

LIVRE BLANC

SPORT MANAGEMENT

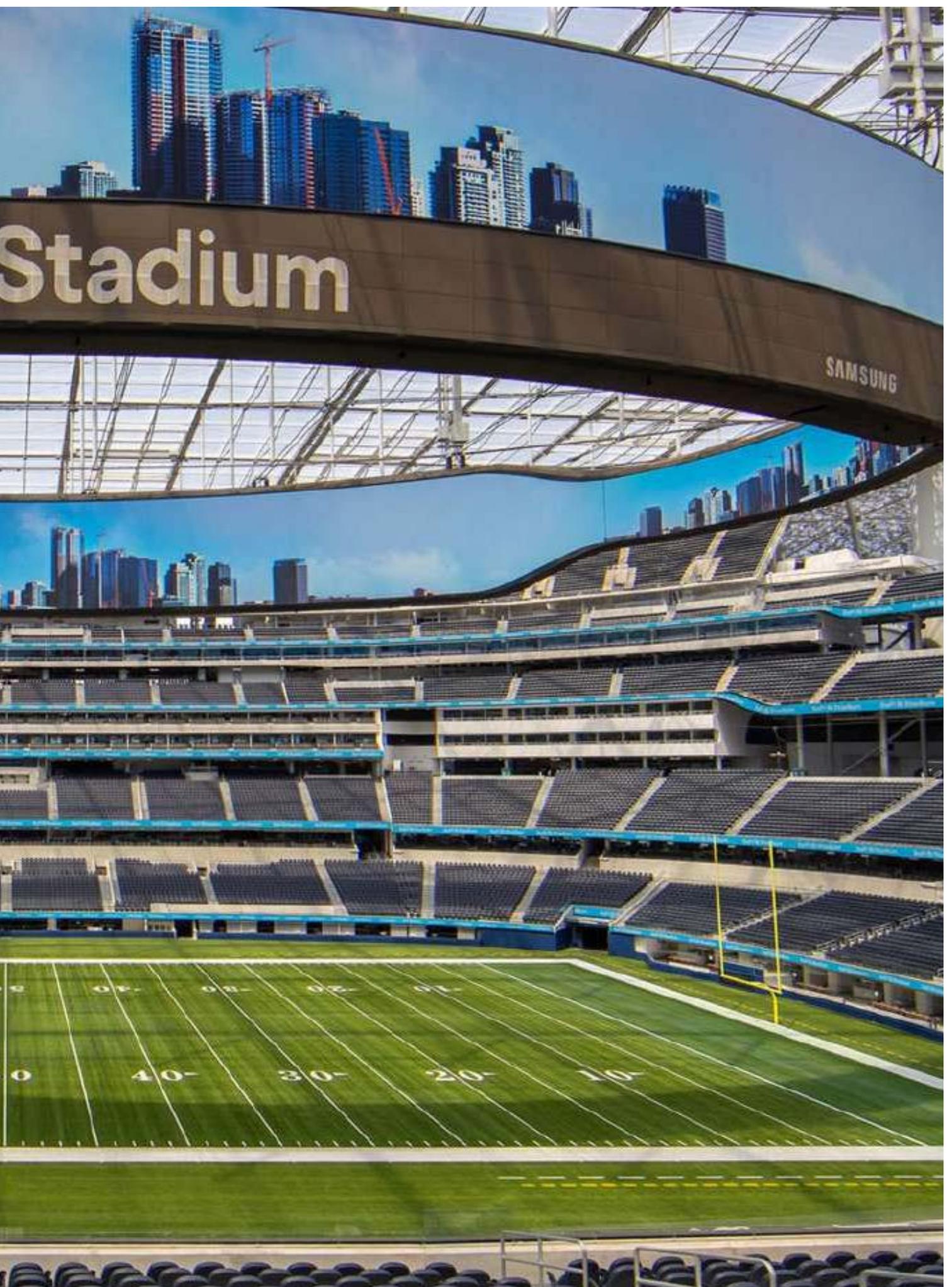
STADES & ARÈNES

Un parc français en souffrance
conceptuelle et économique

G R O U P E
S P Q R
C O N S E I L









En partenariat avec
AMOS Sport Business School

AMOS SPORT
BUSINESS
SCHOOL

**Livre blanc
STADES & ARÈNES**

Un parc français en souffrance conceptuelle et économique

Direction SPQR Conseil :

Pierre-Vincent Guéret - Directeur associé

pierre-vincent.gueret@spqr-conseil.fr | +33 (0)6 21 39 44 75

Loïc Bragard - Directeur général délégué - associé

loic.bragard@spqr-conseil.fr | +33 (0)6 67 44 8176

Direction éditoriale et rédaction :

Olivier Maillard - Consultant sénior spécialiste sport et équipements

olivier.maillard@spqr-conseil.fr | +33 (0)6 58 53 80 03

Direction artistique et mise en page :

Elie Jamhoury | 3LIE

Décembre 2024

SOMMAIRE

- 01** **Préambule**
Pourquoi s'intéresser
aux équipements
sportifs ?
P. 6
- 02** Premières approches
fondamentales
P. 9
- 03** L'impact majeur en
terme de rayonnement
permanent
et récurrent du
territoire : le succès et
la popularité du club
résident
P. 16
- 04** Qu'est-ce qu'un stade ?
À quoi sert-il ?
P. 19
- 05** Les enjeux, contraintes
et logiques pour la
collectivité
P. 22
- 06** Les enjeux et les
problématiques
fortes des clubs
résidents
P. 24
- 07** Ce que les stades et les
arènes sont en France
P. 31
- 08** Ce que doit ou devrait
être un stade ou une
salle en France
P. 34
- 09** Chiffres clés
et indicateurs
P. 40
- 10** L'offre et
l'accompagnement
SPQR
P. 44
- 11** Bonnes et mauvaises
pratiques
P. 46
- 12** **Interviews**
• Jérôme Lestir
• Jean-François Bruneau
• Vincent Bot
P. 112
- 13** **Focus**
Sport et entertainment
P. 122

01. PRÉAMBULE

POURQUOI S'INTÉRESSER AUX ÉQUIPEMENTS SPORTIFS ?

Travailler sur un projet de stade ou de salle et visualiser ses fonctionnalités et son économie futures constituent des enjeux lourds qui nécessitent tout particulièrement une connaissance parfaite de ces lieux, de ce qu'ils doivent être, une ouverture d'esprit totale et une maîtrise des meilleurs modèles internationaux.

Depuis 10 ans, SPQR parcourt la France hexagonale et les outre-mers pour apporter des conseils stratégiques et multi-expertises avec un prisme systématique de bonne gestion et d'efficacité au service de projets dans une approche réaliste des finances publiques. Ces accompagnements ont amené le cabinet à développer des expertises sur les équipements sportifs et leur modèle économique, au travers de projets contractuels, d'audits globaux, d'audits de service de restauration et d'événementiels....

En parallèle, les consultants SPQR sont des citoyens curieux, souvent pratiquants sportifs, y compris d'anciens semi-professionnels, intéressés par les expériences internationales, que ce soit lors de missions ou par curiosité personnelle.

De là est né ce projet d'un pas de côté, par une prise de hauteur sur une thématique heurtée par l'épuisement du modèle traditionnel. À l'heure où sort ce livre, les succès de la France olympique dénotent avec la question du coût des Jeux olympiques et les questionnements importants de grandes villes sur le coût de leur stade (Bordeaux, Lille...).

S'ajoute la rencontre avec Olivier Maillard et son apport à SPQR. Consultant sport sénior SQPR, Olivier Maillard, a notamment évolué pendant de longues années au sein des services direction / administration puis marketing, communication, médias et relations presse de clubs de football professionnels ou de haut niveau dans le rugby (ES Wasquehal, Lens, Paris Saint-Germain, Stade Villeneuveois...).

Il a ensuite observé et analysé le marché du sport professionnel en qualité de journaliste national pour les plus grands médias sportifs français (L'Equipe.fr et Radio France, notamment). Il a par la suite managé des complexes sportifs de grande dimension dans différents sports (natation, basketball et escalade) en qualité d'actionnaire-fondateur-créateur, de directeur ou de directeur d'exploitation multi-sites.

Il enseigne le management du sport au sein d'une «sport business school» (modèles économiques, gouvernance, marchés du sport professionnel et de pratique, création, construction et exploitation de clubs professionnels, de complexes sportifs d'envergure et de stades et arènes). «Sport business school» dont il est par ailleurs sorti major de promotion et où il a reçu notamment l'enseignement d'experts reconnus en management et en exploitation de structures.

Olivier Maillard a contribué à l'organisation d'événements sportifs mondiaux : coupes du monde de football et de rugby françaises (masculines et féminine, de 1998, 2007, 2019, 2023), finale de la Ligue des champions de football entre le FC Barcelone et Arsenal au stade de France (2005) et Euro de football masculin (2016).

Au cours de son parcours, il a visité des dizaines de stades et de structures sportives et de loisirs en France, en Europe et aux États-Unis.

Il a pu observer le fonctionnement de ces équipements, investiguer l'expérience «match», «pratique», «entertainment» ou «spectacle» ou encore échanger sur les problématiques de projet, de gouvernance, de construction et d'exploitation (rentable) avec de nombreux élus, services ou dirigeants de clubs.

Olivier Maillard dispose par ailleurs d'une expertise pointue sur la conception et l'exploitation des stades et salles et tout particulièrement les best-practices et fondamentaux performants aperçus, testés et éprouvés lors de voyages réguliers aux États-Unis, pour découvrir les meilleurs modèles pragmatiques et transposables (en France) d'expérience, de rentabilité et d'entertainment.

Notre référentiel :

- voyages et expériences de sportainment avec la visite et l'analyse d'infrastructures performantes et modernes du sport et des loisirs aux États-Unis et en Europe
- focus permanent sur les angles déterminants pour l'organisation, la génération de revenus, l'engagement et la fidélisation des fans et l'expérience globale : best-practices adaptées et adaptables en matière de construction, d'exploitation puis de développement (digital, CRM, connectivité, customer experience, rentabilité, offre(s), accessibilité et activités connexes, paiements, show...)

Ainsi, chaque expérience en stade / aréna, chaque match, chaque concert, chaque présentation de projet, chaque visite de chantier ou chaque lancement de nouvelle structure a été l'occasion d'observer les évolutions des approches et des moyens mis en œuvre et d'échanger avec les acteurs et générateurs des projets, les exploitants et les dirigeants de clubs.

L'ouverture d'esprit générée permet tout particulièrement de s'affranchir des limites intellectuelles, conceptuelles, juridico-administratives voire culturelles françaises. Elle permet d'aborder et de penser autrement et positivement les antres de premier plan et la gestion des clubs / franchises.

Partant d'un constat parfois cru et direct, notre propos n'est pas de donner des leçons pessimistes mais au contraire d'appeler à un sursaut stratégique pour des projets nouveaux, tout autant que pour l'optimisation des équipements actuels. Il se veut aussi une piste de réflexion(s) pour tous les acteurs des événements (clubs, restaurateurs, entertainers, équipementiers...).

Quelques visites, expériences et observations

• Stades de football et de rugby :

Ajaccio (François Coty et Mezzavia), Amiens, Annecy, Avignon, Auxerre, Angers, Beauvais, Béziers, Bordeaux (Chaban-Delmas), Boulogne-sur-Mer, Brest, Caen, Calais, Châteauroux, Clermont-Ferrand, Créteil, Dijon, Évry, Fos-sur-Mer / Istres, Guingamp, Laval, Le Havre (Jules Deschaseaux et Océane), Le Mans (Léon Bollée puis Marie-Marvingt), Lens, Lille (Grimonprez-Jooris, Stadium Nord, Pierre Mauroy), Lorient, Lyon (Gerland, Groupama Stadium), Marseille, Martigues, Metz, Monaco, Montpellier (GGL Stadium et la Mosson), Nancy, Nantes, Nice (Ray et Allianz Riviera), Nîmes (Costières), Niort, Orléans, Paris (Parc des Princes, Jean Bouin et Charléty), Reims, Rennes, Rouen, Saint-Denis Stade de France, Saint-Étienne, Sedan, Sochaux, Strasbourg, Toulouse, Tours, Troyes, Valenciennes (Nungesser et Hainaut), Vannes...

• Stades de tennis :

Roland-Garros, Wimbledon

• Salles et arènes :

Aix-en-Provence Arena, Gravelines Sportica, Le Mans Antares, Levallois-Perret, Lille Palais Saint-Sauveur, Lille stade Pierre Mauroy, Monaco, Nantes-Rezé, Orchies, Reims, Villeneuve d'Ascq Palacium...

• À l'international :

Bruxelles (Roi Baudouin), Bruges (Jan-Breydel), Eindhoven, Gaziantep, La Corogne (Riazor), Klagenfurt (Wörthersee Stadion), Lisbonne (José Alvalade), Londres (Emirates, Highbury, stade olympique, Stamford Bridge, Upton Park, Wembley, White Hart Lane), Milan (San Siro), Montréal (Saputo et stade olympique) Munich (stade olympique), Pékin (stade et parc olympiques), Porto (Das Antas), Rotterdam (De Kuip), Skopje, Tanger (Ibn-Batouta)...

Visites, matches et observations (Canada et États-Unis) :

En précisant que la majeure partie des structures visitées est modulable et accueille différents sports ainsi que des concerts et des shows.

• Boston

- 🏟️ Fenway Park - Red Sox - visite et Fenway Bowl (2020 et 2023)
- 🏟️ TD Garden - Celtics (2020 et 2023)

• Chicago

- 🏟️ Guaranteed Rate Field - White Sox (2015)
- 🏟️ United Center - Bulls (2015 - 3 matches)
- 🏟️ Wrigley Field - Cubs (2015)

• Las Vegas

- 🏟️ Allegiant Stadium - Raiders - visite (2024) - 2^{ème} stade le plus cher au monde
- 📺 Circa Sportsbook et Circa Stadium Swim (2024) - entertainment grand public au sein d'un hôtel-casino
- 🌐 The Sphere (2024) - plus grand écran au monde (18K)
- 🎤 T-Mobile Arena (2024) - concert de Justin Timberlake

• Los Angeles

- 🏟️ Crypto.com Arena - Lakers - Clippers - Kings - visite (2016)
- 🏟️ Dignity Health Sports Park - LA Galaxy (2016)
- 🏟️ Stade olympique - Memorial Coliseum - visite (2016)

• New York

- 🏟️ Barclays Center - Nets (2019, 2022, 2023 et 2024)
- 🏟️ Citi Field - Mets (2017)
- 🏟️ Madison Square Garden - Knicks (2018, 2019, 2020, 2022 et 2024)
- 🏟️ Madison Square Garden - Rangers (2020 et 2022)
- 🏟️ Metlife Stadium - Giants (2019 et 2024)
- 🏟️ UBS Arena - Islanders (2023) - salle la plus chère au monde
- 🏟️ Yankee Stadium - Yankees - visite (2019)

• Miami

- 🏟️ Hard Rock Stadium - Dolphins (2018)
- 🏟️ Marlins Park - Marlins (2018)

• Montréal

- 🏟️ Centre Bell (2022) - visite

• Études de cas / business (entre autres)

- 🏟️ Allegiant Stadium - Las Vegas
- 🏟️ Chase Center - San Francisco
- 🏟️ Mercedes Benz Stadium - Atlanta
- 🏟️ SoFi Stadium - Los Angeles



Le 2^{ème} stade le plus cher du monde, mais aux revenus de billetterie, de sponsoring et de «gameday» déjà colossaux : l'Allegiant Stadium de Las Vegas (USA) - D.R.

02. PREMIÈRES APPROCHES FONDAMENTALES

La répétition « involontaire » par les collectivités d'erreurs conceptuelles et programmatiques a abouti à un coûteux parc français d'équipements. Des stades très basiques et dépassés par rapport à l'univers du sport professionnel et de l'entertainment et à la génération vitale de satisfaction et d'expérience clients, et donc de revenus.

