 013	59 992	59 944	59 957	59 323	59 899
Club Atlético de Madrid	19 118	36 497	41 711	46 227	45 540	44 082	40 324	40 579	42 631	44 868	47 475	46 454	43 201	44 735	55 501	56 216
Juventus FC	34 373	26 429	30 421	18 085	22 040	21 228	23 339	21 966	37 674	38 606	38 342	38 553	38 690	39 861	39 301	39 231
Olympique lyonnais	36 022	37 211	38 676	38 546	37 297	37 397	35 603	35 266	33 067	32 084	34 518	34 949	40 325	39 171	46 005	47 299

Source : Transfermarkt

II Compte de résultat – AS Saint-Étienne

En millions d'euros (€)	Période N-				Période N+			
	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Libellé								
Droits audiovisuels	30,1	32,8	33,1	36,6	40,7	51,5	40,3	42,2
Sponsors - Pub	6,8	7,5	7,6	8,5	9,4	10,7	10,0	19,0
Recettes matchs	4,9	6,3	6,8	9,4	7,8	7,1	5,6	6,3
Autres produits	2,6	4,2	6,0	7,6	9,0	7,8	7,5	7,0
Total produits HORS MUTATION	44,4	50,8	53,5	62,1	66,9	77,2	63,4	74,4
Rémunération du personnel chargée	34,9	39,6	40,6	41,8	48,3	47,2	46,3	53,6
Coût des mutations	8,3	6,5	11,0	9,5	9,3	8,3	8,1	9,1
Honoraire d'agents / intermédiaires	-	-	-	-	-	-	1,9	2,4
Autres charges	12,0	13,8	19,6	21,7	19,8	22,0	21,2	23,8
Total charges HORS MUTATION	55,2	59,9	71,2	73,0	77,4	77,5	77,6	88,9
Résultat des opérations HM	(10,8)	(9,1)	(17,7)	(10,8)	(10,4)	(0,3)	(14,1)	(14,5)
Résultat des opérations de mutation	12,8	12,3	20,4	11,6	13,7	2,3	15,3	17,1
Résultat financier	(0,1)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,3)	(1,0)	(1,8)
Résultat exceptionnel : Autres	(1,5)	(1,4)	(0,9)	(0,4)	(1,1)	0,4	0,3	(0,0)
Résultat avant impôt	0,4	1,6	1,6	0,1	2,0	2,1	0,6	0,7
Impôt société	(0,1)	(0,5)	(0,1)	(0,1)	(0,3)	(0,5)	(0,0)	(0,2)
Résultat net	0,2	1,0	1,5	0,1	1,7	1,6	0,5	0,5

Source : DNCG

III Tableau d'analyse – AS Saint-Étienne

En millions d'euros (€)	Période N-				Période N+			
	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Libellé								
Revenus STADE	14,3	18,0	20,4	25,6	26,3	25,7	23,1	32,2
Revenus de billetterie	4,9	6,3	6,8	9,4	7,8	7,1	5,6	6,3
Revenus commerciaux	6,8	7,5	7,6	8,5	9,4	10,7	10,0	19,0
Autres produits	2,6	4,2	6,0	7,6	9,0	7,8	7,5	7,0
Charges STADE	17,3	20,0	25,9	28,2	27,2	29,4	29,1	33,7
Rémunération du personnel chargée	5,2	5,9	6,1	6,3	7,2	7,1	7,0	8,0
Autres charges	12,0	13,8	19,6	21,7	19,8	22,0	21,2	23,8
Résultat financier	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	1,0	1,8
Résultat STADE	(3,0)	(2,0)	(5,5)	(2,6)	(1,0)	(3,7)	(6,0)	(1,5)

Revenus non-STADE	42,9	45,1	53,5	48,1	54,3	53,8	55,7	59,3
Revenus droits audiovisuels	30,1	32,8	33,1	36,6	40,7	51,5	40,3	42,2
Résultat des opérations de mutation	12,8	12,3	20,4	11,6	13,7	2,3	15,3	17,1
Charges non-STADE	39,7	42,1	46,5	45,4	51,6	48,5	49,2	57,2
Rémunération du personnel chargée	29,7	33,7	34,5	35,5	41,0	40,1	39,4	45,6
Coût des mutations	8,3	6,5	11,0	9,5	9,3	8,3	8,1	9,1
Honoraire d'agents / intermédiaires	-	-	-	-	-	-	1,9	2,4
Résultat exceptionnel	1,5	1,4	0,9	0,4	1,1	(0,4)	(0,3)	0,0
Impôt société	0,1	0,5	0,1	0,1	0,3	0,5	0,0	0,2
Résultat non-STADE	3,2	3,0	7,0	2,7	2,7	5,3	6,5	2,1

Résultat net	0,2	1,0	1,5	0,1	1,7	1,6	0,5	0,5
---------------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

IV Compte de résultat – Lille OSC

En millions d'euros (€)	Période N-				Période N+			
	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Libellé								
Droits audiovisuels	32,8	38,0	45,5	58,2	57,6	37,0	38,7	36,1
Sponsors - Pub	7,1	8,2	6,6	10,5	20,1	16,8	15,2	10,5
Recettes matchs	4,8	4,9	5,5	6,4	15,3	11,2	12,2	8,1
Autres produits	6,7	4,1	9,9	5,0	4,4	4,4	6,0	2,6
Total produits HORS MUTATION	51,3	55,2	67,4	80,1	97,3	69,4	72,1	57,3
Rémunération du personnel chargée	41,1	48,6	56,2	87,5	62,0	62,2	48,2	49,5
Coût des mutations	10,6	11,3	11,2	12,5	14,6	11,0	12,6	14,4
Honoraire d'agents / intermédiaires	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres charges	20,5	18,2	21,5	25,2	41,4	41,5	40,1	31,5
Total charges HORS MUTATION	72,2	78,1	88,9	125,2	118,0	114,7	101,0	95,4
Résultat des opérations HM	(20,9)	(22,9)	(21,5)	(45,1)	(20,6)	(45,3)	(28,8)	(38,1)
Résultat des opérations de mutation	18,9	22,7	12,5	53,7	19,0	32,3	34,3	20,7
Résultat financier	(0,5)	(0,0)	0,1	(1,2)	(1,7)	(2,6)	(2,6)	(2,6)
Résultat exceptionnel : Autres	1,2	(1,4)	0,2	(1,0)	0,1	(0,7)	(2,0)	2,2
Résultat avant impôt	(1,3)	(1,6)	(8,7)	6,4	(3,3)	(16,4)	0,9	(17,9)
Impôt société	1,0	0,5	2,7	(2,6)	0,3	(0,0)	0,0	0,0
Résultat net	(0,3)	(1,1)	(5,9)	3,8	(3,0)	(16,4)	0,9	(17,9)

Source : DNCG

V Tableau d'analyse – Lille OSC

En millions d'euros (€)	Période N-				Période N+			
	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Libellé								
Revenus STADE	18,5	17,2	21,9	21,9	39,8	32,4	33,4	21,2
Revenus de billetterie	4,8	4,9	5,5	6,4	15,3	11,2	12,2	8,1
Revenus commerciaux	7,1	8,2	6,6	10,5	20,1	16,8	15,2	10,5
Autres produits	6,7	4,1	9,9	5,0	4,4	4,4	6,0	2,6
Charges STADE	27,1	25,5	29,8	39,6	52,4	53,5	49,9	41,5
Rémunération du personnel chargée	6,2	7,3	8,4	13,1	9,3	9,3	7,2	7,4
Autres charges	20,5	18,2	21,5	25,2	41,4	41,5	40,1	31,5
Résultat financier	0,5	0,0	(0,1)	1,2	1,7	2,6	2,6	2,6
Résultat STADE	(8,6)	(8,3)	(7,9)	(17,7)	(12,6)	(21,1)	(16,5)	(20,3)