Il convient au préalable de rappeler que ce livre blanc concerne les équipements de grande dimension ayant vocation à accueillir des spectacles sportifs de haut niveau / professionnels et l'entertainment « complémentaire ». Nous n'évoquerons ainsi pas dans ce document les stades et lieux de pratiques « mixtes » à destination de clubs amateurs, d'associations, de publics scolaires ou du grand public, ainsi que des « super » gymnases comme ceux hébergeant de nombreux clubs de basketball, de handball et de volleyball de haut niveau français. Ils pourraient faire l'objet d'une autre étude.

Ainsi, un stade / une salle est un lieu qui doit répondre à des enjeux majeurs clairs et précis. Ces enjeux (et visions) ne peuvent plus être uniquement populaires, politiques, philosophiques voire simplistes. Il ne doit par ailleurs surtout pas être – ou rester – ce que l'ethnologue Marc Augé appelle un « non-lieu ». D'autant qu'un équipement est un générateur de flux, pas un investissement mesuré par son coût de construction.

Non expert(e)s ou limité(e)s dans leur vision, les élus et les collectivités – qui sont les décideurs et donneurs d'ordres quasi-unique en matière de conception et de construction¹ – multiplient pourtant l'édification en France de ces non-lieux coûteux (en construction puis en subventions d'exploitation) et inefficaces à la fois d'un point de vue économique mais aussi – en ne restant pas à la surface des choses – aux niveaux opérationnel et populaire.

En France, l'implantation des nouveaux stades se situe majoritairement – et pour des questions structurelles que nous aborderons



Un modèle problématique : le stade Matmut Atlantique de Bordeaux (France) - D.R.

plus loin dans ce livre blanc – en périphérie des villes, dans des zones non attractives, isolées, à redéployer ou sans activités complémentaires ou activités commerciales intégrées aux programmes. Cela induit des problèmes consécutifs majeurs qui s'avèrent insolubles : rentabilité, accessibilité, fréquentation, utilité... Et l'erreur conceptuelle a comme impact financier de bloquer tout financement ou nouveau projet pour une durée de 20 à 30 ans.

Dans le même temps, d'autres marchés et pays (notamment les États-Unis, le Canada et l'Angleterre) avancent vite (ou normalement, plutôt), de façon pragmatique et spectaculaire dans la qualité des outils, des concepts, avec une jonction de plus en plus poussée entre le sport, l'événementiel et l'entertainment, sur fond de modularité impressionnante des espaces et d'utilisation pleine et logique des technologies à disposition. Des technologies pourtant tout autant accessibles en Europe.

Nous poursuivons pourtant dans la mauvaise voie et – pour les salles et arènes françaises –

¹ En raison d'un mix de raisons légales, administratives, politiques, économiques, sociales, fiscales et politiques, rendant quasi-impossible la construction d'un stade ou d'une salle par un opérateur privé indépendant ou par un club professionnel, qui l'adapterait davantage et pleinement à son identité, à son business et à sa rentabilité.

continuons de construire des équipements extrêmement basiques d'un point de vue de la structure, de la prospective d'exploitation, de l'expérience et des possibilités de génération de revenus vitaux. Nous y reviendrons.

Quant aux modes de gestion et aux «deals» éventuels avec des exploitants privés dans le cadre de PPP (partenariats publics-privés) ou de DSP (délégations de service public), ils font globalement la part belle au «no business» et à la limitation structurelle et juridique de tout risque mais également de toute possibilité de générer de la valeur : les contrats avec les exploitants et / ou les clubs prévoient en effet généralement des conditions financières inadaptées sur le loyer ou les bénéfices futurs de l'exploitation.

Pire : les loyers reversés au propriétaire concédant ne compensent presque jamais le coût d'investissement. Ces investissements deviennent un poids sur le budget de fonctionnement des collectivités propriétaires, et pour plusieurs dizaines d'années.

Les raisons sont ici à la fois légales et dogmatiques : il n'est pas concevable qu'un exploitant (ou un club) privé puisse gagner trop d'argent avec un outil financé sur les fonds publics. Ces mêmes fonds n'étant pourtant pas publics puisque issus de la contribution et de la ponction obligatoires via une fiscalité impactant lourdement - en France - les particuliers et les entreprises (privées). Mais c'est un autre débat de société, économique et politique, tout comme celui de l'utilisation de ces fonds.

Quoi qu'il en soit, le cadrage très «étatique» et «juridico-administratif» des contrats liant les collectivités aux exploitants et / ou aux clubs ainsi que les conventions et protocoles exploitants / clubs est extrêmement dur, lourd, épuisant (pour les exploitants ou les clubs) en termes de gestion et contre-productif en matière de développement et de revenus.

En somme, vous ajoutez à un équipement généralement mal conçu et mal pensé une lourdeur quotidienne dans les conditions d'exploitation et de développement.

Une conception et exploitation réorientée vers le business pour permettre une rentabilité économique des clubs et un équilibre budgétaire des collectivités

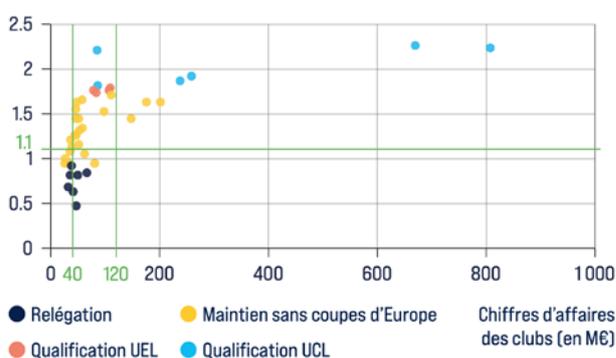
Au regard d'un contexte fortement dégradé économiquement avec à la fois la recherche de l'efficacité de la dépense publique mais aussi la survie - on ne parle même pas d'expansion - de clubs ayant besoin de structures adaptées, les enjeux majeurs pour les stades et les salles sont pourtant tout particulièrement financiers avec la rentabilité et le développement de l'activité (de l'exploitant) et des revenus du (ou des) club(s) résident(s), dans le cadre de l'enclenchement de cercles vertueux ne pouvant et ne devant pas débiter uniquement par des bons résultats sportifs.

L'attente des seuls résultats ne doit pas être la raison de mettre à disposition un (nouveau) stade.

LIGUE 1

Nombre moyen de points par match

Saisons 2021/2022 à 2022/2023



Extrait du rapport d'activité 2022-2023 de la Ligue de football professionnel (France)

² En fonction des sports, les revenus des clubs sont principalement issus dans des proportions et des volumes différents des droits télévisés, du merchandising (produits dérivés), du marketing et du sponsoring (liens avec les marques et visibilité de ces dernières), du ticketing / de la billetterie, des hospitalités (prestations mêlant places premium, offre food and beverage améliorée, visibilité marketing et relations publiques), du «gameday» (nourriture et boissons) et des «transferts» de joueurs (cession de contrats à d'autres clubs). Certains sports ne peuvent pas s'appuyer sur certains revenus (droits télévisés ou transferts). Par ailleurs, et hors football, de nombreux sports et clubs français sont ultra-dépendants des subventions publiques (promotion de la formation, des territoires, achats de prestations...) issues des quatre collectivités majeures impliquées (ville, agglomération / métropole, département et région). Entre subventions et utilisation d'équipements publics, la tutelle politique est totale et au final limitante.

À l'inverse, un équipement bien conçu facilite l'expérience, la génération de valeur (marketing, populaire, financière) et donc - en fonction de la compétition et de sa dépendance à tel ou tel niveau de revenus² -, les résultats sportifs du club concerné. De façon concomitante, le rayonnement d'un territoire avec l'appropriation des succès sportifs et populaires par la sphère politique, dans un cadre parfois électoraliste, d'influence ou démagogique est favorisé. C'est le jeu.

Sur le sujet économique et sportif, il convient d'ailleurs de souligner que les rapports d'activité annuels des ligues professionnelles rappellent combien les résultats sportifs des clubs professionnels dans le modèle pyramidal européen et français du sport ainsi que dans nos systèmes de gouvernance, d'économie et sociétaux sont liés au minimum à 70 à 80 % à la masse salariale des clubs et à leurs revenus (produits).

Ainsi, plus vous disposez de ressources financières et plus vous pouvez recruter et rémunérer les meilleurs joueurs. Et plus vos résultats sont bons. Le système entretient par ailleurs faute de mécanismes de régulation de type «américaines» (draft, salary cap, pas de descentes) des rentes de situation, de l'injustice, la fuite en avant sportive (avec une énorme part des revenus destinée aux joueurs et non au développement) ainsi que la terrible casse sportive, financière et humaine des clubs relégués en fin de saison.

Or, les clubs français sont globalement en grande (auto) limitation et souffrance économique, quelle que soit leur discipline, voire en quasi-faillite permanente hors apport et refinancement des actionnaires, implication et intervention fortes de l'État sur des sujets urgents fondamentaux (droits télévisés, par exemple) ou subventions publiques en provenance de quatre types de collectivités : ville, agglomération / métropole / communauté urbaine / de communes, région et département.

Les visions purement politiques, territoriales (sans mesure claire ou réelle de l'ensemble des retombées - tourisme, consommation, communication, image... - dans un cadre holistique) ou architecturales ont ainsi abouti depuis 30 ans à des erreurs majeures de conception et d'exploitation d'autres sportifs en France.

Parallèlement, le marché mondial des (super) infrastructures observait une montée en puissance forte et de continue de la qualité des équipements de sport et d'entertainment, de leur efficacité populaire et financière, toujours dans le cadre de cercles vertueux bénéficiant à tous : collectivités et territoires (rayonnement économique et emploi), exploitants et clubs.

Les raisons des difficultés (permanentes) des clubs français sont multiples et cumulatives :

- **une approche sociale** trop orientée «loisirs» ou pratique et une organisation amateur
- **gouvernance du sport «politique»**, prioritairement associative et institutionnalisée complexifiant sa lisibilité et les libertés d'entreprendre : elle est non adaptée au haut niveau et au sport spectacle entertainment et aux réalités de marché (business)
- **dogmatisme et / ou doxa** (étatique et politique) sur l'approche du sport et méconnaissance de ses marchés
- **organisation des compétitions** et système pyramidal déséquilibrant et induisant une fuite en avant sportive permanente au détriment de la construction entrepreneuriale, financière et structurelle permise par des ligues fermées ou semi-fermées et la sécurisation des revenus
- **compétitivité diminuée par des charges** financières très lourdes (fiscalité et charges sur les salaires)
- **lourdes distorsions de marché** avec d'autres pays (européens), toujours au niveau fiscal



L'Allianz Riviera de Nice (France) : un site encaissé, mal desservi en transports en commun et manquant de dynamisme - D.R.



Objet architectural, l'Arena du Pays d'Aix (Aix-en-Provence) et sa brasserie (fermée en cours de première délégation de service public) souffrent de l'isolement de l'équipement dans son environnement ainsi que d'une conception non optimale. - D.R.

- **mentalités et culture** (en interne comme en externe, notamment pour les médias et les fans) en décalage avec les enjeux fondamentaux pour les clubs (obsession du sportif)
- **clichés et idées reçues** chez les élus, services, dirigeants, salarié(e)s et dans l'environnement (médias, fans...)
- **oubli des fondamentaux** et des principes premiers entrepreneuriaux et de saine gestion
- **incompétence** ou non compétence professionnelle et déficit de formation
- **égocentrisme** (très français) lié à un manque de découverte d'autres pays, systèmes et équipements
- **des catastrophes conceptuelles** et industrielles (Lille, Bordeaux, Nice...), accentués en cas de soucis du club résident
- **des dépenses de construction** ne générant pas de valeur et de revenus d'exploitation corrélés aux lourds investissements structurels
- **les déficits structurels** et mécaniques des exploitants, ce qui engendre le désintérêt (progressif) de ces exploitants pour la réussite de l'équipement en cours de concession ou le faible nombre de candidatures fiables à une concession (DSP)
- **le non développement** et la limitation des revenus des clubs résidents qui sont pourtant la raison d'être majeure et l'intérêt central de ces équipements
- **le maintien de subventions publiques** d'équilibre à destination de l'exploitant et des subventions à l'adresse des clubs résidents, systématiquement sous perfusion et beaucoup trop dépendants de la puissance publique, qui a elle-même entretenu cet état de fait et créé les conditions de non déploiement des salles et clubs.

La mauvaise compréhension de ce qu'est ce lieu et sa mauvaise définition sur les fonctions, son architecture et ses enjeux par les différentes parties prenantes (élus, services, architectes, pré-programmistes, conseils) qui ne tiennent généralement pas (assez) compte des besoins des clubs a engendré depuis plus de longues années :

- **la construction de nombreux** équipements non adaptés (trop grands, mal placés, mal construits, isolés, sans âme...)

Or, un système (sportif ou d'équipement) dans lequel on injecte régulièrement de la subvention publique constitue une « anomalie » acceptée par tous. Ce système est également négatif pour les administrés, qui considéreront de façon régulière qu'il y a d'autres priorités en matière de dépenses publiques et de choix politiques.

Ces éléments conceptuels liés à des montages juridiques lourds et une trop forte contrainte sur l'exploitation (conventions et conditions hyper-cadrantes et limitantes) pour l'exploitant et / ou le club résident ont la plupart du temps mis en œuvre les conditions de non développement du business, des revenus et donc de sécurisation financière des équipements, des clubs résidents et de leur rayonnement.

Pire, de multiples (presque) éléphants blancs ont pu être construits.

Sur un marché du sport et de l'entertainment / spectacle professionnel qui engendre des pressions financières sur les salles et les stades, les enjeux majeurs des équipements sportifs et événementiels de haut niveau ne peuvent plus être :

- **des «œuvres»** ou projets symboliques de mandat
- **des outils à visées politiques** et stratégiques (pour contrer un territoire voisin, au lieu de s'allier avec lui avec pour mutualiser des coûts et des synergies, ce qui complexifie néanmoins le projet, la vision et la gouvernance)
- **des «objets» architecturaux** pour lesquels la collectivité a trop écouté un architecte ou s'est laissé entraîner dans un projet «visuel» (ou pseudo-beau) ou conceptuel coûteux et non adapté en termes d'exploitation et de fonctionnalité(s). Il s'agit d'éléments classiques, non raisonnés et répandus en France : le «beau» (subjectif et loin d'être aussi beau que de multiples constructions modèles à l'étranger et notamment aux États-Unis), qui ne fait pas venir davantage et ne participe à aucune logique de conception, de gestion, de fonctionnalités puis de rentabilité
- **des outils de captation** d'un grand event sportif international au final coûteux et non nécessaire au territoire : exemple de l'Euro 2016 de football pour certaines villes ou métropoles se hâtant de construire des équipements mal dimensionnés, mal calibrés, lourdement déficitaires et sous-utilisés voire des Jeux olympiques de Paris en 2024

- **des outils de pseudo-rayonnement territorial**, surtout sans études d'impact régulières, précises et avérées, comme il en existe en revanche par exemple aux États-Unis

- **un super gymnase** avec des annexes où se rendront différents publics (scolaires, associations), ce qui épuise les gestionnaires, rend complexe la gestion des flux et ne correspond pas au besoin majeur et tout particulièrement au besoin du club résident structurant

- **un équipement** dont on attend trop en matière de programmation et d'événements, sur un marché national réduit et complexe avec un nombre limité d'artistes impactants et des conditions techniques, financières ou de calendrier de tourneurs ou agents rendant incertaines des venues

Il s'agit là des écueils principaux et réguliers dans lesquels tombent les collectivités, contraintes ou limitées dans leur vision de l'équipement et de son animation.

Les collectivités et leurs services ne sont par ailleurs pas expertes en matière de marché du sport et de l'entertainment, de construction d'équipements sportifs d'envergure et en rentabilité globale de ces équipements.

Nous attirons par ailleurs votre attention sur le caractère limité et non prouvé de l'impact réel et concret de l'organisation d'événements majeurs dans un équipement et sur l'absence d'études fortes et précises en France en la matière sur les équivalents en retombées médiatiques, points de notoriété ou commerce indirect (nuitées en hôtel, tourisme, restauration...) ou sur la pratique sportive induite suite à des événements majeurs ou leur organisation (effet de soufflé très rapide).

En effet, ces rapports ou «études» issus des services communication ou économiques des collectivités qui les produisent sont régulièrement orientés de façon (ultra) positive ou dans un cadre de communication et de promotion institutionnelle.



L'ensemble immobilier du TD Garden de Boston (États-Unis) intègre outre la salle où évoluent les Celtics (NBA) et les Bruins (NHL), une magnifique food court, un hôtel, un supermarché, des appartements, des bureaux ou encore un « sportsbar » exceptionnel avec écran géant, le tout avec une gare de trains et de métros en sous-sol - D.R.



03. L'IMPACT MAJEUR EN TERME DE RAYONNEMENT PERMANENT ET RÉCURRENT DU TERRITOIRE : LE SUCCÈS ET LA POPULARITÉ DU CLUB RÉSIDENT

La raison d'être initiale et majeure de la construction d'un stade ou d'une arène est le club de haut niveau qui l'occupera, avec son feuilleton sportif récurrent et passionnant. Un club qui évolue dans un marché économique difficile et pour lequel il convient de faciliter l'utilisation de l'équipement et de créer réellement les conditions de génération de revenus. C'est ainsi que le club performera et fera rayonner le territoire.

En termes de marketing et de rayonnement territorial, l'impact majeur le plus efficace et constant sur le court, le moyen et le long termes est constitué avant tout par les résultats, la notoriété et la popularité du club résident. Ce dernier bénéficie d'une couverture médiatique potentiellement large aux niveaux régional et national - voire international - en fonction de la discipline et du territoire.

Le sport fédère en effet autour de lui des valeurs positives d'engagement, de partage, de collectif, de dépassement de soi et, en cas de succès ou de spectacle, de fierté et de valorisation de la représentation d'une ville, d'une région ou d'un pays.

Les résultats dépendent de la solidité et de la performance sportives du club, elles-mêmes dépendantes pour partie des revenus tirés de l'équipement dans lequel il évolue.

D'autres sources de revenus principales viennent compléter les revenus tirés d'un équipement dans un marché du sport (professionnel) français à (très) faible valeur et en souffrance avec des situations de quasi-faillite annuelle permanente de multiples clubs pour des raisons évoquées dans ce livre blanc (gouvernance, organisation, législation, système non adapté au sport-entertainment de haut niveau, fiscalité...).



À Lille - Villeneuve d'Ascq, le stade Pierre Mauroy - Décathlon Arena est l'exemple des mauvaises pratiques à ne pas réitérer : isolement dans l'agglomération, architecture, courives froides et déceptives, surdimensionnement, loyer trop élevé pour le club résident (LOSC - football) - D.R.

Pour rappel, ces revenus club sont :

 **du merchandising (produits dérivés) :** de très faible à moyen

 **des droits télévisés :** de nuls à moyens ou non sécurisés sur la durée et désormais en baisse constante

 **du ticketing (billetterie) :** trop dépendant en France des résultats et compliqué à « pricer » en dehors d'affiches ou d'événements exceptionnels de type play-offs ou titre, avec une faible culture populaire du juste prix du spectacle et de l'acceptation à payer davantage (faute, notamment, de package salle / stade qualitatif / d'expérience)

 **des revenus gameday / food and beverage stade et hospitalités :** faibles par rapport au potentiel et aux flux, notamment en raison des mauvaises visions et réalisations conceptuelles des équipements pour les espaces, salons, prestations ou coursives et spots de vente (grand public) mais aussi d'offres, d'univers et services limités et peu qualitatifs

 **du marketing / du sponsoring :** important dans certains sports mais avec une part souvent importante (dans le basketball, le handball et le volleyball) de « fake » (faux) sponsoring avec des entreprises ne s'engageant auprès du club local non pas dans une logique de notoriété ou de déploiement des ventes mais pour faire « plaisir » dans un cadre relationnel, de réseau ou amical aux élus et services ou en positionnement stratégique et d'influence dans le cadre de potentiels marchés

 **des transferts de joueurs (cessions de contrats à d'autres clubs) :** inexistants ou rares en dehors du football

 **des subventions publiques :** elles comptent parfois pour la moitié des revenus des clubs (de sports collectifs en salle, tout particulièrement) et constituent une source « fausse » et ne correspondant au final à aucune économie réelle ni « vrai » service rendu. Il s'agit d'une perfusion annuelle empêchant la disparition des

clubs professionnels tout en les maintenant sous une tutelle économique et de pouvoir (indirecte) forcée et non saine dans un environnement quasi-impossible pour les clubs en raison de la gouvernance du sport en France, de son système pyramidal ouvert (sans leviers de régulation et d'égalité sportive) ainsi que de points fondamentaux de fiscalité et de non construction concrète du marché du sport spectacle et d'entertainment professionnel

Il est par ailleurs à signaler que le (re)financement régulier des clubs par les propriétaires via des apports en capital ou en comptes courants (abandonnés la plupart du temps, donc jamais récupérés par les actionnaires, qui ne se versent par ailleurs pas ou peu de dividendes sur les résultats des clubs, rares) ne sont - comme les subventions - pas des sources de revenus normales.

Ces refinancements répandus ne devraient pas exister dans un système cohérent, sérieux et bien construit de « l'industrie » de notre sport spectacle professionnel. Ce que font les Américains.

Ce sauvetage permanent est la conséquence des multiples défaillances et problématiques structurelles du sport professionnel évoquées dans ce document et non - pour la plupart des cas - d'un management non adapté ou défaillant. Le système engendre son non-développement, quelle que soit la qualité de gestion du club.

Le cliché de l'actionnaire venant dans le sport pour s'enrichir directement a pourtant la vie dure. Les motivations d'arrivée dans un club sont par ailleurs parfois à chercher ailleurs que dans la sphère sportive pour ces « investisseurs » : immobilier, politique, soft power, green washing, réseautage et influence...

Par ailleurs, le terme « investissement » dans un club lors de l'arrivée d'un actionnaire ou d'un changement de gouvernance devrait être plutôt lu en France comme : « mécénat », « don » ou « argent qui ne sera jamais récupéré et / ou qui ne produira dans la plupart des cas absolument aucune rentabilité directe en exploitation ou en retour sur investissement (prise de valeur du club ou bénéfice à la revente du club) ».

Aussi, si un équipement est mal conçu et si le club évolue dans un carcan opérationnel et juridique complexe ou lourd (c'est le cas dans la majeure partie des cas en France), ce club restera limité dans son activité et dans son développement économique. Et par conséquent dans une performance sportive faisant rayonner l'ensemble du territoire et de ses acteurs, collectivité et élus compris. C'est le serpent qui se mord la queue et le cercle non vertueux du sport français, dans son lien entre clubs et équipements.

Il ne faut donc pas craindre, côté collectivité, d'avoir un club :

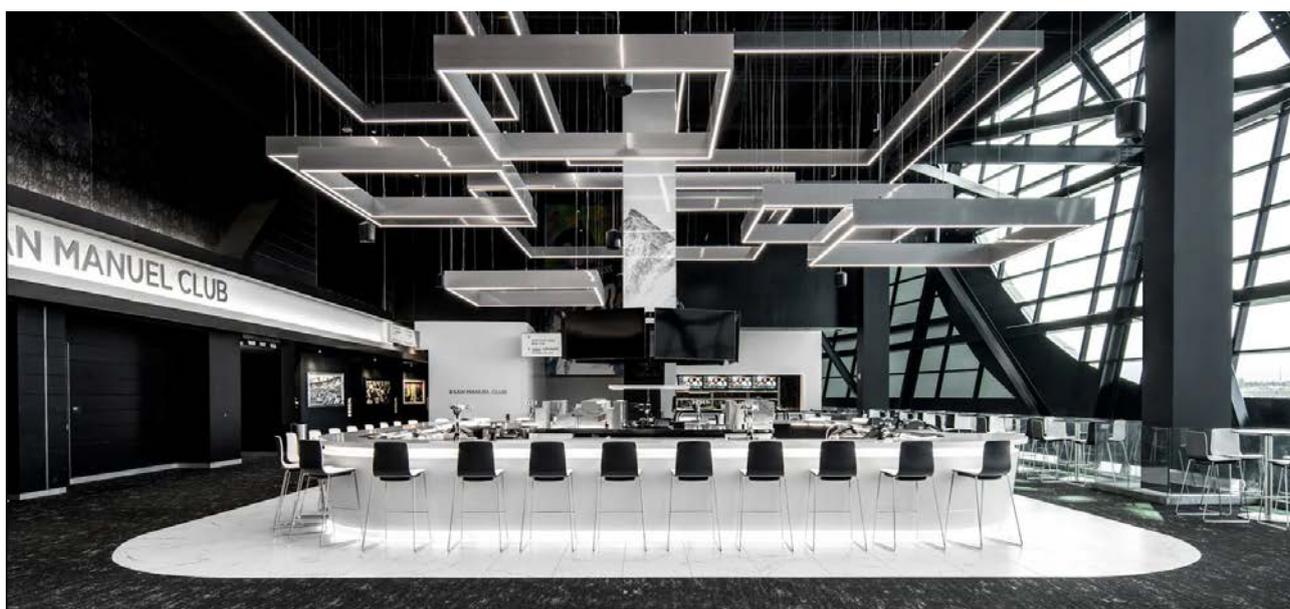
- **qui rayonne et réussit hors économie artificielle** (subventions ou loyers bas pour la structure), en s'appuyant sur un équipement bien conçu (collégalement) et adapté
- **qui ne soit pas de façon permanente sous surveillance ou influence** (politique), contrôle ou tutelle financière, légale, juridique de la collectivité et des élus
- **où les dirigeants seront d'un bon niveau stratégique**, managérial et business
- **dans lequel on n'intervient pas** sur la gouvernance, comme le font trop de collectivités, qui - pensant bien faire - asphyxient le développement de ce club ou l'influencent, sans expertise réelle

- **pour lequel on n'entretient pas le non-développement**

- **ou qui bénéficie d'un soutien économique** « neutre » de la collectivité (qui redistribue de l'argent public issu des prélèvements obligatoires sur les entreprises et les particuliers dans un pays à la fiscalité extrêmement élevée) sans que les contreparties et exigences du territoire ne soient trop lourdes et handicapantes pour le club (demandes d'actions sociales, de RSE ou s'éloignant du métier de base premier du club, immixtion dans la gouvernance et le management...)

Plus largement, l'un des écueils dans lequel tombent la majeure partie des élus et des collectivités est de se prendre au jeu sportif et de gouvernance du club pour des raisons non cartésiennes (émotion, sensation de participer au pilotage d'un club, présence de médias, politique politicienne...) ou - simplement - de pouvoir et de populisme.

Qui plus est, le club et son (très) petit périmètre économique (même en Ligue 1 de football, dans 75 % des cas) ne devraient pas faire l'objet d'une attention aussi soutenue de la part de certaines collectivités, surtout en comparaison de l'économie globale et des autres acteurs (entreprises d'envergure et entreprises des autres secteurs) et problématiques fondamentales et majeures du territoire.



En Amérique du Nord, la qualité des espaces, des offres et des services favorise l'expérience et donc le lien social, la satisfaction, la consommation et la génération de revenus vitaux. Le modèle ne doit surtout pas être de venir pour voir un match. Ici un « lounge » dans l'Allegiant Stadium de Las Vegas (D.R.)

04. QU'EST-CE QU'UN STADE ? À QUOI SERT-IL ?

La réponse est simple : la salle / le stade est avant-tout le magasin du club résident. C'est l'outil, non pas du statut-quo et du maintien calculé d'une vie difficile à périmètre constant, mais de génération de revenus, de bénéfices et de facilitation d'un développement indépendant. Ne pas envisager le stade et le travailler de la sorte, c'est aller droit dans le mur et mettre en oeuvre toutes les conditions de la catastrophe industrielle. Il s'agit également d'une faute politique et stratégique majeure.

Pour le club résident, le stade / la salle constitue ainsi son quasi-unique point de rencontre physique et réel avec ses clientèles (existante / potentielle / à développer - prospects) B to C (business to consumer, les particuliers) et B to B (business to business, les entreprises).

Cette rencontre (hors venue dans le magasin de produits dérivés éventuel du club ou de visites de la salle / du stade) s'effectue dans un laps de temps très réduit : quelques heures, une vingtaine de fois seulement par saison sportive en raison du format des compétitions, soit globalement de début août à fin mai ou début juin.

L'équipement est donc un outil fondamental de génération de revenus vitaux dans un univers en grande souffrance permanente, qui plus est dans les sports (hors football et rugby) où les droits télévisés sont faibles (ou nuls) et où les transferts n'existent pas : le basketball, le handball, le volleyball, le hockey sur glace etc.

À ce sujet, et malgré des effets d'annonce promotionnels et médiatiques ou des publications dithyrambiques sur les réseaux sociaux grands publics et professionnels, les dernières réalisations et livraisons comme la LDLC Arena à Lyon et à l'Adidas Arena de Paris ne sont pas (encore) au niveau des fondamentaux de commerce et de bonne conception.

Les ensembles sont très « béton », avec des extérieurs, des espaces, des coursives et une expérience d'ensemble décevants, ce qui ne saurait s'expliquer uniquement par de la contrainte budgétaire.

Pour ces équipements comme pour d'autres, la sensation de progrès est faussée par le fait que la France vient de très loin en matière de salles de sports professionnels et de spectacle.

On bascule progressivement de grands « gymnases » à des grands blocs de béton neufs et propres, mais toujours selon le même modèle d'expérience dépassé et daté : venir voir un match.

Aussi, du mieux est annoncé comme ultra-moderne voire exceptionnel, ce qu'il n'est absolument pas. Qui plus est, on confond régulièrement les termes « neuf » et « moderne », sans savoir ce qu'est un vrai stade ou une vraie salle moderne, faute de découverte d'autres pays ou structures et de visite des meilleurs modèles conceptuels et opérationnels.

Là encore, le « marché » français des salles et stades apparaît en décalage total entre propos et avis sur les nouveaux équipements, y compris ceux des élus, dirigeants sportifs ou exploitants, et réalité conceptuelle, expérientielle puis d'exploitation, limitée ou mauvaise.

Que se passe-t-il pour en arriver là ?

Comme indiqué ci-dessus, en matière d'équipements et faute de vraie expertise ou pour cause d'accompagnement incomplet régulier sur le projet et faute de vision et de connaissance des best-practices (notamment issues des marchés nord-américains, structurés, expérimentés et efficaces en matière de conception de salles et de salles), nos territoires reproduisent les mêmes schémas pré-programmatifs, de programmation et juridiques (vision des modes de gestion) qui aboutissent à des erreurs lourdes de prospective, de conception, de vision et – enfin – de construction.