Revenus non-STADE	51,7	60,7	58,0	111,9	76,5	69,3	73,0	56,8
Revenus droits audiovisuels	32,8	38,0	45,5	58,2	57,6	37,0	38,7	36,1
Résultat des opérations de mutation	18,9	22,7	12,5	53,7	19,0	32,3	34,3	20,7
Charges non-STADE	43,4	53,6	56,0	90,4	66,9	64,6	55,6	54,4
Rémunération du personnel chargée	35,0	41,3	47,8	74,4	52,7	52,9	41,0	42,1
Coût des mutations	10,6	11,3	11,2	12,5	14,6	11,0	12,6	14,4
Honoraire d'agents / intermédiaires	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat exceptionnel	(1,2)	1,4	(0,2)	1,0	(0,1)	0,7	2,0	(2,2)
Impôt société	(1,0)	(0,5)	(2,7)	2,6	(0,3)	0,0	(0,0)	(0,0)
Résultat non-STADE	8,3	7,1	2,0	21,5	9,6	4,7	17,4	2,4

Résultat net	(0,3)	(1,1)	(5,9)	3,8	(3,0)	(16,4)	0,9	(17,9)
---------------------	--------------	--------------	--------------	------------	--------------	---------------	------------	---------------

VI Compte de résultat – OGC Nice

En millions d'euros (€)	Période N-					Période N+				
	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18
Droits audiovisuels	22,2	18,1	18,3	19,6	26,4	16,8	18,3	25,0	44,5	50,4
Sponsors - Pub	5,1	4,3	3,5	3,7	4,7	9,2	8,6	7,9	10,2	13,2
Recettes matchs	2,5	1,8	1,9	1,9	2,4	5,8	3,9	4,4	5,8	6,1
Autres produits	3,1	3,1	2,9	3,1	3,8	5,6	6,2	6,5	8,0	9,4
Total produits HORS MUTATION	32,8	27,2	26,6	28,2	37,3	37,5	37,0	43,8	68,5	79,1
Rémunération du personnel chargée	26,6	22,6	23,8	24,0	26,8	25,4	24,9	31,7	49,9	61,4
Coût des mutations	6,9	8,0	6,2	6,7	4,5	4,0	2,8	3,5	6,9	9,2
Honoraire d'agents / intermédiaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,6
Autres charges	9,9	7,0	7,6	7,5	8,3	15,8	15,6	16,0	18,8	24,7
Total charges HORS MUTATION	43,4	37,6	37,6	38,1	39,6	45,2	43,3	51,2	75,5	98,9
Résultat des opérations HM	(10,6)	(10,4)	(11,1)	(10,0)	(2,3)	(7,7)	(6,3)	(7,4)	(7,0)	(19,9)
Résultat des opérations de mutation	16,6	3,0	10,4	3,4	5,0	0,7	6,5	15,1	12,0	23,2
Résultat financier	0,1	(0,2)	(0,1)	(0,4)	(0,2)	0,0	(0,1)	(0,0)	(0,6)	(1,1)
Résultat exceptionnel : Autres	(4,9)	1,4	(0,4)	(0,9)	(1,6)	2,0	0,8	(0,2)	(2,5)	(1,2)
Résultat avant impôt	1,3	(6,2)	(1,2)	(7,8)	0,9	(5,0)	0,9	7,5	1,8	1,0
Impôt société	(0,0)	-	-	-	-	-	-	(1,2)	(0,0)	(0,2)
Résultat net	1,3	(6,2)	(1,2)	(7,8)	0,9	(5,0)	0,9	6,2	1,8	0,8

Source : DNCG

VII Tableau d'analyse – OGC Nice

En millions d'euros (€)	Période N-					Période N+				
	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18
Libellé										
Revenus STADE	10,6	9,1	8,2	8,6	10,9	20,6	18,7	18,8	24,0	28,7
Revenus de billetterie	2,5	1,8	1,9	1,9	2,4	5,8	3,9	4,4	5,8	6,1
Revenus commerciaux	5,1	4,3	3,5	3,7	4,7	9,2	8,6	7,9	10,2	13,2
Autres produits	3,1	3,1	2,9	3,1	3,8	5,6	6,2	6,5	8,0	9,4
Charges STADE	13,8	10,7	11,3	11,5	12,5	19,6	19,4	20,8	26,8	35,0
Rémunération du personnel chargée	4,0	3,4	3,6	3,6	4,0	3,8	3,7	4,8	7,5	9,2
Autres charges	9,9	7,0	7,6	7,5	8,3	15,8	15,6	16,0	18,8	24,7
Résultat financier	(0,1)	0,2	0,1	0,4	0,2	(0,0)	0,1	0,0	0,6	1,1
Résultat STADE	(3,2)	(1,5)	(3,1)	(2,9)	(1,6)	1,0	(0,7)	(2,0)	(2,8)	(6,3)
Revenus non-STADE	38,8	21,1	28,8	23,0	31,4	17,5	24,9	40,2	56,5	73,6
Revenus Droits audiovisuels	22,2	18,1	18,3	19,6	26,4	16,8	18,3	25,0	44,5	50,4
Résultat des opérations de mutation	16,6	3,0	10,4	3,4	5,0	0,7	6,5	15,1	12,0	23,2
Charges non-STADE	34,4	25,8	26,9	27,9	28,9	23,6	23,2	31,9	51,9	66,4
Rémunération du personnel chargée	22,6	19,2	20,2	20,4	22,8	21,6	21,2	26,9	42,4	52,2
Coût des mutations	6,9	8,0	6,2	6,7	4,5	4,0	2,8	3,5	6,9	9,2
Honoraire d'agents / intermédiaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,6
Résultat exceptionnel	4,9	(1,4)	0,4	0,9	1,6	(2,0)	(0,8)	0,2	2,5	1,2
Impôt société	0,0	-	-	-	-	-	-	1,2	0,0	0,2
Résultat non-STADE	4,5	(4,7)	1,9	(4,9)	2,5	(6,0)	1,7	8,2	4,6	7,1
Résultat net	1,3	(6,2)	(1,2)	(7,8)	0,9	(5,0)	0,9	6,2	1,8	0,8