Les conséquences régulières constatées en France sont inquiétantes :

- **une dépense forte** voire inconséquente en finances publiques (et donc du gâchis d'argent public) sur la construction d'un équipement raté (pour 25 / 30 ans), mal conçu, limité et mal placé
- **des relances permanentes** de l'exploitation avec de la subvention d'équilibre (pour l'exploitant / la régie et le club), aux frais du contribuable
- **le non-développement du club** résident (faute d'outil vraiment adapté et de liberté d'action dans l'équipement)

Rappelons le mode de fonctionnement français quasi-exclusif engendré par des facteurs combinés et handicapants (gouvernance, état, légalité fiscalité, pouvoir, légal, société, faiblesse de notre sport professionnel...) :

- **Les clubs ne peuvent pas financer leur équipement**

En souffrance économique et incapables de financer leur stade (impossibilité de génération de « cash flow » / capacité d'auto-financement), les clubs s'en remettent au bon vouloir des collectivités. Seul l'Olympique Lyonnais (football) a réussi à financer son propre stade, mais au prix d'un endettement lourd nécessitant en parallèle de cycles d'exploitation compliqués des refinancements réguliers

- **La collectivité a la main sur la construction**

La collectivité pilote le projet et fait construire l'équipement, avec des temps longs³ (par rapport à l'étranger) et sans

(pouvoir) écouter pleinement les besoins et demandes du club résident. L'équipement sera également destiné à de multiples autres activités (concerts, spectacles, shows, salons, expositions, séminaires...), dans un volume souvent trop optimiste. Par ailleurs, le temps long entre réflexion sur la possibilité de construction d'un équipement et sa livraison (4, 5, 6 ou 7 ans plus tard) a pour conséquence la livraison d'un équipement (en partie) dépassé technologiquement ou techniquement par rapport aux évolutions rapides du marché, des usages, de pratiques et des possibilités

- **L'opposition entre business privé et service public**

Les collectivités et leurs services sont contraints et/ou peuvent s'auto-contraindre moralement et philosophiquement dans leur vision : il leur apparaît impossible de faire (mal) construire un équipement avec des fonds publics au bénéfice partiel d'un exploitant ou d'une société sportive privé(e)s qui pourraient en retirer des revenus et des bénéfices (non substantiels, néanmoins)

- **Le refinancement permanent des exploitants et clubs**

Un exploitant chargé d'animer l'équipement (liens avec le club résident, organisation de spectacles, de séminaires, de concerts, de salons...) est choisi (à l'issue d'un appel à candidatures à la délégation de service public - DSP). Cet exploitant perdra souvent de l'argent, ce qui induira une subvention d'équilibre de la part de la collectivité propriétaire et des discussions entre les parties (certains exploitants en PPP⁴ perdent plus de 10 M€ / an) : le ratio coût construction / rentabilité est incroyablement bas (voire

³ Ces temps longs et s'étendant sur plusieurs années correspondent aux temps de réflexion et de maturation du projet dans les cercles de pouvoir ou en lien avec les clubs, de mise en œuvre d'études pré-programmatives puis de programmation, de votes politiques, de temps administratifs et juridiques incompressibles (permis de construire, appels d'offres, marchés, recours...) puis de construction et de livraison. Ils sont en décalage naturel avec les temps et les impératifs urgents des clubs (qui évoluent sur des saisons sportives courtes - 10 mois -, avec un risque sportif de relégation ou même de disparition) et de marché (du sport entertainment, en lien avec l'évolution des technologies).

⁴ PPP pour partenariats public privé (PPP). Présenté à la fin des années 2000 et au début des années 2010 comme la solution idéale voire miracle de financement, de construction et de gestion des infrastructures sportives et d'entertainment d'envergure, ce système n'a pas répondu aux attentes et espérances initiales. Plusieurs stades (dont celui de Lille - Villeneuve d'Ascq) et leurs exploitants «évoluant» dans ce cadre rencontrent ainsi de lourdes difficultés opérationnelles, populaires et économiques. Qui plus est, l'utilisation et la rentabilité pour les clubs ne sont pas satisfaisantes.

négatif) avec des machines à perdre dans des équipements trop vides, trop grands, trop ambitieux et par ailleurs mal conçus et « cheap » (bas de gamme / de qualité inférieure)

- **Un club qui n'est pas chez lui dans l'équipement**

Le club résident majeur ne sera pas chez lui, dans un stade (ou une salle) non adapté à ses besoins et à son développement. Le discours explicite ou implicite de la collectivité vis-à-vis du club résident correspond généralement à l'expression d'un « C'est déjà bien », « C'est mieux que rien » ou « Soyez déjà content de ce que nous avons fait pour vous ». Il doit être banni et est une erreur de communication fondamentale de la part de la collectivité

- **Des possibilités de densification « oubliées »**

Pour les « arènes », les collectivités font l'erreur de faire l'impasse sur la possibilité (voire la nécessité) d'installer deux clubs résidents de deux sports différents, ce qui est pourtant possible opérationnellement (dans une salle « bien » conçue) et en termes de calendrier et de discussions avec les ligues et fédérations sportives. Par exemple : basketball et handball ou volley, hockey sur glace et basketball (avec le parquet qui se « pose » facilement sur la glace, comme dans les salles américaines)... Elles peuvent également refuser les « alliances » et les solutions pragmatiques avec des territoires voisins sur la venue de clubs complémentaires et d'autres disciplines.



05. LES ENJEUX, CONTRAINTES ET LOGIQUES POUR LA COLLECTIVITÉ

En l'état de notre modèle institutionnel et de son poids administratif et financier, seule la collectivité est en mesure - à quelques exceptions près - de lancer des chantiers d'équipements majeurs. Avec des réflexions logiques aux yeux des pouvoirs publics mais qui - dès la genèse du projet - induisent de la distorsion et portent les germes d'un possible échec conceptuel et financier.

La collectivité détient le pouvoir légal et administratif. Elle finance (seule elle le peut) et fait construire l'équipement (dont elle restera propriétaire).

Comme déjà vu, cette infrastructure ne sera souvent ni adaptée aux besoins du club résident ni performante économiquement car inadaptée au marché réel des spectacles et events hors sportif récurrent. De plus, elle sera souvent un objet isolé dans une agglomération, non intégré, non intégrant (d'autres activités) et mono-fonctionnel.

C'est le constat global en France, où on assiste par ailleurs à la (sur)multiplication des « arènes » et des projets - politiques - locaux, notamment sur des agglomérations de tailles très moyennes.

La collectivité (et ses services) :

- **n'est pas experte** (ce n'est pas son métier) en construction et exploitation d'équipements sportifs et de show devant délivrer des revenus élevés pour les clubs et en business des stades, qui plus est selon les best-practices et les points fondamentaux, non maîtrisés non plus par la majeure partie des architectes, conseils divers et AMO programmistes, faute de connaissance des enjeux opérationnels et financiers des clubs et marchés mais aussi faute d'ouverture d'esprit et de vision globale permise en allant étudier les systèmes et les constructions les plus efficaces (notamment sur le marché nord-américain)



En France, la vision trop architecturale et l'absence de confort et d'espace des coursives avec un nombre réduit de spots de restauration (comme ici à Chartres) dégrade considérablement l'expérience et la rentabilité des salles et des soirs d'événement ou de match - D.R.



- **s'inscrit dans des temps** et des gestes politiques et administratifs (très) longs et incompressibles
- **peut (trop) se presser de (mal) construire pour capter un grand event** « one shot » de type Euro 2016 de football ou Jeux olympiques
- **est maître du projet** dont elle reste propriétaire et qu'elle finance parfois avec l'aide d'autres collectivités (région ou État qui imposent aussi des conditions d'occupation ou de conception, avec des impacts non négligeables sur les articulations juridiques, financières ou opérationnelles consécutives)
- **peut s'embarquer dans des visions** et pensées conceptuelles ou opérationnelles ou des projets architecturaux (coûteux) non performants ou hors sol détruisant la fonctionnalité et l'économie du lieu... avant même l'ouverture : la thématique architecturale est régulièrement sur-évaluée ou sur-abordée alors qu'elle se révèle coûteuse, sujette à débats et – souvent – handicapante pour l'opérationnel et les finances (de l'exploitant, du club résident, de la collectivité)
- **s'inscrit de façon logique dans un raisonnement holistique** de développement et de rayonnement territorial via l'activité de l'équipement. La réflexion est ainsi la suivante : elle (tout comme l'exploitant ou le club) peut perdre de l'argent en direct (investissement dans la construction puis subventions éventuelles d'équilibre), argent

qu'on retrouvera(it) en notoriété, tourisme ou commerce locaux. D'où, parfois, le sur-subventionnement de l'accueil de grands événements. Encore faut-il mesurer ce rayonnement et sa réalité via des rapports d'impact précis, complets et neutres, ce qui n'est pas le cas en France, globalement. Les élus et collectivités s'appuient ainsi régulièrement sur une pensée reçue ou des clichés sur l'impact d'un équipement ou – parfois – sur des rapports (de services ou d'agences de communication) favorables et orientés

- **s'inscrit moins dans une logique financière et de business.** Ce n'est pas la culture du secteur public avec des collectivités qui disposeront toujours d'argent pour (re)financer une exploitation douteuse (en délégation de service public – DSP ou en régie) ou un club résident
- **pour l'arène ou le stade :** s'il répond initialement à une demande et à une évidence pour un club, le projet évolue sous l'égide des discussions, pressions, revendications ou réflexions de services et directions (non compétents et / ou non experts) et s'oriente souvent vers un amas d'occupations (scolaires, autres clubs, associations) transformant la destination du projet, dégradant de façon majeure l'efficacité pour le club majeur et pour l'ensemble des activités opérationnelles (événements) et rendant la gestion très complexe. Or, vous faites une vraie arène professionnelle et complète de sport et de spectacle, pas un mega-gymnase...

06. LES ENJEUX ET LES PROBLÉMATIQUES FORTES POUR LES CLUBS RÉSIDENTS

Sur un marché en grande souffrance à tous les niveaux (gouvernance, organisation, économie), les clubs résidents doivent pouvoir bénéficier d'un outil qui génère un maximum de revenus et de profits. Il en va de leur survie et, parfois, de leur développement.

Le club résident majeur – pour lequel l'équipement est théoriquement conçu et construit en complément de l'activité de spectacles et de « business » (séminaires, salons...) – devra collaborer (ou composer) avec la collectivité et – souvent – un exploitant tiers.

Il s'agira en général d'une filiale d'un grand groupe de BTP – Eiffage, Bouygues, Vinci – ayant bâti l'équipement ou d'un opérateur spécialiste du marché de la délégation de service public (DSP) événementielle chargé de la réussite commerciale (spectacles / events sur un petit marché national ultra-concurrentiel) et financière du stade (par exemple Lagardère, S-Pass, Mars 360 ou Edeis)...

Cette réussite est sujette à de fortes interrogations induites par les déficits récurrents des exploitants.

Ces déficits sont eux-mêmes induits soit par de mauvaises (ou trop optimistes) perspectives et conception initiales de la part des collectivités, soit par une prise de délégation de service public en connaissance de cause et en promettant un niveau opérationnel élevé (en termes de fréquentation et de recettes) mais non réaliste.

Il peut s'agir aussi pour un exploitant de « prendre » un équipement dans une stratégie plus globale de positionnement et de développement régional ou national, sur ces marchés d'exploitation, voire de construction et d'immobilier.

Les collectivités sont par ailleurs souvent persuadées du succès de « leur » projet et des miracles que réalisera l'exploitant, d'autant que personne ne contredira les élu(e)s.

L'exploitant peut donc s'être « survendu » pour remporter la gestion / DSP dans le cadre d'une réponse à un appel d'offres comprenant

différents « blocs » dont la part de notation diffère en fonction des collectivités et des projets : exploitation, maintenance, ressources humaines, juridique, finances...

Dans la majeure partie des cas, nous entrerons dans une relation de pouvoir et dans des rapports de force tripartites (collectivité – exploitant – club), en fonction des zones d'influence et des enjeux pour chaque partie (ou décideur). Et ce quand bien même les fonctionnements auraient été cadrés contractuellement (conventions collectivité – exploitant, exploitant – club, collectivité – club).

Cela n'empêche pas chacun d'essayer d'obtenir plus / mieux de façon stratégique et politique, en « by-passant » son interlocuteur théorique.

Autre solution plus favorable au club : disposer pleinement du stade dans le cadre d'un bail emphytéotique. C'est rare et corrélé à la solidité et à la structuration du club et au lâcher-prise de la collectivité (par intelligence ou enjeux financiers).

En tout état de cause, il est à rappeler que l'ensemble du contexte du sport (de haut niveau / professionnel) ouvert dans lequel les clubs évoluent en France rend mécaniquement la majeure partie des clubs fragiles économiquement et structurellement : les ressources sont consacrées de façon prioritaire et contrainte au recrutement et à la masse salariale des joueurs.

Le reliquat ne permet pas de développer les effectifs fondamentaux hors sportif (administration, commercial, marketing, organisation, opérations, événementiel...) ou de disposer d'une capacité d'investissement immobilière, pour des équipements vraiment adaptés aux clubs et à leurs besoins économiques.

Quoi qu'il en soit, à date :

- **90 à 95 % des clubs** (football, basketball, handball...) sont des occupants précaires, « matchday » et limités des stades et des salles (sous PPP, DSP ou régie)
- **quelques clubs ont travaillé avec les élus pour disposer d'un bail emphytéotique** (exemple : le RC Lens avec le stade Bollaert ou le LOU à Lyon Gerland). Ils règlent un loyer et sont chez eux pour une longue durée (50 ou 60 ans par exemple) en pouvant faire quasi-librement ce qu'ils veulent du stade, qui reste la propriété de la collectivité jusqu'à un rachat éventuel
- **de très rares clubs** (c'est injouable dans notre marché « amateur » du sport professionnel français entravé par la gouvernance et la fiscalité, comme vu ci-dessus) sont propriétaires de leurs équipements. Il s'agit de Lyon⁵, d'Auxerre et de l'AC Ajaccio en football

Parfois, et selon des « anciens » modèles dont la création n'est plus autorisée, ce club peut être une SEM (société d'économie mixte) et voir la collectivité faire partie de sa gouvernance / son actionnariat.

Néanmoins, quels que soient le statut du club et l'étanchéité juridique théorique, la collectivité influence toujours sur le devenir et la vie d'un club.

Il est impossible qu'il en soit autrement en raison du poids de la structure publique, légale et financière française.

Au-delà des clichés sur l'argent, le refinancement des clubs (par les actionnaires ou les collectivités avec des subventions d'exploitation ou exceptionnelles) ou la pseudo-stabilité des marchés et clubs, il est fondamental de bien comprendre les éléments suivants.

Les clubs évoluent dans un univers du sport « professionnel » français en souffrance (économique) permanente :

Une économie (très) dégradée

L'économie du sport professionnel (collectif) induite par un manque de cohérence de l'organisation et

de vision est mauvaise. Elle ne permet pas aux clubs (y compris de football) de générer des profits et de la rentabilité. Les clubs luttent économiquement pour ne pas disparaître et ne disposent pas de réserves financières. Ils sont en permanence à flux tendu économique (et de trésorerie).

Un système pyramidal dangereux et auto-destructeur

Le système pyramidal et ouvert français et européen qui se veut égalitaire, philosophique et démocratique ne l'est pas. Il est en fait et après analyse détaillée et constats (auto) destructeur et limite le développement collectif.

Ce système ainsi que l'environnement global induisent une fuite en avant sportive permanente afin de remporter des titres, de gagner des matches ou de ne pas descendre : tout l'argent est « brûlé » dans les joueurs (achats de contrats et / ou salaires) au détriment de la saine et sage structuration de l'entreprise club (collaborateurs, moyens de développement des différents services, infrastructures...).

Les mentalités de l'ensemble des composantes de l'environnement (dirigeants, collaborateurs des clubs, sportifs, fans, supporters, médias, élus, politiques, collectivités, entreprises partenaires...) sont également – faute d'expertise concrète sur l'écosystème et ses enjeux réels, d'intelligence, de lucidité, de formation dans le domaine et de vision holistique – orientées de façon quasi-exclusive vers la culture unique du résultat, de la victoire et du classement, dans une sorte de doxa et de dogme dangereux et aveuglants.

Le système pyramidal épuise les ligues professionnelles, les clubs et les dirigeants à la recherche de solutions pour performer, se maintenir ou ne pas mourir au lieu de gérer sereinement et sur le long terme le domaine sportif mais aussi le développement et le business, comme aux États-Unis. Ce qui rejaillit... sur le sportif.

On le voit chaque saison avec la casse économique régulière de clubs de tous les sports, « retoqués » par les différentes directions nationales de contrôle de gestion (DNCG) des ligues professionnelles et des fédérations.

⁵ Néanmoins, l'Olympique Lyonnais groupe a dû céder des actifs importants en raison de ses difficultés économiques : équipe féminine et LDLC Arena.

Le paysage entre mi-mai et mi-juillet, chaque année ?

Des maintiens administratifs arrachés (en appel ou appuyés par le CNOSF⁶) sur fond d'énorme refinancement par l'actionnaire, de cession du club à un propriétaire d'envergure financière supérieure (qui finira par rencontrer les mêmes problèmes d'exploitation que le précédent), de promesses de ventes massives de contrats de joueurs, de subvention(s) publique(s) exceptionnelle(s) ou même de « quête » publique (comme pour le FC Sochaux en 2023).

On assiste également à chaque intersaison à des relégations administratives synonymes de récession majeure ou de mort à court ou moyen terme du club, qui devra à nouveau tout reconstruire et parfois reprendre à zéro : sportif, administration, développement, finances...

En somme, là où on construit - outre-Atlantique - sur le long terme l'entreprise club et son marché, on essaie de ne pas mourir et on est lancé dans une terrible et délirante fuite en avant sportivo-économique en France et en Europe.

Une fuite induite par la non construction d'un marché efficace, sérieux et vraiment professionnel : nous nous créons de façon systémique et « volontaire » des problèmes majeurs et vitaux.

En résumé, le système engendre sa propre casse, pourtant inutile et évitable...

La (très discutable) philosophie de justice et de chance sportives, les mentalités, le poids des modèles sociaux et étatiques, l'incapacité à (vouloir) explorer ou découvrir d'autres modèles ainsi que les angles juridiques français ou européens expliquent cet état de fait.

Les États-Unis ont quant à eux adopté historiquement et en consolidant progressivement leurs ligues sportives professionnelles des modèles performants. Ce

n'est ni culturel, ni américain, ni business, quand bien même le modèle sociétal diffère du nôtre.

Bien sûr, la vision et le raisonnement sont liés à la structure sociale, financière et normative d'un pays beaucoup plus porté sur les éléments de « business » que la France. Mais pas que. C'est surtout raisonné et raisonnable, tout simplement.

La construction du sport-spectacle de haut niveau aux États-Unis (et au Canada, pays associé dans les ligues majeures) s'est ainsi faite de façon pragmatique et dans un intérêt collectif de valorisation et de performance générale.

Il s'agit d'un système efficace de ligues fermées⁷ avec des mécaniques de régulation et de redistribution annuelles des chances sportives :

- **pas de montées** : la création d'une équipe (franchise) dans le cadre d'une « expansion » ou d'un déménagement⁸ (de plus en plus rare) s'effectue dans une logique unique de valorisation supplémentaire, de progression collective et d'intérêt (financier) de tous
- **pas de descentes** : l'ensemble de l'écosystème et de l'investissement est sécurisé et n'est pas à la merci d'un ou deux mauvais exercices sportifs
- **même masse salariale maximale pour tous les clubs d'une ligue⁹** : la conséquence est la remontée des curseurs de stratégie, de réflexion et d'ingéniosité sportive là où l'Europe et la France donnent la prime à la dimension financière pour constituer des effectifs et performer, ce qui est injuste, inéquitable et maintient des rentes de situation
- **une « draft »** permettant aux clubs classés derniers de recruter en premier les meilleurs joueurs universitaires ou étrangers. Afin d'éviter les stratégies visant à perdre de

⁶ CNOSF : comité national olympique et sportif français. Il peut être saisi d'une demande de conciliation formulée par un licencié, un agent sportif ou par un club affilié et dirigée à l'encontre de la décision d'une fédération, d'une ligue régionale, d'un comité départemental ou d'une ligue professionnelle.

⁷ National Basketball League (NBA), National Football League (NFL), Major League Baseball (MLB), NHL (National Hockey League) et Major League Soccer (MLS).

façon volontaire¹⁰ des matches afin d'obtenir le pire classement possible en saison régulière et par conséquent un bon tour de draft, les ligues (notamment la NBA) ont mis en place des mécaniques dites de « lottery » avec tirage au sort des tours de draft entre les clubs les moins bien classés : vous n'êtes ainsi plus assuré d'avoir le premier choix si vous êtes la dernière équipe de la ligue

Il est à noter que la masse salariale limitée permet aux clubs (franchises) de ne pas dépenser la majeure partie de leurs revenus en salaires de joueurs. Et les transferts payants n'existent pas.

Ils peuvent en conséquence réinvestir de façon régulière ou permanente structurellement (construction ou upgrades des stades, salles et centres d'entraînement) ou se doter de ressources humaines complètes et denses favorisant un développement et une croissance continue (pôles et services commerciaux, événementiel, entertainment, expérience fans, sportif, revenus...).

En prenant l'exemple des Boston Celtics en NBA, la franchise championne 2024 a généré en 2022-2023 près de 443 M\$ de revenus¹¹ pour un salary cap de 124 M\$¹².

Le delta estimé à plus 300 M\$ permet donc d'investir, de développer, d'employer, de construire ou encore de rémunérer les actionnaires du club. Ce qui est logique et n'arrive pour ainsi dire jamais en France.

Bien entendu, les directions nationales du contrôle de gestion (DNCG) des différentes ligues françaises sont attentives à l'équilibre entre revenus et masse salariale des clubs et à un minimum de cohérence, dans un environnement « poussant » et contraignant à la dépense dans ce domaine.

Elles tiennent compte de la distorsion et du caractère illogique et anormal du niveau contraint de dépense sportive par rapport à l'économie de nos clubs. Mais les instances n'ont que peu le choix sous peine de « disqualifier » pratiquement tous les clubs engagés dans les compétitions et de les « perdre ».

Néanmoins, on a pu constater régulièrement en football que des masses salariales de clubs dépassaient (!) tous les revenus d'exploitation. Soit tous les revenus en dehors des transferts (de contrats) de joueurs incertains, aléatoires et variable finale de réduction et de limitation des pertes financières !

À ces éléments de régulation et d'équilibre des ligues s'ajoute un supplément d'incertitude et de suspense en fin de saison avec les play-offs qui font suite à la saison régulière.

Quant aux derniers de la saison régulière, ils ne descendent pas et ne risquent pas de mourir ou de suspendre leur développement en raison d'une (seule) saison manquée sportivement, comme Bordeaux, Saint-Étienne, Lens ou

⁸ Parmi les derniers déménagements de franchises aux États-Unis figurent ceux des Seattle Sonics partis à Oklahoma (Thunder) en NBA, celui en cours des Oakland Athletics vers Las Vegas (via Sacramento) en MLB ou encore celui des Raiders (depuis Oakland, marché économique en souffrance, encore) à Las Vegas (futur grand marché du sport entertainment, à nouveau), des Rams (Saint-Louis) et des Chargers (San Diego) vers Los Angeles et l'incroyable SoFi Stadium, en NFL. Par ailleurs, Las Vegas devrait être d'ici deux à quatre saisons le théâtre de la création d'une nouvelle franchise NBA (corrélée à la construction d'une salle hyper-moderne sur le nord du « Strip »). Toujours en NBA, le « retour » - dans le cadre d'une expansion - des Sonics à Seattle constitue une hypothèse forte. Ce retour s'effectuerait dans la toute nouvelle, moderne et rénovée Climate Pledge Arena. Cette salle est actuellement l'ancre du Kraken, une franchise de hockey sur glace récente ayant dès sa création rencontré un énorme engouement populaire, tout comme les Las Vegas Golden Knights (NHL) ou encore le Los Angeles FC et l'Atlanta United en football (MLS) ces dernières saisons.

⁹ En fonction des ligues, la mécanique de limitation des masses salariales est soit souple soit stricte. Des systèmes de taxation des dépenses salariales allant au-delà des plafonds réglementaires peuvent être mis en place (par exemple \$1 d'amende pour tout dollar de dépassement de masse salariale). Les mouvements de joueurs sont non payants (pas de transferts). Un joueur ne peut arriver dans une franchise que si son salaire s'intègre au salary cap général de l'équipe.

¹⁰ Cette stratégie de défaites volontaires (en n'alignant par exemple pas ses meilleurs joueurs) pour être classé le moins bien possible est appelée « tanking ».

¹¹ En NBA (basketball américain), les revenus moyens pour chacune des 30 franchises étaient estimés à 361 M\$ pour la saison 2022-2023.

¹² En fonction des ligues, les franchises américaines peuvent dépasser le salary cap (masse salariale maximale autorisée) mais en payant des taxes de luxe (luxury tax), par exemple 1\$ d'amende pour 1\$ dépensé au-dessus du salary cap.

d'autres clubs de Ligue 1 en France, ces dernières saisons.

S'il existe bien entendu des « dynasties » ou quelques moments de domination sur plusieurs saisons, la liste des derniers vainqueurs de la NBA (basketball) démontre à la fois que les chances de gagner sont plus ouvertes qu'en France et que l'aléa sportif ainsi que la construction de l'équipe sont davantage mis en avant et valorisés par le système : Boston (2024), Denver (2023), Golden State (2022), Milwaukee (2021), Los Angeles Lakers (2020) et Toronto (2019).

Même constat en baseball (MLB) avec six vainqueurs différents depuis 2018 (Boston, Washington, Los Angeles Dodgers, Atlanta, Houston et Texas), en hockey sur glace (NHL) avec cinq vainqueurs différents sur les six derniers championnats depuis 2018 (Washington, Saint-Louis, Tampa Bay, Colorado et Las Vegas) et en football (MLS), où l'on enregistre six champions différents sur les sept derniers exercices (Toronto, Atlanta, Seattle, Columbus, New York FC, Los Angeles FC).

Il n'y a qu'en football américain (NFL) que l'incertitude semble quelque peu réduite - quoique - avec « seulement » six vainqueurs différents sur les neuf dernières saisons (Denver, New England, Philadelphie, Kansas City, Tampa Bay, Los Angeles Rams) et deux dominations et performance constantes sur la durée (New England et Kansas City).

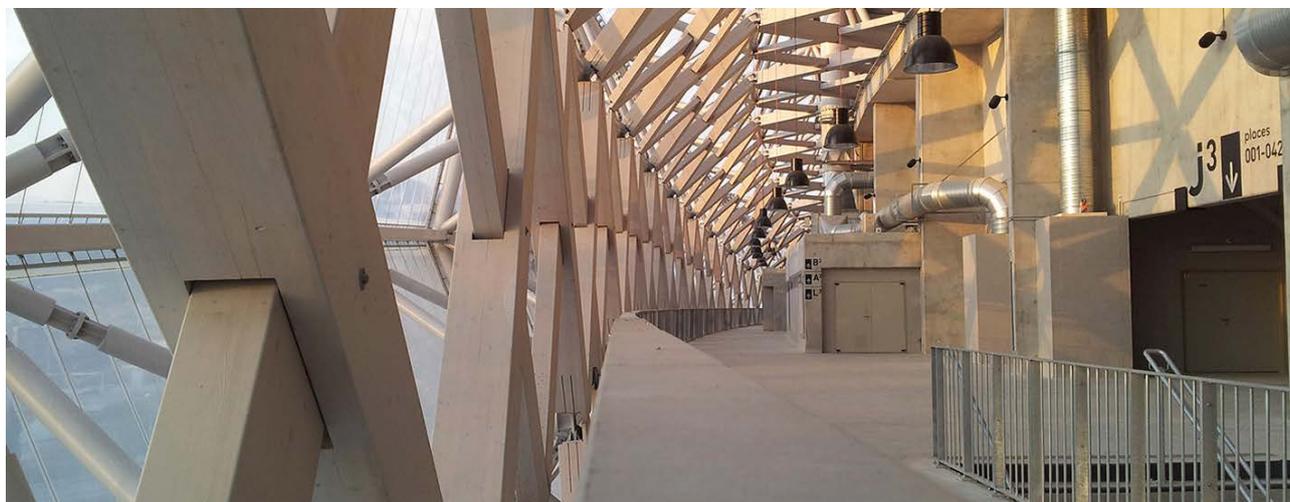
A contrario, les championnats européens instaurent mécaniquement une « prime » - et une rente de situation - aux clubs les plus riches avec à plus de 90 % du temps des vainqueurs connus d'avance, sauf surprise ou surperformance d'un outsider. Pour les connaître, il suffit simplement de lire la masse salariale et les revenus (produits) prévisionnels des clubs.

Il est par ailleurs quasiment impossible de bouleverser l'ordre établi, sauf à voir arriver des fonds ou des fonds d'État dans l'actionariat, la gouvernance et le financement des clubs, comme au Paris Saint-Germain, à Manchester City ou à Newcastle en football, ou à Paris et à Monaco dans le basketball français.

Ces arrivées suscitent des réactions des clubs « concurrents » installés (dans leur rente de situation) et incontestés dans leur position.

Autre conséquence pour ces clubs « nouveaux riches » : la mise en œuvre par les fédérations et les confédérations continentales concernées de mécaniques de surveillance, de limitation technique ou juridique ou de réévaluation des économies nouvellement créées ou transformées et l'évaluation de leur réalité (ou véracité, notamment en matière de contrats de sponsoring et de marketing).

C'est simple : en Europe et dans nos « systèmes », plus vous êtes riches et plus vous pouvez recruter (transferts, primes à la signature colossales pour les joueurs libres) puis payer les meilleurs joueurs.



Comme dans de nombreux stades et salles en France, les coursives de l'Allianz Riviera de Nice sont béton, sans âme, étroites et ne favorisent en aucun cas l'expérience, la satisfaction client (dont celle liée à la restauration et au digital) et le déploiement de revenus vitaux - D.R.

Donc dominer les championnats, remporter des matches et des titres, ou vous qualifier pour les plus grandes compétitions européennes.

L'exemple dans le football est criant :

- **Paris en France** avec Monaco, Lille, Lyon ou Marseille comme outsiders
- **Bayern Munich en Allemagne** avec Dortmund ou Leverkusen en outsiders
- **Manchester City en Angleterre** avec Liverpool, Arsenal, Manchester United, Chelsea voire Tottenham en gros outsiders
- **Real Madrid et FC Barcelone en Espagne** avec l'Atletico Madrid en outsider
- **Juventus Turin, Milan AC et Inter Milan en Italie**, avec Naples en outsider
- **Real Madrid** (6 titres), Manchester City (1), Chelsea (2), Bayern Munich (2), Liverpool (1) et FC Barcelone (2) depuis 2011 en Ligue des Champions de football, soit les clubs européens les plus riches et les plus puissants

À l'inverse, les clubs les moins riches ou les petits marchés sont condamnés à la descente (parfois en cascade) à très court terme (une à trois saisons en général).

Le constat est valable pour la majeure partie des sports collectifs dits majeurs en France comme en Europe : football, rugby, basketball, handball, volleyball...

Par ailleurs, le système pyramidal peut aboutir à des accidents industriels avec – pour cause d'unique mauvaise saison sportive – la relégation de clubs majeurs, emblématiques, populaires et de « gros » marchés des ligues (Bordeaux, Lens, Saint-Étienne voire Toulouse en France ces dernières saisons) et à la « casse » colossale pour ces clubs aux niveaux humain, financier et sportif.

Le système pyramidal permet en parallèle la montée de clubs moyens ou petits et de petits marchés qui dégradent la valeur globale de ligue (y compris sur le marché vital des droits télévisés nationaux et internationaux).

Ces clubs – liés au territoire sur lesquels ils évoluent (villes / agglomérations / régions avec une capacité limitée et maximale de marché : volume de public maximum, pouvoir d'achat par foyer, entreprises partenaires potentielles...) – ne disposent pas (et ne pourront jamais disposer) d'une surface financière suffisante pour « tenir » dans une élite sur la durée, sauf miracle temporaire. Leur durée de survie est de une à quatre saisons, avant relégation.

Bien entendu, une ou deux surprises annuelles peuvent survenir.