VIII Compte de résultat – Olympique de Marseille

En millions d'euros (€)	Période N-					Période N+				
	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19
Libellé										
Droits audiovisuels	71,0	78,2	70,6	54,8	77,8	44,7	48,9	49,7	77,5	59,8
Sponsors - Pub	28,3	29,1	29,9	23,6	24,0	31,4	28,9	30,7	28,8	37,3
Recettes matchs	25,2	25,6	18,0	11,6	14,0	18,0	15,8	13,9	21,9	19,7
Autres produits	18,0	18,5	18,8	14,9	16,2	15,7	17,1	14,4	14,8	12,7
Total produits HORS MUTATION	142,5	151,4	137,3	104,9	132,0	109,7	110,8	108,8	143,0	129,6
Rémunération du personnel chargée	92,4	100,8	98,5	76,9	85,1	96,8	92,6	87,7	125,1	127,2
Coût des mutations	26,4	37,2	31,4	15,8	17,8	26,0	19,1	17,3	31,7	43,0
Honoraire d'agents / intermédiaires	-	-	-	-	-	-	-	-	5,9	10,8
Autres charges	35,1	33,9	34,0	31,1	41,5	41,0	45,8	49,5	56,3	59,6
Total charges HORS MUTATION	153,9	171,8	163,9	123,8	144,5	163,8	157,5	154,5	219,1	240,6
Résultat des opérations HM	(11,4)	(20,5)	(26,6)	(18,9)	(12,5)	(54,1)	(46,7)	(45,7)	(76,1)	(111,0)
Résultat des opérations de mutation	11,0	5,1	(3,0)	9,2	1,1	34,9	49,2	10,4	0,9	18,3
Résultat financier	(0,1)	(0,0)	(0,4)	(0,7)	(0,5)	(1,5)	(2,2)	(4,7)	(0,7)	(0,5)
Résultat exceptionnel : Autres	0,1	0,7	21,8	10,4	(0,7)	18,0	0,0	(2,4)	(2,7)	1,9
Résultat avant impôt	(0,5)	(14,7)	(8,2)	(0,0)	(12,6)	(2,7)	0,4	(42,4)	(78,6)	(91,4)
Impôt société	-	0,0	-	-	-	(1,1)	-	-	-	-
Résultat net	(0,5)	(14,7)	(8,2)	(0,0)	(12,6)	(3,8)	0,4	(42,4)	(78,6)	(91,4)

Source : DNCG

IX Tableau d'analyse – Olympique de Marseille

En millions d'euros (€)	Période N-					Période N+				
	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19
Libellé										
Revenus STADE	71,5	73,2	66,7	50,1	54,2	65,0	61,8	59,1	65,5	69,8
Revenus de billetterie	25,2	25,6	18,0	11,6	14,0	18,0	15,8	13,9	21,9	19,7
Revenus commerciaux	28,3	29,1	29,9	23,6	24,0	31,4	28,9	30,7	28,8	37,3
Autres produits	18,0	18,5	18,8	14,9	16,2	15,7	17,1	14,4	14,8	12,7
Charges STADE	49,1	49,0	49,1	43,4	54,8	57,0	61,9	67,3	75,7	79,2
Rémunération du personnel chargée	13,9	15,1	14,8	11,5	12,8	14,5	13,9	13,2	18,8	19,1
Autres charges	35,1	33,9	34,0	31,1	41,5	41,0	45,8	49,5	56,3	59,6
Résultat financier	0,1	0,0	0,4	0,7	0,5	1,5	2,2	4,7	0,7	0,5
Résultat STADE	22,4	24,1	17,6	6,7	(0,7)	8,0	(0,0)	(8,3)	(10,3)	(9,5)

Revenus non-STADE	82,0	83,3	67,6	64,0	78,9	79,6	98,1	60,2	78,3	78,1
Revenus Droits audiovisuels	71,0	78,2	70,6	54,8	77,8	44,7	48,9	49,7	77,5	59,8
Résultat des opérations de mutation	11,0	5,1	(3,0)	9,2	1,1	34,9	49,2	10,4	0,9	18,3
Charges non-STADE	104,8	122,1	93,4	70,7	90,8	91,4	97,7	94,3	146,7	160,0
Rémunération du personnel chargée	78,5	85,7	83,7	65,4	72,3	82,3	78,7	74,5	106,4	108,1
Coût des mutations	26,4	37,2	31,4	15,8	17,8	26,0	19,1	17,3	31,7	43,0
Honoraire d'agents / intermédiaires	-	-	-	-	-	-	-	-	5,9	10,8
Résultat exceptionnel	(0,1)	(0,7)	(21,8)	(10,4)	0,7	(18,0)	(0,0)	2,4	2,7	(1,9)
Impôt société	-	(0,0)	-	-	-	1,1	-	-	-	-
Résultat non-STADE	(22,9)	(38,8)	(25,8)	(6,7)	(11,9)	(11,8)	0,4	(34,1)	(68,3)	(82,0)

Résultat net	(0,5)	(14,7)	(8,2)	(0,0)	(12,6)	(3,8)	0,4	(42,4)	(78,6)	(91,4)
---------------------	--------------	---------------	--------------	--------------	---------------	--------------	------------	---------------	---------------	---------------

X Compte de résultat - Eintracht Frankfurt e.V.

En millions d'euros (€) Libellé	Période N-	Période N+					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Revenus de billetterie	10,0	17,9	15,4	14,5	16,3	14,6	12,1
Revenus commerciaux	13,3	24,6	25,9	27,3	28,0	28,0	23,4
Revenus droits audiovisuels	8,0	20,1	18,5	18,9	19,8	19,4	13,3
Transfert de joueur	0,0	0,2	0,6	4,1	0,5	0,4	7,0
École de football	0,4	0,3	0,4	0,5	0,5	0,4	0,5
Merchandising	1,1	2,4	3,0	3,2	3,3	3,7	3,1
Autres	0,1	0,1	0,0	-	-	-	-
Sous-total revenus	32,8	65,6	63,8	68,5	68,4	66,5	59,5
Autres produits d'exploitation	0,1	0,2	0,9	0,7	0,1	0,4	2,0
Total produits d'exploitation	32,9	65,8	64,6	69,2	68,5	66,9	61,5
Total (sans Transfert de joueur)	32,8	65,4	63,2	64,4	67,9	66,1	52,5
Coût des matériaux	0,6	1,2	1,5	1,5	1,7	1,7	1,5
Frais de personnel	14,2	22,0	25,8	26,9	29,1	32,4	26,1
Amortissements	1,9	3,3	3,8	5,4	6,8	7,5	6,6
Autres charges d'exploitation	15,0	28,6	28,1	30,5	31,7	28,2	28,1
Total des dépenses d'exploitation	31,6	55,1	59,2	64,3	69,2	69,7	62,2
Résultat d'exploitation	1,23	10,72	5,45	4,90	(0,64)	(2,82)	(0,70)
Résultat financier	(0,7)	(1,2)	(0,7)	(0,8)	(1,1)	(1,1)	(1,0)
Impôts	(0,6)	(1,6)	(0,7)	(1,2)	-	0,0	0,0
Autres taxes	(0,1)	(0,0)	-	-	(0,0)	(0,2)	(0,3)
Résultat net	(0,2)	7,9	4,0	2,9	(1,7)	(4,1)	(2,0)

Source : <https://www.unternehmensregister.de>

N.B. : Eintracht Frankfurt e.V. fournit des états financiers basés sur la durée d'une année civile. De plus, ces derniers ne sont pas disponibles avant 2005.

XI Tableau d'analyse - Eintracht Frankfurt e.V.