Ces surprises ne seront pas renouvelées la saison suivante par le ou les clubs en question qui devront faire face au contre-coup mental, sportif, financier (hausse de salaires) ou médiatique de leur surperformance momentanée imprévue.

Les effets négatifs du système pyramidal sont accentués par la mauvaise conception régulière des salles et stades en France qui ne permet pas aux clubs (de toutes les disciplines) de générer des revenus suffisants ou d'un niveau plus élevé : on travaille au final sans réserves financières à périmètre constant sur un marché (européen ou mondial) ouvert, dérégulé et inflationniste.

D'autres problématiques majeures :

!! Des sources de revenus compliquées et limitées

Dans certains sports (basketball, volleyball, handball), les droits télévisés sont minimes ou nuls, tout comme les transferts payants : il ne reste que le gameday (revenus jour de match stade : ticketing et consommations), le merchandising et le sponsoring ainsi que de la subvention publique déguisée pour ne pas mourir ou limiter la casse financière.

Des (nouvelles) structures limitantes financièrement

Si l'équipement est mal conçu (comme c'est très souvent le cas en France) ou si le club y est trop contraint dans sa liberté d'expression et de développement, le club ne pourra y générer des revenus gameday vitaux : c'est le sujet majeur autour des équipements.

Les limitations humaines, la non compétence ou l'incompétence internes aux clubs

Enfin, les clubs ne disposent pas de ressources humaines et financières suffisantes, ni –régulièrement– de vision et compétences internes.

Ils sont en conséquence limités dans leur capacité à mettre en œuvre des actions (stratégie globale, activation, commercialisation, animation, production, organisation...) performantes, quand ils ne s'auto-limitent pas intellectuellement par doxa, dogme, habitude, répétition de modèles périmés ou fermeture d'esprit, comme le révèlent de nombreux échanges au sein de divers conseils d'administration ou d'assemblées générales.

Ces clubs sont contraints mécaniquement de s'appuyer sur du bénévolat pour délivrer de l'organisation de match, par exemple. Du bénévolat sympathique mais corrélé à des limites lourdes voire rédhibitoires (désorganisation, freins, management délicat, vision, connaissance des enjeux...).

Le tout, encore une fois, dans un univers très marqué même au haut niveau par des réflexes associatifs ou fédéraux. Or, nous n'évoluons pas dans le sport professionnel dans le même univers et avec les mêmes enjeux.

En résumé, les clubs sont lourdement handicapés sur le marché français par un ensemble de facteurs non adaptés à leurs besoins et réalités.

Nous pouvons lister de façon non exhaustive :

- **une gouvernance et des systèmes fédéraux** (par répercussion également de notre modèle sociétal et étatique général) en décalage avec les impératifs et besoins du haut niveau et des ligues professionnelles sous tutelle des fédérations, elles-mêmes sous tutelle du Ministère des sports et de l'État
- **mentalités et mindset politiques**, amateurs ou associatifs

- **aspects législatifs, réglementaires et juridiques**¹³
- **visions décalées et erronées** de ce qu'est le sport entertainment sportif de haut niveau / professionnel
- **non sécurisation des ligues**, à faible valeur générale, comme le démontre la violente (et énième) crise rencontrée au printemps et à l'été 2024 par le football français autour de la cession de ses droits télévisés et de leur renouvellement pour la période 2024-2029¹⁴
- **absence de système efficace** de haut niveau / professionnel
- **méconnaissance des best-practices** étrangères et incapacité à analyser puis à appliquer les bonnes solutions
- **inégalités sportives** engendrées par les différences de moyens et les rentes de situation (et non de stratégie ou politique sportive)
- **système «épuisant»** les clubs et entretenant leur non développement et une auto-limitation (structurelle, financière, humaine...)
- **fiscalité et taxation**, dans un pays champion du monde des prélèvements obligatoires et à l'économie dégradée
- **manque d'objectifs** et de philosophie « business » et « revenus »
- **et, bien évidemment**, mauvaise conception régulière des équipements limitant la facilité opérationnelle et la génération de revenus vitaux.

Quoi qu'il en soit, l'utilisation et la mise en place en France de nombreuses best-practices et de systèmes et outils pragmatiques évoqués ci-dessus permettront de remonter les curseurs, sans recourir au modèle hyper-efficace et puissant des ligues fermées. Ce qui est impossible juridiquement en l'état.

¹³ La détention du numéro d'affiliation à une fédération par l'association amateur support et non par la société sportive professionnelle est à ce sujet caractéristique et révélatrice du contexte et des limitations (intellectuelles et philosophiques) historiques.

¹⁴ Sur ce point, de nombreux dirigeants et acteurs du dossier se sont interrogés sur la stratégie et le positionnement du groupe Canal+ (non candidat à l'achat des droits) et les ont critiqués au lieu de s'interroger sur la valeur du produit global de spectacle sportif football qu'ils ont à vendre.

07. CE QUE LES STADES ET LES ARÈNES SONT EN FRANCE

Le parc des stades et des salles en France est particulièrement décevant, inadapté aux enjeux et aux possibilités modernes. Il est coûteux en construction avec un rapport qualité-prix de plus en plus médiocre et auto-limitant voire déficitaire en exploitation. Les best-practices évidentes sont pour ainsi dire inconnues des collectivités mais également - de façon surprenante - de nombreux architectes et programmistes. Tout est à revoir, ou presque !

Soyons honnêtes, francs, lucides et réalistes : le paysage français des équipements - y compris pour les dernières livraisons dont on a pu penser et dire à tort qu'elles sont modernes et qui ont fait l'objet de campagnes de communication et de promotion en décalage total avec la réalité de la structure et de son efficacité - est dans l'ensemble dégradé et décevant à trois niveaux : qualité de construction et de l'équipement, expérience et rentabilité financière.

Ce marché des équipements prend du retard à chaque livraison - et conception manquée - par rapport aux autres marchés majeurs du sport spectacle et de l'entertainment.

Globalement, nos stades ou salles sont :

Des lieux isolés et sans attractivité naturelle

Par manque de terrains et d'espaces disponibles dans un pays à l'histoire riche (monuments et constructions) mais relativement « petit », les collectivités ont régulièrement construit et « fourni » des structures situées dans des quartiers ou des périphéries de villes ou d'agglomérations isolés, sans aucune attractivité complémentaire intégrée dans un vrai projet immobilier global « tournant » et vivant en permanence (commerces, restaurants, hôtel, loisirs, gare, bureaux, logements...).

Il est à noter que les marchés nord-américains « reviennent » de plus en plus du modèle stade ou salle en périphérie pour avancer sur les notions de smart-stadium / smart-city générateur de vie et imbriqués à la vie sociale et économique de la cité.

Il apparaît néanmoins plus « facile » légalement et structurellement aux États-Unis de disposer de grands espaces et de terrains pour construire ou reconstruire, de procéder à des séquences

de démolition-reconstruction (en périphérie ou « downtown ») ou de s'affranchir d'éléments historiques, architecturaux et administratifs.

Des outils territoriaux ne créant pas de valeur ou une valeur complémentaire limitée pour les clubs

Malgré quelques efforts ou « gaps » économiques, les nouvelles structures ne créent pas de valeur ou de valeur financière complémentaire pour les clubs (et même leurs exploitants occupants), et ce en raison de la construction en mode dégradé et limité des équipements, des articulations juridiques et du mode de gestion mis en œuvre.

Les clubs restent ainsi handicapés dans leur développement.

Ils sont prisonniers d'un projet d'équipement (et de son exécution) qui a fait l'objet d'erreurs graves d'affectation budgétaire, de vision, d'anticipation de la programmation, de connaissance du sport professionnel / entertainment, le tout sans écouter le club résident, pourtant pièce centrale et fondamentale dans la vie et dans la réussite populaire et économique de l'équipement.

Des blocs de béton sans âme avec des sièges

D'un point de vue architectural et conceptuel, les stades et salles demeurent des hangars ternes avec des sièges et des machines à perdre aux niveaux financiers direct (coût construction, déficits d'exploitation de la salle et du club résident nécessitant des subventions) et indirect.

Ce sont souvent des objets pseudo-beaux / architecturaux (hors sol, coûteux et moches), gris, béton, trop grands (raisonnement dépassé sur le nombre de places) dont l'environnement se gargarise (volontairement) à tort et faute de connaissance de ce qu'est un « vrai » stade moderne, confortable et efficace.

👤 Une répétition des mauvaises pratiques et d'erreurs de vision

Ces stades et salles demeurent des objets élaborés sur les mêmes modèles (matériaux / décoration), sans âme, avec des coursives mornes, des espaces food and beverage sous-dimensionnés, « cheap » et mal conçus, sans digital (vrais écrans géants qualitatifs) ni connectivité, ni expérience client ou variété d'espaces, sans grand confort (assises, décoration...), ni vraie modularité (changements de configuration).

Cela continue sur les derniers projets ou sur les dernières livraisons.

La comparaison est « douloureuse » et évidente dans la sensation de retard considérable quand on expérimente et étudie les équipements nord-américains.

■ Des lieux absolument impersonnels et trop neutres

Nos stades et nos salles demeurent globalement pour des raisons de neutralité souhaitée par les collectivités des lieux sans (aucune) personnalité. Des lieux où le club résident est réduit dans son expression, à l'inverse d'univers joyeux, colorés, adaptés et engageants complets aux États-Unis et au Canada.

Les espaces de nos structures (ou même simplement les sièges) ne sont pas aux couleurs des clubs résidents. Un exemple parmi beaucoup d'autres réside dans les sièges gris du stade Pierre Mauroy de Lille - Villeneuve d'Ascq où évolue le LOSC en football (couleurs majeures rouges). Autre exemple ? Encore des sièges gris pour le Matmut Atlantique de Bordeaux, entre des Girondins, toujours en football.

À nouveau à titre d'exemple, les coursives ou décorations des stades et salles américains ne sont pas changées ou masquées lors d'événements : on sait quel est ou quels sont le ou les clubs résident(s) habituels.

Par ailleurs, le volume d'éléments digitaux (écrans géants, écrans, écrans dans les coursives, LED, LED ring, panneaux extérieurs, lumières et éclairages) permet d'habiller facilement et rapidement les structures aux couleurs de l'événement.

🛠️ Des outils à l'exploitation et à l'opérationnalité dégradée

Avec des structures devenues au fur et à mesure du projet, des échanges politiques, des revendications et des interventions (des collectivités financeuses ou de leurs services) mais également des montages économiques, juridiques et intellectuels des méga-gymnases mêlant trop de pratiques, visions et de publics différents.

Bien entendu, les budgets consacrés à la construction de structures aux États-Unis et dans un marché performant et vertueux, avec un cycle de développement et de croissance positif, sont sans commune mesure avec les moyens disponibles en France.

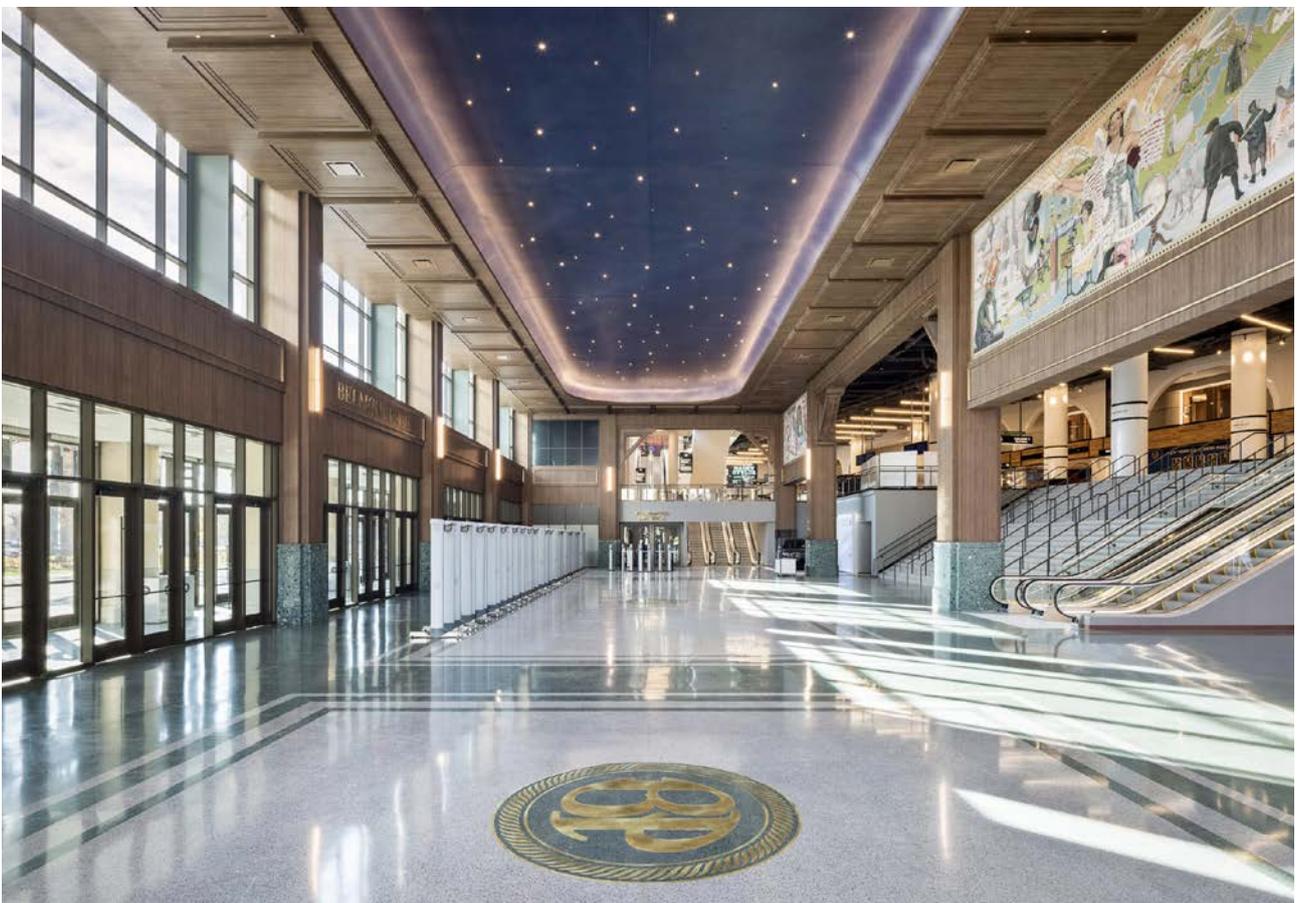
Néanmoins, la réussite conceptuelle d'une salle ou d'un stade n'est pas une question de budget mais de bonne vision et conception, et d'affectation des budgets de construction, loin de « délires » architecturaux coûteux ou de (pseudo) œuvre immobilière de mandat.



Le stade Pierre Mauroy de Lille-Villeneuve d'Ascq et son entrée directe sur une coursive décevante - D.R.



L'esthétique et l'architecture personnalisées et humaines de l'UBS Arena de New York - Long Island avec son hall d'entrée majestueux et favorisant un passage rapide des spectateurs. Lesquels peuvent ensuite monter et accéder à une coursière large, colorée et permettant une promenade agréable - D.R.



08. CE QUE DOIT OU DEVRAIT ÊTRE UN STADE OU UNE SALLE EN FRANCE

Loin de nos blocs de béton sans âme où l'on s'assied uniquement pour assister à un match ou à un spectacle, l'Amérique du Nord expérimente et valorise de longue date les lieux vraiment modernes, agréables, adaptés et apportant un maximum de satisfaction à toutes les parties. Et il ne s'agit absolument pas de culture mais de raison et de pragmatisme.

Ici aussi, la logique et les bonnes pratiques avec des exemples efficaces aux niveaux populaire et économique viennent majoritairement des États-Unis et du Canada.

Il est à ce niveau essentiel de souligner que l'argument fallacieux voire mensonger de (pseudo) différences culturelles avec ce marché ne saurait être utilisé pour ne pas faire, refuser de faire ou pour expliquer pourquoi nous faisons (mal) différemment.

Ces pays et ces marchés figurent en effet parmi les plus proches de la France culturellement, socialement, sociologiquement, historiquement (anciens territoires français ou francophones) et dans leur influence.

Quelques exemples significatifs :

- **le cinéma** (et les fameux blockbusters) et les stars
- **la production télévisée** (émissions, jeux, séries, médias, réseaux de diffusion comme Netflix ou Apple TV...)

- **la musique et ses stars**, appréciées des publics jeunes
- **la technologie et le digital** (ordinateurs, sites Internet, réseaux sociaux...) : Apple, Microsoft, Google, Facebook, Instagram, Youtube, PayPal, Visa, MasterCard, WhatsApp...
- **la restauration, notamment fast-food** : Coca-Cola et ses marques, Pepsi, Starbucks, McDonald's, Burger King, KFC, Domino's Pizza...
- **le commerce et le commerce en ligne** (Amazon...) ou les centres commerciaux géants
- **les marques** (vêtements, vêtements sportifs, matériel, technologie...) : Nike, Under Armor...
- **la mondialisation du marché du sport** et l'expansion populaire fulgurante de ligues américaines en France, comme la NBA, où évoluent de nombreux Français, ou de nombreux clubs / franchises et events



Exemple de qualité classique et standard de présentation et de décoration des spots food and beverage grand public dans les salles et les stades nord-américains. Ici le Fiserv Forum de Milwaukee, où évoluent les Bucks (NBA) - D.R.

- **le star-système sportif** et le marketing sportif
- **le divertissement**
- **l'histoire et les valeurs communes** (démocratie, civilisation...)
- **la connaissance** ou la pratique de la langue anglaise
- etc...

Par ailleurs, il n'est absolument pas culturel mais normal voire obligatoire... :

- **d'être bien accueilli**, en toute sécurité et convivialité dans un stade ou une salle, sans être considéré comme un voyou ou un hooligan potentiel et en respectant ma contribution financière (le client doit être roi)
- **d'y être bien installé** : largeur et confort (matériaux) de siège, espace pour les jambes, vue, digital, wifi, système audio, largeur des coursives...
- **de bien s'y restaurer** : qualité et rapidité du service, de la nourriture et des boissons, largeur de la gamme et des thématiques culinaires, qualité de l'installation pour se restaurer, des tables, des chaises, des espaces
- **d'y circuler facilement**, dans des coursives larges
- **d'y disposer d'animations** conviviales et riches
- **d'y disposer d'un programme** d'entertainment avancé, notamment en s'appuyant sur le digital et les possibilités technologiques
- **de disposer d'un univers** et d'une décoration agréables
- **de disposer d'un équipement moderne**, comme c'est le cas pour de nombreux autres espaces collectifs ou commerciaux

L'équipement doit être un projet immobilier global sur 20 à 30 ans devant dans un contexte de souffrance du marché du sport (mais également des finances publiques) dégager de la rentabilité

et du profit en complément d'un remplissage et d'une programmation performants.

Les coûts engagés ne sauraient à eux seuls justifier 20 matches annuels de club résident et 30 ou 40 events / spectacles.

L'équipement ne doit donc surtout pas être une « œuvre » (ou un « jouet ») de mandat coûteuse et isolée qui ne trouvera pas son équilibre d'exploitation (occupation et économie).

Et encore moins un objet ou un concept architectural souvent contestable extérieurement et sur de nombreuses zones, dont les coursives (en France), sauf pour son architecte, qui trouvera sa création (non rentable ni fonctionnelle) adaptée et magnifique.

Globalement, les salles et stades français sont – comme de nombreux autres équipements liés aux spectacles ou à la culture – davantage des concepts architecturaux et visuels que des constructions performantes ou le reflet d'écosystèmes locaux.

Des constructions pour lesquelles l'action et les discussions entre les services d'une collectivité – et leur vision sur chaque thématique (exploitation, légal, mobilité et transports, RSE, entretien et maintenance, mode de gestion...) – avant validation par les élus ont parfois « tué » l'efficacité et la modernité avant même le lancement de la construction.

La vision pour la création de ces stades et salles a également été focalisée sur le fait de venir assister à un événement sportif ou culturel, en oubliant ou en marginalisant de façon déraisonnable (ou non raisonnée) les activités complémentaires :

- **expérience ou moment culinaire** et univers de restauration / food and beverage
- **expérience sociale et sociétale**, collective, de partage et d'amusement (hors match)
- **univers global engageant** et impliquant
- **innovation, digital**, entertainment, loisir
- **confort général** et – vraie – qualité de la structure

Ce lieu (avec trop de places) inadapté et posé à l'écart de la ville, de l'agglomération (ou en zone « nouvelle ») et n'accueillant que des matches (pas assez dans notre système hors jonction entre plusieurs sports et équipes) et des spectacles ne trouvera pas son public et son équilibre financier, même avec des parkings... qui resteront désespérément vides en semaine et pas assez nombreux en jour d'événement !

On ne doit donc surtout pas traiter l'équipement comme un objet fait pour venir voir des matches ou des spectacles (très ponctuels).

Ce stade doit être un ensemble de vie permanente qui sera toujours en concurrence avec d'autres loisirs (cinémas, bars, restaurants, spectacles dans d'autres lieux, autres rencontres sportives, discothèques...), commerces ou lieux. Par exemple, notre canapé et notre salon cosy, avec le match sur l'écran HD de la maison et sans les inconvénients physiques, temporels, sécuritaires ou de confort et les coûts induits par un déplacement au stade.

Voici ce que doit être le stade / la salle :

Best practice 1 : un lieu de vie et de commerce complet et intégré à la ville

L'équipement ne doit idéalement pas être isolé en périphérie / banlieue / zone en développement mais être si possible en (cœur de) ville.

Il doit en tout cas s'inscrire dans le cadre d'un projet immobilier global fonctionnant chaque jour, en zone peuplée ou dense. L'ensemble doit être attractif quotidiennement avec des restaurants, bars, loisirs, hôtel(s), grande food plaza, logements, magasins voire gare (banlieue / métro) complémentaires (et vitaux) intégrés au bâtiment. Ces locataires ou investisseurs sont des partenaires de business et d'attractivité.

L'exemple du TD Garden à Boston est à ce sujet formidable et à découvrir pour les décideurs.

En revanche, si vous placez ce stade à proximité d'un parc d'activité / commercial indépendant ou d'un bâtiment différent, cela ne fonctionnera pas non plus économiquement et en termes de flux naturel : le bâtiment global stade / salle doit comprendre les offres permanentes liées à votre projet de rentabilité / de réussite / d'attractivité pour l'ensemble.

Bien entendu, ce postulat se limite en Europe et en France à des problématiques légales (PLU¹⁵, par exemple) et de structure territoriale : densité, constructions historiques, espaces disponibles...

Best practice 2 : ne pas faire trop grand

Pour des raisons politiques, d'ambition erronée ou mal placée, de surévaluation du besoin ou réglementaires liées à l'accueil ponctuel - et obsessionnel pour certaines collectivités ou certains élus - de « grands » événements (pour lesquels les retombées sont limitées et difficiles à déterminer), nos constructions sportives comportent régulièrement trop de places.

Or, on ne fait pas un stade pour accueillir un Euro, des coupes du monde, des Jeux olympiques ou des compétitions internationales irrégulières et incertaines. Ou pour se hâter de capter des crédits.

On ne construit pas non plus un équipement pour que le club résident fasse à trois ou quatre reprises dans la saison guichets fermés et 50 ou 60 000 spectateurs face aux grands clubs ou rivaux nationaux, bien que la recette globale engendrée par ces matches puisse dans un raisonnement opposé et tout aussi pertinent venir en compensation d'une économie de ticketing limitée sur les autres rencontres¹⁶.

On construit un équipement pour le club résident (qui va faire parler positivement du territoire sur la durée), pour consolider financièrement ce club (et donc le faire performer sportivement) et pour une programmation fiable, réaliste et régulière de spectacles.

¹⁵ PLU : le plan local d'urbanisme (PLU) est un document d'urbanisme qui, à l'échelle du groupement de communes ou de la commune, traduit un projet global d'aménagement et d'urbanisme et fixe en conséquence les règles d'aménagement et d'utilisation des sols. Et donc les possibilités ou interdits pour ces aménagements.

¹⁶ Sur ce sujet, il s'agira de calculer les rapports entre nombre de places, coût d'investissement et d'exploitation de l'équipement et recettes de ticketing à périmètre de places faible, moyen, grand ou surdimensionné, le tout en intégrant dans la réflexion les approches de pricing des billets voire de yield management.



Avec 50 000 places, le stade Pierre Mauroy est trop grand - hors affiches de gala (Paris Saint-Germain, Marseille, Lens et rencontres de Ligue des Champions) - pour le LOSC et son marché, quand bien même il se situe dans la troisième agglomération française. Le club nordiste fait régulièrement face à un stock de plusieurs milliers de places (5 à 15 000 en fonction des matches) invendues, invendables et non occupées - D.R.

On construit également cet équipement pour délivrer des spectacles et des events complémentaires en adéquation avec :

- **côté public et « ventes » :** le vrai potentiel de marché et la zone de chalandise
- **côté artistes, tourneurs, producteurs, agents et organisateurs :** un corollaire identique de potentiel de marché, de zone de chalandise, de concurrence des autres lieux de tournée (ou d'exclusivité contractuelle) et d'éléments techniques¹⁷

Nous voyons deux conséquences majeures pour un équipement trop grand (en nombre de places) :

- **des millions d'Euros dépensés** (et gâchés) en études, matériaux de construction, niveaux de coursives (inopérantes) inutiles et places jamais utilisées au lieu d'investir ces budgets dans de la qualité et de la construction rentable : vrai(e)s coursives (larges), digital, expérience et confort client, technologie, offres, spots food and beverage ou food court moderne voire sur une « vraie » belle architecture

- **vous présentez neuf fois sur dix au public**, aux partenaires, aux diffuseurs ou aux téléspectateurs un équipement en partie vide (ou dont les parties vides peuvent être masquées par des grands rideaux noirs occultants) et vous ne créez aucun effet de rareté et de valeur, ce qui affecte la stratégie de billetterie, de « pricing » et de valorisation de la structure : en dehors de trois ou quatre matches par an, on pourra toujours acheter des places à la dernière minute, à bas prix, ce qui est une mauvaise pratique commerciale et marketing

📍 Best practice 3 : un lieu aux couleurs permanentes du club résident

Loin des réalisations béton, fades, grises et tristes sans cesse renouvelées en France (cf les dernières livraisons et projets), il faut assumer (pour la collectivité) le fait que l'équipement soit avant tout l'antre du club résident (qui doit être écouté dans ses besoins initiaux bien que faiblement staffé et limité humainement et financièrement).

Nous avons trop d'exemples pour lesquels ce club n'est au final pas chez lui dans des stades aux (non) univers terriblement neutres.

¹⁷ Accès de camions ou de matériels roulants, facilité d'installation de scènes et écrans, puissances, acoustique, temps de mise à disposition, de transformation et de configuration des stades et salles...

Peu importe qu'il y ait d'autres events : le grand public pense qu'il est dans l'antre du club.

90 % à 95 % des spectateurs (et du public) ignorent même totalement les articulations diverses collectivité - exploitant - club, la priorité ou le mode de gestion et ne s'y intéressent (absolument) pas.

100 % des spectateurs se moquent des conditions juridiques, administratives ou organisationnelles autour de l'équipement et se moquent que ce dernier soit celui de la collectivité ou du club.

Ce stade peut et doit donc être coloré et décoré en permanence autour de l'univers de l'équipe.

D'ailleurs, les coursives et espaces du MetLife Stadium (Giants / Jets), du Madison Square Garden de New York (Knicks / Rangers), du TD Garden de Boston (Celtics / Bruins) ou du United Center de Chicago (Bulls, Blackhawks) ne sont pas neutralisés pour les events en dehors des matches des clubs résidents : la décoration aux couleurs du ou des clubs n'est ni enlevée ni cachée.

Toujours à New York - Long Island, l'UBS Arena dans laquelle évolue les New York Islanders en hockey sur glace est une merveille conceptuelle et d'univers total en lien avec le club, ses valeurs, son histoire, sa marque et l'expérience qu'il offre. Un must-do à visiter en voyage d'étude, assurément.

Best practice 4 : assumer pleinement une orientation business et rentabilité

C'est l'un des propos régulièrement entendus en matière de sport de la part d'élus ou de collectivités : on fera un stade quand le club performera.

Or, c'est tout l'inverse !

Nous l'avons vu ci-dessus : la performance sportive d'un club passe obligatoirement dans

notre système sportif pyramidal destructeur de valeur par la bonne structuration immobilière stade et par la génération de davantage de revenus qui permettront l'augmentation du résultat sportif et la sécurisation du club : les classements finaux sont en Europe très fortement corrélés au budget et à la masse salariale (joueurs) et des clubs.

Un vrai stade est un magasin, un commerce du sport spectacle et lieu social de loisirs (et de restauration) et d'expérience confortable, moderne et personnalisé qui doit dégager du profit.

Il faut l'assumer intellectuellement, juridiquement et structurellement. Encore plus dans le contexte actuel de dégradation considérable des finances publiques.

Pourtant, les possibilités de générer « facilement » des revenus complémentaires avec l'équipement existent et sont réelles.

Best practice 5 : un lieu moderne, qualitatif, bien conçu et fonctionnel

Le stade ne doit pas être un projet surdimensionné ni (pseudo) architectural ou (pseudo) beau : cela ne fait venir absolument personne sur la durée une fois passé l'effet de nouveauté et les deux ou trois premiers événements.

Soyons à nouveau dans la bonne affectation des budgets : l'objectif du projet n'est pas la capacité ou le design (extérieur) des lieux

L'objectif est le panier moyen par spectateur et le chiffre d'affaires par match ou par événement, que ce chiffre d'affaires soit généré en faveur de l'exploitant, du club ou de la collectivité (éventuellement par le biais d'un loyer et d'une redevance d'occupation intéressante ou d'un intéressement juste et incitatif¹⁸ pour l'exploitant sur les revenus).

¹⁸ Dans les contrats de délégation de service public (DSP) les liant à des exploitants, certaines collectivités (sous la demande de leurs services) peuvent indiquer ou demander l'application d'une taxe ou d'un prélèvement sur les « super » bénéfiques (!) de l'exploitant. Des « super » bénéfiques parfois évalués à à peine 3,5 ou 4 points (pourcents) de rentabilité. Ce constat ubuesque traduit à nouveau les différences fondamentales d'univers et de mentalité entre le secteur privé (marqué par le réflexe et la contrainte de création de valeur, de proactivité, d'agilité, de flexibilité et de le business) et le secteur public, auto-limitant économiquement et mentalement pour l'environnement du sport et de l'entertainment et de ses constructions, car historiquement et structurellement habitué et dopé à la ponction fiscale (sur les particuliers et les entreprises) et à la subvention pour équilibrer ses budgets et les comptes de ses réalisations ou de ses politiques et orientations, le tout sur fond de carcan légal et de densité juridico-administrative démesurés.

Ainsi, des budgets précieux qui devraient être affectés à des fonctions incontournables (mais oubliées ou méconnues) sont souvent investis dans de l'architecture ou du «concept» farfelus.

Alors qu'il faut en fait créer un centre commercial / de loisirs / de partage.

Comme votre stade doit générer un maximum de business (ce dernier ne peut pas dépendre que de l'affiche, du spectacle sportif et des résultats, le cliché et la doxa erronés habituels), on retrouvera ici les éléments classiques de satisfaction, confort et consommation.