En millions d'euros (€)	Période N-	Période N+					
Libellé	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Revenus STADE	24,4	44,9	44,3	45,0	47,6	46,3	38,6
Revenus de billetterie	10,0	17,9	15,4	14,5	16,3	14,6	12,1
Revenus commerciaux	13,3	24,6	25,9	27,3	28,0	28,0	23,4
Autres produits	1,1	2,4	3,0	3,2	3,3	3,7	3,1
Charges STADE	17,8	33,3	33,0	35,7	37,5	34,6	34,2
Rémunération du personnel	1,5	2,3	2,7	3,0	3,1	3,6	3,6
Autres charges	15,0	28,6	28,1	30,5	31,7	28,2	28,1
Coût des matériaux	0,6	1,2	1,5	1,5	1,7	1,7	1,5
Résultat financier	0,7	1,2	0,7	0,8	1,1	1,1	1,0
Résultat STADE	6,6	11,6	11,3	9,3	10,1	11,7	4,4
Revenus non-STADE	8,5	20,9	20,4	24,2	20,9	20,6	22,9
Revenus droits audiovisuels	8,0	20,1	18,5	18,9	19,8	19,4	13,3
École de football	0,4	0,3	0,4	0,5	0,5	0,4	0,5
Autres	0,1	0,1	0,0	-	-	-	-
Transfer	0,0	0,2	0,6	4,1	0,5	0,4	7,0
Autres produits d'exploitation	0,1	0,2	0,9	0,7	0,1	0,4	2,0
Charges non-STADE	15,3	24,5	27,6	30,6	32,7	36,4	29,3
Rémunération des joueurs et staff	12,7	19,7	23,1	23,9	25,9	28,8	22,5
Amortissements	1,9	3,3	3,8	5,4	6,8	7,5	6,6
Impôt société	0,7	1,6	0,7	1,2	0,0	0,2	0,3
Résultat non-STADE	(6,7)	(3,6)	(7,2)	(6,4)	(11,8)	(15,7)	(6,5)
Résultat net	(0,2)	7,9	4,0	2,9	(1,7)	(4,1)	(2,0)

XII Compte de résultat – Manchester City FC

En millions de livres sterling (£)	Période N-				Période N+			
	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Libellé								
Droits audiovisuels	88,2	88,4	133,2	135,4	161,4	203,5	211,5	253,2
Sponsors - Pub	121,1	143,0	165,8	173,0	177,9	218,0	232,3	227,0
Recettes matches	21,9	39,6	47,5	43,3	52,5	51,9	56,6	55,0
Total produits HM	231,1	271,0	346,5	351,8	391,8	473,4	500,5	535,2
Autres produits d'exploitation	12,8	47,7	1,8	0,8	0,8	2,5	3,0	3,0
Total produits HM	243,9	318,7	348,3	352,6	392,6	475,8	503,5	538,2
Coût direct des ventes et consommables	6,8	6,8	9,0	6,4	8,8	11,9	12,9	7,2
Rémunération de l'audit	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0
Location d'autres actifs	0,5	0,5	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0
Subventions en capital libérées et amorties	(0,0)	(0,1)	(0,1)	(0,2)	(0,1)	(0,3)	(0,0)	-
Autres charges externes	49,3	42,3	68,2	69,2	76,9	94,2	105,3	97,6
Frais de personnel	201,8	233,1	205,0	193,8	197,6	264,1	259,6	315,3
Amortissement des autres immo. Incorporelles	-	-	-	-	0,0	0,6	0,6	0,4
Amortissements et autres réductions de valeurs	6,6	5,8	7,3	10,5	12,5	13,6	12,9	13,2
Amortissement des joueurs	83,0	80,9	76,5	70,2	94,0	121,7	134,3	126,6
Total charges HM	348,0	369,4	366,2	350,2	389,8	506,0	525,7	560,3
Résultat avant éléments exceptionnels	(104,1)	(50,6)	(17,9)	2,4	2,8	(30,2)	(22,2)	(22,1)
Bénéfice sur la cession de joueurs	10,6	5,9	0,2	12,9	20,7	34,6	39,1	38,8
Résultat avant intérêts et impôts	(93,4)	(44,8)	(17,7)	15,3	23,5	4,4	16,9	16,6
Intérêts à recevoir et produits assimilés	1,8	0,2	0,1	0,5	1,6	2,1	0,6	1,7
Intérêts à payer et charges similaires	(2,7)	(3,7)	(1,0)	(1,4)	(1,0)	(1,7)	(2,5)	(3,6)
Charges de location-financement du stade	(4,3)	(3,4)	(4,3)	(4,2)	(4,6)	(4,7)	(4,5)	(4,7)
Résultat des activités ordinaires avant impôts	(98,7)	(51,6)	(22,9)	10,2	19,6	0,1	10,4	10,1
Impôts	0,8	-	-	0,4	0,9	1,0	-	-
Résultat net	(97,9)	(51,6)	(22,9)	10,5	20,5	1,1	10,4	10,1

Source : <https://www.mancity.com>

XIII Tableau d'analyse – Manchester City FC

En millions de livres sterling (£)	Période N-				Période N+			
	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Libellé								
Revenus STADE	143,0	182,6	213,3	216,3	230,4	269,9	288,9	282,0
Revenus de billetterie	21,9	39,6	47,5	43,3	52,5	51,9	56,6	55,0
Revenus commerciaux	121,1	143,0	165,8	173,0	177,9	218,0	232,3	227,0
Charges STADE	91,7	90,9	103,6	109,8	119,3	150,0	163,6	158,7
Rémunération du personnel chargée	30,3	35,0	30,8	29,1	29,6	39,6	38,9	47,3
Autres charges	49,3	42,3	58,6	69,2	76,9	94,2	105,3	97,6
Coût direct des ventes et consommables	6,8	6,8	9,0	6,4	8,8	11,9	12,9	7,2
Résultat financier	5,3	6,9	5,3	5,1	3,9	4,3	6,5	6,6
Résultat STADE	51,3	91,7	109,6	106,5	111,1	119,9	125,4	123,3
Revenus non-STADE	111,6	142,0	135,2	149,1	182,9	240,5	253,6	295,0
Revenus droits audiovisuels	88,2	88,4	133,2	135,4	161,4	203,5	211,5	253,2
Résultat des opérations de mutation	10,6	5,9	0,2	12,9	20,7	34,6	39,1	38,8
Autres produits d'exploitation	12,8	47,7	1,8	0,8	0,8	2,5	3,0	3,0
Charges non-STADE	260,8	285,3	267,8	245,1	273,5	359,3	368,5	408,2
Rémunération des joueurs et staff	171,5	198,1	174,3	164,7	167,9	224,5	220,7	268,0
Coût des mutations	83,0	80,9	76,5	70,2	94,0	121,7	134,3	126,6
Autres charges d'exploitation	7,1	6,3	17,0	10,6	12,5	14,1	13,6	13,7
Impôt société	(0,8)	-	-	(0,4)	(0,9)	(1,0)	-	-
Résultat non-STADE	(149,2)	(143,3)	(132,6)	(96,0)	(90,6)	(118,8)	(114,9)	(113,2)
Résultat net	(97,9)	(51,6)	(22,9)	10,5	20,5	1,1	10,4	10,1

XIV Compte de résultat – Paris Saint-Germain

En millions d'euros (€)	Période N-			Période N+		
	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Libellé						
Droits audiovisuels	85,9	107,2	124,0	122,0	127,9	156,6
Sponsors - Pub	79,0	129,2	149,9	154,2	141,8	195,0
Recettes matchs	39,1	42,4	43,4	42,4	48,4	50,5
Autres produits	270,3	205,0	225,2	184,5	239,3	256,6
Total produits HM	474,2	484,0	542,4	503,0	557,3	658,7
Rémunération du personnel chargée	239,8	254,9	292,4	272,2	332,1	370,9
Coût des mutations	113,4	94,3	105,8	120,0	149,5	122,9
Honoraire d'agents / intermédiaires	-	-	-	-	23,2	25,8
Autres charges	142,4	121,6	145,3	139,5	149,7	184,8
Total charges HM	495,6	470,8	543,5	531,7	654,5	704,4
Résultat des opérations HM	(21,4)	13,1	(1,1)	(28,7)	(97,1)	(45,8)
Résultat des opérations de mutation	23,4	2,4	8,0	13,8	145,4	75,9
Résultat financier	(1,9)	(0,8)	(0,1)	(7,8)	(12,3)	(2,2)
Résultat exceptionnel : Autres	(1,1)	(2,9)	4,2	3,3	3,6	4,3
Résultat avant impôt	(1,0)	11,7	10,9	(19,4)	39,6	32,2
Impôt société	0,7	(1,1)	(0,6)	0,6	(8,1)	(4,6)
Résultat net	(0,3)	10,6	10,4	(18,8)	31,5	27,6

Source : DNCG

XV Tableau d'analyse – Paris Saint-Germain

En millions d'euros (€)	Période N-			Période N+		
Libellé	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Revenus STADE	388,3	376,7	418,4	381,1	429,5	502,0
Revenus de billetterie	39,1	42,4	43,4	42,4	48,4	50,5
Revenus commerciaux	79,0	129,2	149,9	154,2	141,8	195,0
Autres produits	270,3	205,0	225,2	184,5	239,3	256,6
Charges STADE	180,3	160,7	189,3	188,1	211,8	242,7
Rémunération du personnel chargée	36,0	38,2	43,9	40,8	49,8	55,6
Autres charges	142,4	121,6	145,3	139,5	149,7	184,8
Résultat financier	1,9	0,8	0,1	7,8	12,3	2,2
Résultat STADE	208,1	216,0	229,2	192,9	217,7	259,4
Revenus non-STADE	109,3	109,6	132,0	135,7	273,3	232,5
Revenus Droits audiovisuels	85,9	107,2	124,0	122,0	127,9	156,6
Résultat des opérations de mutation	23,4	2,4	8,0	13,8	145,4	75,9
Charges non-STADE	317,6	315,0	350,7	347,5	459,4	464,3
Rémunération du personnel chargée	203,8	216,7	248,5	231,3	282,3	315,3
Coût des mutations	113,4	94,3	105,8	120,0	149,5	122,9
Honoraire d'agents / intermédiaires	-	-	-	-	23,2	25,8
Résultat exceptionnel	1,1	2,9	(4,2)	(3,3)	(3,6)	(4,3)
Impôt société	(0,7)	1,1	0,6	(0,6)	8,1	4,6
Résultat non-STADE	(208,4)	(205,4)	(218,8)	(211,8)	(186,2)	(231,7)
Résultat net	(0,3)	10,6	10,4	(18,8)	31,5	27,6

XVI Compte de résultat – West Ham United FC

En millions de livres sterling (£) Libellé	Période N-			Période N+		
	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Droits audiovisuels	75,4	79,0	86,7	119,3	118,5	127,4
Sponsors - Pub	13,7	14,6	19,0	25,8	24,1	27,4
Recettes matchs	19,5	19,9	26,9	28,6	24,5	27,1
Merchandising	6,3	7,3	9,4	9,6	8,2	8,7
Autres produits d'exploitation	1,6	1,7	1,7	2,1	1,2	2,0
Total produits HM	116,5	122,4	143,8	185,5	176,6	192,7
Rémunération du personnel	63,9	72,7	84,6	95,0	106,6	135,8
Autres dépenses administratives	20,8	22,7	27,7	25,0	36,9	36,2
Coût des mutations	17,9	21,6	34,4	45,4	41,0	57,4
Total charges HM	102,6	117,0	146,7	165,4	184,5	229,4
Résultat d'exploitation	16,1	7,2	58,1	51,7	125,3	88,2
Bénéfice sur la cession de joueurs	(11,3)	-	(5,5)	(3,3)	(14,6)	(11,2)
Résultat des activités opérationnelles avant intérêts et impôts	4,8	7,2	52,6	48,4	73,9	76,9
Intérêts à payer	(15,2)	(12,2)	(14,0)	(13,7)	(42,3)	(52,3)
Intérêts à recevoir	-	-	-	-	(6,3)	(2,5)
Résultat avant impôts	(24,9)	- 18 073	27,0	30,6	25,2	22,2
Impôts	1,6	0,0	(6,9)	(2,5)	(3,4)	(1,7)
Résultat net	(26,4)	(21,5)	9,8	4,9	8,0	6,4

Source : <https://www.whufc.com>

XVII Tableau d'analyse – West Ham United FC

En millions de livres sterling (£)	Période N-			Période N+		
Libellé	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Revenus STADE	41,1	43,4	57,1	66,1	58,0	65,3
Revenus ce billetterie	19,5	19,9	26,9	28,6	24,5	27,1
Revenus commerciaux	13,7	14,6	19,0	25,8	24,1	27,4
Autres produits	7,9	8,9	11,1	11,7	9,5	10,7
Charges STADE	35,3	39,1	46,4	44,2	56,5	60,7
Rémunération du personnel	9,6	10,9	12,7	14,3	16,0	20,4
Autres charges	20,8	22,7	27,7	25,0	36,9	36,2
Résultat financier	5,0	5,5	6,0	5,0	3,7	4,1
Résultat STADE	5,8	4,3	10,7	21,9	1,5	4,5
Revenus non-STADE	76,8	82,1	90,8	147,7	148,5	140,1
Revenus Droits audiovisuels	75,4	79,0	86,7	119,3	118,5	127,4
Résultat des opérations de mutation	1,4	3,1	4,1	28,4	29,9	12,7
Charges non-STADE	72,2	83,4	106,4	126,6	132,6	171,9
Rémunération des joueurs et staff	54,3	61,8	71,9	80,8	90,6	115,4
Coût des mutations	17,9	21,6	34,4	45,4	41,0	57,4
Impôt société	-	-	-	0,4	0,9	(0,9)
Résultat non-STADE	4,6	(1,3)	(15,5)	21,1	15,9	(31,8)
Résultat net	10,3	3,0	(4,9)	43,0	17,4	(27,3)

XVIII Compte de résultat – Arsenal FC

En millions de livres sterling (£) Libellé	Période N-			Période N+		
	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Revenus de billetterie	33,8	37,4	44,1	90,6	94,6	100,1
Revenus droits audiovisuels	59,8	48,6	54,9	44,3	68,4	73,2
Commerce	6,9	8,4	10,2	12,1	13,1	13,9
Revenus commerciaux	14,1	20,7	22,8	29,5	31,3	34,3
Développement immobilier	41,8	23,3	5,1	23,8	15,2	88,3
Player trading	0,5	-	0,1	0,5	0,5	3,6
Chiffre d'affaires	156,9	138,4	137,2	200,8	223,0	313,3
Total (sans Transfert de joueur)	156,4	138,4	137,1	200,3	222,5	309,8
Frais de personnel	69,9	66,0	83,0	89,7	101,3	104,0
Amortissement du goodwill	-	-	-	-	-	-
Amortissement des enregistrements des joueurs	20,1	15,0	15,4	18,8	21,8	23,9
Dépréciation des enregistrements de joueurs	6,3	-	-	-	-	-
Amortissements	1,9	1,9	2,4	9,6	11,6	11,7
Coût des ventes de biens immobiliers	25,5	10,2	2,7	14,7	15,0	79,9
Autres charges d'exploitation	22,9	27,6	37,7	44,7	46,6	55,4
Total des dépenses d'exploitation	146,6	120,8	141,2	177,5	196,2	274,8
Résultat d'exploitation	10,3	17,6	(3,9)	23,4	26,7	38,5
Bénéfice sur la cession des enregistrements de joueurs	(0,1)	0,2	0,5	0,4	0,5	0,5
Part du résultat d'exploitation de la coentreprise	2,3	2,9	19,2	18,5	26,5	23,2
Charges financières nettes	(1,9)	(1,5)	0,2	(36,7)	(17,0)	(16,6)
Impôts	(2,4)	(11,0)	(8,0)	(2,8)	(10,9)	(10,3)
Résultat net	8,2	8,3	7,9	2,8	25,7	35,2

Source : <https://www.arsenal.com>

XIX Tableau d'analyse – Arsenal FC

En millions de livres sterling (£)	Période N-			Période N+		
Libellé	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Revenus STADE	54,8	66,5	77,1	132,2	138,9	148,2
Revenus de billetterie	33,8	37,4	44,1	90,6	94,6	100,1
Revenus commerciaux	14,1	20,7	22,8	29,5	31,3	34,3
Autres produits	6,9	8,4	10,2	12,1	13,1	13,9
Charges STADE	35,3	39,0	50,0	94,8	78,8	87,6
Rémunération du personnel	10,5	9,9	12,4	13,5	15,2	15,6
Autres charges	22,9	27,6	37,7	44,7	46,6	55,4
Amortissement et dépréciation des immobilisations corporelles	1,9	1,9	2,4	9,6	11,6	11,7
Résultat financier	1,9	1,5	(0,2)	36,7	17,0	16,6
Résultat STADE	17,6	25,6	24,7	27,7	48,5	49,0
Revenus non-STADE	101,5	72,1	60,5	68,5	84,1	162,0
Revenus droits audiovisuels	59,8	48,6	54,9	44,3	68,4	73,2
Revenus développement immobilier	41,8	23,3	5,1	23,8	15,2	88,3
Bénéfice sur la cession des enregistrements de joueurs	(0,1)	0,2	0,5	0,4	0,5	0,5
Commerce de joueurs	0,5	-	0,1	0,5	0,5	3,6
Charges non-STADE	113,4	91,3	79,8	103,6	118,9	191,0
Rémunération des joueurs et staff	59,4	56,1	70,5	76,2	86,1	88,4
Coût des mutations	26,4	15,0	15,4	18,8	21,8	23,9
Autres	1,9	1,9	2,4	9,6	11,6	11,7
Résultat exceptionnel	25,5	10,2	2,7	14,7	15,0	79,9
Impôt société	(2,3)	(2,9)	(19,2)	(18,5)	(26,5)	(23,2)
Résultat non-STADE	2,4	11,0	8,0	2,8	10,9	10,3
Résultat net	8,2	8,3	7,9	2,8	25,7	35,2

XX Compte de résultat – Club Atlético de Madrid

En millions d'euros (€)	Période N-			Période N+		
	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Libellé						
Revenus de billetterie	22,0	22,9	25,7	41,3	45,1	40,3
Revenus commerciaux	34,9	39,6	53,1	72,1	80,4	77,8
Revenus TV	41,7	68,7	99,4	110,2	119,4	123,8
Revenus sportifs (compétitions)	62,4	87,6	80,2	68,6	107,0	100,1
Autres produits de vente	-	-	-	35,9	-	0,2
Revenus Prestation de services	-	-	-	5,2	5,8	2,4
Total des revenus d'exploitation	160,9	218,9	258,4	333,2	357,7	344,7
Achat de matériaux - Approvisionnement	8,3	10,5	32,9	43,2	25,4	19,7
Frais de personnel	105,0	137,3	177,8	211,8	242,1	227,1
Autres charges d'exploitation	35,6	31,7	39,5	54,0	61,7	71,4
Charge d'amortissement des immobilisations	36,2	46,4	60,8	58,3	92,3	135,0
Total des dépenses d'exploitation	185,2	225,8	311,0	367,4	421,5	453,2
Variation produits finis et de travaux en cours	-	-	21,6	(18,9)	-	-
Travaux par l'entreprise pour ses actifs immobilisés	-	-	-	1,8	-	-
Autres produits d'exploitation	14,2	14,5	23,0	20,5	31,9	15,6
Attribution subventions	0,0	0,0	0,0	0,2	0,3	0,3
Dépréciation et gains ou pertes sur les cessions d'actifs immobilisés	32,8	44,1	37,1	20,5	94,2	128,4
Autres résultats	17,3	(27,3)	(1,4)	46,7	(1,0)	-
Bénéfice / Perte d'exploitation	40,1	24,4	27,7	36,7	61,6	35,8
Résultat financier	(21,1)	(23,0)	(23,1)	(25,1)	(28,0)	(33,8)
Impôts	(5,9)	2,6	0,3	(7,2)	(19,7)	(3,7)
Résultat net	13,1	3,9	5,0	4,5	14,0	(1,7)

Source : <https://en.atleticodemadrid.com>

XXI Tableau d'analyse – Club Atlético de Madrid

En millions d'euros (€)	Période N-		Période N+	
Libellé	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Revenus STADE	62,5	78,8	154,5	131,3
Revenus de billetterie	22,9	25,7	41,3	45,1
Revenus commerciaux	39,6	53,1	72,1	80,4
Autres produits	-	-	41,1	5,8
Charges STADE	85,8	122,2	154,1	151,4
Rémunération du personnel	20,6	26,7	31,8	36,3
Autres charges	31,7	39,5	54,0	61,7
Approvisionnements	10,5	32,9	43,2	25,4
Résultat financier	23,0	23,1	25,1	28,0
Résultat STADE	(23,2)	(43,3)	0,4	(20,1)
Revenus non-STADE	187,6	238,3	266,7	351,8
Revenus droits audiovisuels + Revenus sportifs	156,3	179,6	178,7	226,4
Résultat des opérations de mutations	44,1	37,1	20,5	94,2
Autres produits d'exploitation	14,5	23,0	20,5	31,9
Attribution subventions	0,0	0,0	0,2	0,3
Autres résultats	(27,3)	(1,4)	46,7	(1,0)
Charges non-STADE	160,4	190,0	262,6	317,7
Rémunération des joueurs et staff	116,7	151,1	180,1	205,8
Coût des mutations	46,4	60,8	58,3	92,3
Variation des stocks de produits finis et de travaux en cours	-	(21,6)	18,9	-
Travaux effectués par l'entreprise pour ses actifs immobilisés	-	-	(1,8)	-
Impôt société	(2,6)	(0,3)	7,2	19,7
Résultat non-STADE	27,2	48,3	4,1	34,1
Résultat net	3,9	5,0	4,5	14,0

XXII Compte de résultat – Juventus FC

En millions d'euros (€)	Période N-				Période N+			
	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Revenus de billetterie	14,0	18,4	17,0	11,6	31,8	38,1	41,0	51,4
Revenus droits audiovisuels	124,2	150,4	132,5	88,7	90,6	163,5	151,0	197,2
Revenus commerciaux	41,2	46,1	45,7	43,3	53,5	52,6	60,3	53,2
Droits d'enregistrement joueurs	17,1	17,3	14,7	18,2	18,4	11,4	36,4	23,5
Autres recettes et revenus	7,2	8,2	9,9	10,3	19,5	18,3	27,1	22,8
Total des revenus d'exploitation	203,7	240,4	219,7	172,1	213,8	283,8	315,8	348,2
Achat de matériaux	2,4	2,3	2,2	2,4	2,6	2,9	3,5	3,1
Services externes	26,3	27,8	27,3	33,6	41,2	45,1	48,0	45,9
Salaires des joueurs et staff technique	112,7	129,3	127,0	126,9	137,1	149,0	167,9	178,8
Autre personnel	8,1	8,5	11,2	12,7	13,0	14,5	16,2	19,6
Frais droits d'enregistrement joueurs	2,2	2,3	3,4	16,2	6,3	5,6	3,8	7,1
Autres charges	22,7	24,1	4,9	4,5	6,2	10,0	7,3	9,3
Total des dépenses d'exploitation	174,5	194,2	176,1	196,3	206,3	227,1	246,6	263,9
Amortissement et dépréciation des droits d'enregistrement joueurs	32,3	28,0	39,5	46,7	52,3	51,4	50,8	57,9
Dépréciation/amortissement des autres immo. Corporelles et incorporelles	6,0	4,3	2,1	1,9	6,8	8,3	8,2	8,5
Provisions, réductions de valeur	-	-	(3,1)	11,9	(10,4)	0,8	1,3	0,4
Produits et charges non courants	(1,3)	-	-	7,4	-	-	-	1,8
Bénéfice (perte) d'exploitation	(10,3)	13,9	5,2	(92,2)	(41,2)	(3,8)	8,8	19,3
Produits financiers	5,1	4,2	3,6	1,3	1,4	2,4	3,1	2,4
Charges financières	(4,2)	(4,7)	(6,7)	(2,9)	(6,1)	(9,5)	(11,8)	(10,9)
Bénéfice avant impôts	(9,4)	13,4	2,1	(93,8)	(45,9)	(10,9)	0,1	10,8
Impôts courants	(4,3)	(5,5)	(5,5)	(2,8)	(3,8)	(5,9)	(7,2)	(8,0)
Impôts différés et prépayés	(7,0)	(1,3)	(7,5)	1,1	1,1	0,9	0,4	(0,5)
Résultat net	(20,8)	6,6	(11,0)	(95,4)	(48,7)	(15,9)	(6,7)	2,3

Source : <https://www.juventus.com>

XXIII Tableau d'analyse – Juventus FC

En millions d'euros (€)	Période N-				Période N+			
	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Libellé								
Revenus STADE	62,4	72,8	72,6	65,1	104,8	108,9	128,4	127,4
Revenus De billetterie	14,0	18,4	17,0	11,6	31,8	38,1	41,0	51,4
Revenus Commerciaux	41,2	46,1	45,7	43,3	53,5	52,6	60,3	53,2
Autres produits	7,2	8,2	9,9	10,3	19,5	18,3	27,1	22,8
Charges STADE	39,5	41,1	43,7	49,8	65,6	74,9	81,1	82,5
Rémunération du personnel	8,1	8,5	11,2	12,7	13,0	14,5	16,2	19,6
Autres charges	26,3	27,8	27,3	33,6	41,2	45,1	48,0	45,9
Dépréciation/amortissement des autres immobilisations corporelles et incorporelles	6,0	4,3	2,1	1,9	6,8	8,3	8,2	8,5
Résultat financier	(0,9)	0,5	3,1	1,6	4,7	7,1	8,7	8,5
Résultat STADE	22,8	31,7	28,9	15,3	39,1	34,0	47,3	45,0
Revenus non-STADE	141,4	167,6	147,1	107,0	109,0	174,9	187,4	220,8
Revenus Droits audiovisuels	124,2	150,4	132,5	88,7	90,6	163,5	151,0	197,2
Revenus Droits d'enregistrement joueurs	17,1	17,3	14,7	18,2	18,4	11,4	36,4	23,5
Charges non-STADE	185,0	192,8	187,0	202,9	196,8	224,8	241,4	263,4
Rémunération des joueurs et staff	112,7	129,3	127,0	126,9	137,1	149,0	167,9	178,8
Frais droits d'enregistrement joueurs	2,2	2,3	3,4	16,2	6,3	5,6	3,8	7,1
Achats de matériaux	2,4	2,3	2,2	2,4	2,6	2,9	3,5	3,1
Autres dépenses	22,7	24,1	4,9	4,5	6,2	10,0	7,3	9,3
Provisions, réductions de valeur	-	-	(3,1)	11,9	(10,4)	0,8	1,3	0,4
Autres produits et charges non courants	1,3	-	-	7,4	-	-	-	(1,8)
Amortissement et dépréciation des droits d'enregistrement des joueurs	32,3	28,0	39,5	46,7	52,3	51,4	50,8	57,9
Impôt société	11,4	6,8	13,0	1,6	2,7	5,0	6,8	8,5
Résultat non-STADE	(43,6)	(25,2)	(39,9)	(110,7)	(87,8)	(49,9)	(54,0)	(42,7)
Résultat net	(20,8)	6,6	(11,0)	(95,4)	(48,7)	(15,9)	(6,7)	2,3

XXIV Compte de résultat – Olympique lyonnais

En millions d'euros (€)	Période N-			Période N+		
	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Libellé						
Droits audiovisuels	56,2	45,8	83,1	98,9	65,2	122,0
Sponsors - Pub	19,0	22,4	26,9	29,1	30,1	31,3
Recettes matchs	13,0	11,1	27,7	44,0	37,3	41,8
Événements	-	-	-	9,2	15,6	9,7
Autres produits	16,2	17,1	22,3	17,1	16,0	16,0
Total produits HM	104,4	96,3	160,0	198,3	164,2	220,9
Rémunération du personnel chargée	74,8	75,1	100,0	109,2	115,0	130,9
Achats consommés	16,4	14,6	29,2	49,7	45,3	46,8
Charges externes	16,0	15,7	26,7	29,9	33,6	34,8
Impôts, taxes et versements assimilés	9,6	5,4	4,6	6,9	7,0	8,3
Total charges HM	116,8	110,7	160,5	195,7	201,0	220,9
Produit de cession des contrats de joueurs	16,1	7,2	58,1	51,7	125,3	88,2
Valeur résiduelle contrats joueurs	(11,3)	-	(5,5)	(3,3)	(14,6)	(11,2)
Excédent brut d'exploitation sur contrats joueurs	4,8	7,2	52,6	48,4	73,9	76,9
Dotations aux amortissements et provisions nettes	(15,2)	(12,2)	(14,0)	(13,7)	(42,3)	(52,3)
Autres produits et charges opérationnels non courants	-	-	-	-	(6,3)	(2,5)
Résultat opérationnel	(24,9)	- 18 073	27,0	30,6	25,2	22,2
Résultat financier	(3,1)	(3,4)	(10,3)	(23,2)	(14,4)	(14,0)
Résultat avant impôt	(28,1)	(21,5)	16,7	7,4	10,8	8,2
Charge d'impôt	1,6	0,0	(6,9)	(2,5)	(3,4)	(1,7)
Quote part résultat nette des entreprises associées	-	-	-	(0,1)	(0,2)	(0,1)
Résultat net	(26,4)	(21,5)	9,8	4,9	8,0	6,4

Source : DNCG

XXV Tableau d'analyse – Olympique lyonnais

En millions d'euros (€)	Période N-			Période N+		
	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Libellé						
Revenus liés à l'exploitation du stade	48,2	50,6	76,9	99,3	99,0	98,9
Revenus de billetterie	13,0	11,1	27,7	44,0	37,3	41,8
Revenus commerciaux	19,0	22,4	26,9	29,1	30,1	31,3
Autres produits	16,2	17,1	22,3	26,3	31,5	25,7
Charges liées à l'exploitation du stade	58,6	49,1	96,9	132,8	141,8	126,1
Rémunération du personnel chargée	11,2	11,3	15,0	16,4	17,3	19,6
Autres charges	44,3	34,4	71,5	93,2	111,2	92,4
Résultat financier	3,1	3,4	10,3	23,2	13,3	14,0
Résultat lié à l'exploitation du stade	(10,4)	1,4	(19,9)	(33,5)	(42,8)	(27,2)
Revenus non liés à l'exploitation du stade	72,3	53,0	141,2	150,6	190,5	210,2
Revenus droits audiovisuels	56,2	45,8	83,1	98,9	65,2	122,0
Résultat des opérations de mutation	16,1	7,2	58,1	51,7	125,3	88,2
Charges non liées à l'exploitation du stade	88,4	76,0	111,5	112,3	139,7	176,6
Rémunération du personnel chargée	63,6	63,8	85,0	92,8	97,8	111,3
Coût des mutations	26,4	12,2	19,6	17,0	38,0	63,5
Résultat exceptionnel	-	-	-	0,1	0,2	0,1
Impôt société	(1,6)	(0,0)	6,9	2,5	3,8	1,7
Résultat non lié à l'exploitation du stade	(16,0)	(23,0)	29,7	38,3	50,8	33,6
Résultat net	(26,4)	(21,5)	9,8	4,9	8,0	6,4

Bibliographie

- Alakshendra, A. (2016). How are we funding professional sports stadiums? An overview. *Managerial Finance*, 42(9), 885-890. <https://doi.org/10.1108/MF-03-2016-0076>
- Baudet, G. (2021). *Optimisation de l'exploitation d'un Stade de Hockey sur glace à travers une stratégie de diversification – Cas de la BCF Arena*.
- Bond, A. J., Cockayne, D., Ludvigsen, J. A. L., Maguire, K., Parnell, D., Plumley, D., Widdop, P., & Wilson, R. (2020). COVID-19 : The return of football fans. *Managing Sport and Leisure*, 1-11. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1841449>
- Breuer, C., Hallmann, K., Wicker, P., & Feiler, S. (2011). Financing of Sport Facilities in Germany, dans P. Chaix (sous la direction de). In *Les Grands Stades* (p. 135-152). L'Harmattan.
- Bullen, C. V., & Rockart, J. F. (1981). *A Primer on Critical Success Factors*. Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management.
- Chaix, P. (2011). Le sport professionnel et sa dépendance aux aides publiques : Entre mythes et réalités, dans P. Chaix (sous la direction de). In *Les Grands Stades* (p. 153-172). L'Harmattan.
- Danglade, J.-P., & Maltese, L. (2014). *Marketing du sport et événementiel sportif*. Dunod. <https://www.scholarvox.com/catalog/book/88820804>
- Delattre, E., & Aimé, I. (2010). Le « naming » : Une forme de parrainage originale. *Management & Avenir*, n° 35(5), 51. <https://doi.org/10.3917/mav.035.0051>
- Deloitte Sports Business Group. (2005). *Football Money League* (The Climbers and the Sliders).
- Deloitte Sports Business Group. (2006). *Football Money League* (Changing of the Guard).
- Deloitte Sports Business Group. (2007). *Football Money League* (The Reign in Spain).
- Deloitte Sports Business Group. (2008). *Football Money League* (Gate Receipts).

Deloitte Sports Business Group. (2009). *Football Money League* (Lost in Translation).

Deloitte Sports Business Group. (2010). *Football Money League* (Spanish Masters).

Deloitte Sports Business Group. (2011). *Football Money League* (The Untouchables).

Deloitte Sports Business Group. (2012). *Football Money League* (Fan Power).

Deloitte Sports Business Group. (2013). *Football Money League* (Captains of Industry).

Deloitte Sports Business Group. (2014). *Football Money League* (All to Play For).

Deloitte Sports Business Group. (2015). *Football Money League* (Commercial Breaks).

Deloitte Sports Business Group. (2016). *Football Money League* (Top of the Table).

Deloitte Sports Business Group. (2017). *Football Money League* (Planet Football).

Deloitte Sports Business Group. (2018). *Football Money League* (Rising Stars).

Deloitte Sports Business Group. (2019). *Football Money League* (Bullseye).

Deloitte Sports Business Group. (2020). *Football Money League* (Eye on the Prize).

Deloitte Sports Business Group. (2021). *Football Money League* (Testing Times).

<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>

Drewes, M., Daumann, F., & Follert, F. (2021). Exploring the sports economic impact of COVID-19 on professional soccer. *Soccer & Society*, 22(1-2), 125-137.

<https://doi.org/10.1080/14660970.2020.1802256>

Eberhagen, N., & Naseroladl, M. (1992). *Critical Success Factors; a survey*. Växjö University.

François, A., & Marsac, A. (2014). Les risques des partenariats public-privé dans le cas des stades. L'exemple du MMArena. *Revue française de gestion*, 40(245), 87-99.

<https://doi.org/10.3166/rfg.245.87-99>

Gayant, J.-P. (s. d.). *Le(s) modèle(s) économique(s) du stade en Europe*. <http://www.sports.gouv.fr>

Jafari, A., Vazifedoust, H., & Farhadi, E. (2015). RECOGNITION AND PRIORITY OF KEY SUCCESS FACTORS (KSF) INCUSTOMERS CLUBS AND CUSTOMERS LOYALTY

PROGRAMS. *European Scientific Journal, ESJ*, 11(31).

<https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/6627>

Kœnig, G. (2012). Le concept d'écosystème d'affaires revisité. *M@n@gement*, 15(2), 208-224.

<https://doi.org/10.3917/mana.152.0209>

Lazareth, A. (2020). *Optimisation des revenus matchday des clubs de football professionnels français : Le cas du Racing Club Strasbourg Alsace*. Université de Lausanne.

Magne, A. (2011). L'évolution des stades, vers la 6e génération, dans P. Chaix (sous la direction de). In *Les Grands Stades* (p. 41-54). L'Harmattan.

Marly, V. (2021). *La diversification de l'offre dans les équipements sportifs : Le cas des grands stades de football français*. Université de Lille.

Millereux, V., Cicut, N., & Montchaud, S. (2015). La modernisation des stades de football en France. Proposition d'une analyse des logiques d'acteurs à l'œuvre au sein d'un processus de traduction. *Gestion et management public*, 4 / n° 2(4), 99.

<https://doi.org/10.3917/gmp.042.0099>

Moulard, J. (2018). *Nouvelle ressource et évolution du business model : Une équation à plusieurs inconnues : Le cas des nouveaux stades du football français*. Education. Normandie Université, 2018. Français. Normandie Université.

Moulard, J. (2021). *Soft budget constraint in french football stadiums : Temporality and typology of publics aids*.

Moulard, J., Dermit, N., & Durand, C. (2016). Effet nouveau stade : Une lune de miel perturbée. *Jurisport*, 167, 6.

Moulard, J., Dermit-Richard, N., & Durand, C. (2019). L'efficacité du financement public des stades : L'échec du modèle français. *Management international*, 23(3), 30.

<https://doi.org/10.7202/1062207ar>

- Osei-Kyei, R., & Chan, A. P. C. (2015). Review of studies on the Critical Success Factors for Public–Private Partnership (PPP) projects from 1990 to 2013. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1335-1346. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.008>
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*.
- Roitman, F., & Marini, F. (2021). *Spotlight on MLS*. CIES Sports Intelligence.
- Sartori, A., & Nienhoff, H. (2013). *A Blueprint for Successful Stadium Development*. KPMG Sports Advisory.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities : The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Terekli, M. S., & Çobanoğlu, H. O. (2018). Stadiums and Arenas The New Revenue Source of Professional Football Clubs : The Economic Impact of Turkish Football Stadiums and Arenas in Turkey. *Physical Activity Review*, 6, 213-226. <https://doi.org/10.16926/par.2018.06.26>