Sans exhaustivité :

- **des coursives (très) larges, agréables,** colorées et lumineuses avec un maximum de spots variés de food and beverage (avec bonne gestion des files et des paiements), de services, de merchandising, d'activation (kids, spectacles, ateliers, sponsors...)
- **de multiples espaces et fonctionnalités,** loin du duo basique places grand public / VIP (tous les espaces identiques) figé en France : plus on paie, plus on accède à des places ou à des espaces qualitatifs différents (salons / clubs / lounges)

- **du digital « plein pot »** avec de vrais cubes géants (pas ceux vus dans les dernières salles françaises livrées à Paris et à Lyon-Décines), écrans complémentaires, multiples télévisions dans tous les espaces et coursives, le tout avec une vraie programmation autour du match et un système sonore clair

- **du wifi haut débit** pour poster son expérience, partager, commander...

- **des tables et des chaises** pour s'installer et se restaurer calmement et confortablement, partout

- **du confort d'assise,** loin des sièges durs en plastique, étroits et avec peu de profondeur pour les jambes de nos stades et salles

Sans oublier un accueil souriant et respectueux du client, un accès facile et rapide à la salle et toute la palette d'animation et d'engagement classique... avec un beau spectacle.

Nous n'évoquerons pas dans ce livre blanc sur les arènes et les stades les conditions d'accueil du public et les aspects sécuritaires et normatifs, ainsi que les exigences des pouvoirs publics impactant une expérience au stade.



L'hyper personnalisation, qualité et convivialité des différents clubs et lounges dans les arènes et stades américains. Ici un espace relativement classique au Hard Rock Stadium de Miami - D.R.

09. CHIFFRES CLÉS ET INDICATEURS

Une efficacité économique des équipements qui interroge et des sociétés d'exploitation en difficulté

Des résultats économiques allant de très neutres et faibles par rapport au volume d'événements à lourdement déficitaires sur la durée pour l'exploitation des stades et des arenas. Le tout corrélé à des revenus gameday (billetterie, food and beverage) faibles et limités pour les clubs résidents.

Quelques exemples d'équipements						
Ville / agglomération	Poitiers	Aix-en-Provence	Lille - Villeneuve d'Ascq	Bordeaux	Nice	Montpellier
Stade	Arena Futuroscope	Arena Pays d'Aix	Décathlon Arena - stade Pierre Mauroy	Matmut Atlantique	Allianz Riviera	Sud de France Arena
Exploitant	Arena 86	Lagardère Arena 13	Elisa	SBA	Eco Stadium	Montpellier Events
Type	arena	arena	stade et arena	stade	stade	arena
Coût de construction estimé (M€)	51	50	324	180	243	68
Capacité / places	Jusque 6075 (concert)	Jusque 8500 (concert)	De 10000 (arena) à 50000	41115	35624	Jusque 13500 (concert)
Année des comptes	2023	2023	2021	2023	2023	2022
Chiffres en millions d'euros hors taxes - hors TVA (€)						
Chiffre d'affaires	2,2	5,6	21	25	30,2	12,7
Marge brute	3,3	3	21	26	30,4	13,3
EBE - EBITDA	0,4	-1	12	7,6	11,5	1,7
Résultat d'exploitation (REX)	0,3	-0,7	2,1	-0,4	1,3	1,2
Résultat financier			-12,4			
Résultat net	0,2	-0,4	-8,0	0,1	-1,1	1,1
Rentabilité nette vs coût de construction	0,4 %	-0,8 %	-2,5 %	0,1 %	-0,5 %	1,6 %
Ville / agglomération	Poitiers	Aix-en-Provence	Lille - Villeneuve d'Ascq	Bordeaux	Nice	Montpellier

* En plus de la Sud de France Arena, Montpellier Events exploite d'autres sites de congrès et MICE. Les comptes sont consolidés.

UN MARCHÉ DE LA LIGUE 1 DE FOOTBALL À FAIBLE VALEUR

500

En millions d'euros, le montant total annuel du marché des droits télévisés du football français, contre 4,5 Mds € en Angleterre, 2,04 Mds € en Espagne ou 1,25 Mds € en Allemagne.

Ce montant est par ailleurs de plus de 10 Mds \$ en NFL (football américain) et de près de 7 Mds \$ annuels en NBA (basketball américain).

Enfin, les droits télévisés annuels des finales du basketball universitaire ou encore du NASCAR (courses automobiles) aux États-Unis sont supérieurs à ceux du football professionnel français.

CLUBS : LA FAIBLESSE DES SOURCES DE REVENUS STADES/SALLES

Exemples de sources de revenus en 2022-2023

Football - Ligue 1 et Ligue 2

286 M€

Recettes stades matches et gameday (billetterie et food and beverage) : 286 M€ soit à peine 10,77 % des revenus des clubs (seulement 7,1 M€ par club). Ce montant progresse faiblement sur la durée et doit être mis en opposition avec les coûts d'organisation des rencontres et, surtout, de location de l'infrastructure (à la collectivité ou à l'exploitant).

3,51 Mds €

L'endettement du football professionnel français, pour une perte d'exploitation de 1,06 Mds € (-281 M€ de résultat net), faute notamment d'outils de production efficaces, dont les stades.

27,95 €

Le prix moyen du billet vendu par spectateur en Ligue 1.

63 %

La hausse des comptes courants d'actionnaires et du refinancement des clubs de Ligue 1 par

les actionnaires entre 2021-2022 (288 M€) et 2022-2023 (404 M€), qui traduit des résultats et un business global négatifs. Sans ces refinancements, de nombreux clubs déposeraient le bilan.

1,04 Mds €

Le montant (faible) des immobilisations autres que les contrats de joueurs des clubs de Ligue 1 pour 2022-2023 : stades, centres d'entraînement, matériels, matériels de transport...

34 %

En Ligue 1, le Paris Saint-Germain concentre à lui seul un tiers des revenus, dans une proportion très importante non observée ailleurs dans les grands championnats européens (Angleterre, Allemagne, Espagne et Italie).

3

Le nombre infime de clubs de football français propriétaires de leurs stades (Lyon, AC Ajaccio, Auxerre). Le reste du parc de stades est la priorité des collectivités.



Basketball Betclac Élite (première division)

26,3 M€

Les recettes de match (billetterie et gameday) de toute la Betclac Élite. Soit seulement 23 % des produits d'exploitation.

25 M€

Les subventions et le sponsoring public et un (trop) haut niveau de dépendance aux collectivités pour les clubs de Betclac Élite (22,5 % des produits d'exploitation). La répartition des subventions est la suivante : 72 % pour les villes ou les agglomérations (communautés urbaines, de communes, métropoles), 16 % pour les départements et 10 % pour les régions.

-28 M€

Les pertes d'exploitation de la Betclac Élite pour 2022-2023. Contre -24 M€ en 2021-2022.

4,3 M€

Le montant très faible des droits télévisés de la Betclac Élite pour 2022-2023 (moins de 4 % des produits d'exploitation).

0

Le nombre de clubs professionnels de basketball propriétaires de leur salle.

Sources : rapports d'activité et financiers officiels des directions de contrôle et de gestion des ligues professionnelles de football et de basketball 2022-2023.



FOCUS SUR OL VALLÉE : UN MODÈLE À ÉTUDIER

Avec l'AJ Auxerre et l'AC Ajaccio, l'Olympique Lyonnais est l'un des seuls clubs français professionnels tous sports confondus à être propriétaire de son stade (59 000 places) et à l'avoir fait construire, dans le cadre d'un projet global à 450 M€ comportant d'autres structures de loisirs (dont certaines accessibles en permanence, comme une brasserie, un hôtel, un musée ou des activités sportives) et de spectacle, comme la LDLC Arena (cédée en juin 2024 à Holnest, néanmoins).

Dans la quête d'une solution «intermédiaire» ou adaptée au marché compliqué du sport spectacle professionnel (et du football) français, cette réalisation pourrait inspirer d'autres clubs nationaux (et collectivités) afin de passer un cap dans leur évolution et dans la quête d'un modèle intermédiaire avec celui des marchés géants (et - hyper - rentables) du sport et des stades d'Amérique du Nord.

Comme souvent en la matière, l'ex-président de l'OL, Jean-Michel Aulas, avait souhaité travailler

de façon novatrice et être un précurseur de la maîtrise de son outil et de son économie, dans la deuxième agglomération nationale, après Paris. Ainsi, le Groupama Stadium était inauguré en janvier 2016.

Si la crise du COVID (arrêt des compétitions puis matches à huis clos) puis les difficultés de valeur de marché lourdes handicapant ces dernières années le football hexagonal rendent l'économie des clubs très difficile, quelques éléments financiers sont à retenir pour Eagle Football Group (ex-OL Groupe) en termes d'économie directe d'OL Vallée et du Groupama Stadium, d'après les comptes 2023-2024 :

Dans le compte de résultat :

- billetterie : 33,9 M€
- naming du stade : 5,5 M€ / an (plus important contrat de naming de France)
- events : 43,4 M€ (contre 16,6 M€ pour 2022-2023, soit une progression annoncée de 27 M€)
- EBE (excédent brut d'exploitation) : 44,2 M€

(contre -1,8 M€ lors de l'exercice précédent), grâce à des revenus exceptionnels (LFP / CVC) et de licence de marque OL Féminin, mais aussi grâce à la forte activité events mentionnée au point précédent

Dans le bilan :

Immobilisations corporelles (OL Vallée) : 316 M€ (après cession de la LDLC Arena)

(à mettre en rapport avec une dette financière globale de 505,1 M€ liée pour partie au financement du stade)

Une très forte progression des recettes events

Par ailleurs, en 2023-2024, le Groupama Stadium a accueilli onze matchs de football (masculins et féminins) dans le cadre des Jeux Olympiques de Paris 2024 (juillet et août 2024), le match France-Belgique dans le cadre de l'UEFA Nations League (9 septembre 2024), ainsi que la cérémonie de clôture de la compétition WorldSkills 2024 (15 septembre 2024). Il accueillera les demi-finales du TOP 14 (20 et 21 juin 2025) ainsi que le concert d'Imagine Dragon (3 juillet 2025).

Ces événements, comme par exemple les concerts de Taylor Swift en juin dernier, font également rayonner le territoire et la métropole de Lyon, même s'il ne s'agit pas du but premier dans un cadre strictement privé (et non une délégation de service public / DSP - ou un partenariat public-privé / PPP).

Ainsi, la possession de son stade par l'Olympique Lyonnais permet de garantir la valeur du club et constitue un outil pouvant être dynamisé et amélioré directement par le club, qui en a la maîtrise totale. Il conviendra de suivre sa rentabilité finale une fois la dette liée au stade entièrement remboursée.

Quelques écueils sont à mettre en balance : le maintien du niveau sportif permettant notamment de «remplir» ce stade et la maîtrise totale des finances du club, notamment sur l'ensemble du «bloc» sportif (transferts de joueurs et salaires), qui vient en revanche lourdement grever les finances globales du club.

De cet exemple émanent en tout cas quelques conclusions répétées dans ce livre blanc :

- co-concevoir ou concevoir avec l'exploitant et l'occupant final
- anticiper les besoins
- prioriser la recette d'exploitation pendant et hors événement régulier (du club occupant)
- travailler à des coûts d'exploitation optimisés, sur un objet global intégrant de multiples activités (et pas un équipement seul et isolé).



10. L'OFFRE ET L'ACCOMPAGNEMENT SPQR

Sur la base des constats et des recommandations globales et des bonnes pratiques éprouvées relatées dans ce livre blanc, les équipes de consultants experts du groupe SPQR vous proposent de vous accompagner sur des formations, des missions courtes ou sur des projets au long cours sur l'ensemble des thématiques liées aux équipements sportifs. Que ces équipements soient dédiés à la pratique sportive ou qu'ils soient de grandes structures de sport spectacle et d'entertainment...

STRATÉGIE ET EXPLORATION

- formation des élu(e)s, directions de services et dirigeant(e)s de clubs aux bonnes pratiques de conception et de construction des stades et des salles
- formations des services aux enjeux majeurs des stades / salles
- organisation et animation de visites d'équipements de haut niveau et de rencontres de décideurs et de gestionnaires d'équipements et de clubs / franchises aux États-Unis et au Canada (Boston, New York, Las Vegas, Los Angeles...)

JURIDIQUE

- suivi et mise en oeuvre d'une procédure administrative et juridique complète de délégation de service public (DSP) ou de concessions
- rédaction et mise en place des contrats et des conventions de délégation de service public (DSP)
- rédaction et mise en place des contrats et des conventions d'occupation de stades par des clubs résidents

FINANCES

- étude et bilans complets de l'exploitation d'équipements
- prévisionnels financiers d'équipements à construire
- recherche de modèles de financement d'équipement

PROSPECTIVE ET EXPLOITATION

- audits et correctifs complets d'exploitation et conception / fonctionnalités
- études d'impact et de marché, benchmark
- réalisation de plans opérationnels et d'exploitation à destination des collectivités, des exploitants et des clubs

PROGRAMMATIF ET TECHNIQUE

- réalisation programmatique et bâtiminaire complète / « from scratch » : conception de la salle et du stade, des espaces, plans
- reprise, correction et améliorations de sujets programmatiques et bâtiminaires

CONTACTEZ-NOUS POUR UNE DEMANDE D'ACCOMPAGNEMENT

SPQR LYON

33, rue François Garcin | 69003 Lyon
Téléphone : +33 (0)4 72 64 26 60

SPQR PARIS

10-14, rue Audubon | 75012 Paris
Téléphone : +33 (0)9 72 85 37 16



CONTACT

Email : contact@spqr-conseil.fr
Site Internet : www.spqr-conseil.fr

CONSULTANT SÉNIOR SPÉCIALISTE SPORT ET ÉQUIPEMENTS

Olivier MAILLARD

Email : olivier.maillard@spqr-conseil.fr
Téléphone : +33 (0)6 58 53 80 03

SPQR Conseil, expert en infrastructures sportives et culturelles

Notre valeur ajoutée

- Une parfaite connaissance de la réglementation et des enjeux (exemple crises, finances etc.)
- Des expériences internes de gestion directe
- Des outils de concertation locale
- Un réseau de partenaires techniques

Notre impact

- Accompagner dans la prospective de construction ou de déploiement en évitant les erreurs de conception
- Développer l'exploitation des structures : management, RH, finances, opérations, expérience, programmation, marketing, business / développement commercial...

Notre méthodologie

- **État des lieux : compréhension du besoin et des enjeux**
 - › Collecte documentaire (rapports d'activités, bilans, données comptables, données RH...)
 - › Entretiens de terrain et visite de site
 - › Concertation (enquêtes en ligne, techniques d'animation...)
- **Préconisations**
 - › Projections (business plan, organisation)
 - › Plan d'action détaillé
 - › Accompagnement à la mise en œuvre



Exemples de missions

• Accompagnement à la contractualisation pour la gestion d'équipements

- › **Culturel** : salle de spectacle, centre des congrès, monument historique, casino
- › **Sportif** : centre aquatique, salle d'escalade, espace loisirs...

• Audit complet des équipements et des entreprises (sociétés d'exploitation, clubs professionnels, clubs de haut niveau, associations...)

- › Audit global de fonctionnement d'un complexe sportif en vue de sa rénovation
- › Audit organisationnel et financier
- › Audit salle de concert
- › Audit organisationnel et opérationnel de club de haut niveau

• Études de faisabilité et d'opportunité : positionnement, programmation

- › Positionnement d'un lieu vitrine d'un territoire en vue de la valorisation du patrimoine local



Caral Street PIZZERIA

Small menu board on the left side of the counter, featuring a logo and a list of items with prices.

Menu board featuring a large image of a sports field (possibly a soccer field) and a list of items.

BEVERAGES

Domestic Draft Beer	11
Craft Draft Beer	12
Coke or Pepsi	4
Mixed / Premium / Hot Dots	5
Fanta / Gold Peak Ice	5
Coca Cola Products	7

Menu board featuring a large image of a sports field (possibly a soccer field) and a list of items.

FEATURES

Pepperoni / New Style	7
Spicy / Thin Slice	7
Meat / Specialty / New Style	7

Menu board featuring a large image of a sports field (possibly a soccer field) and a list of items.



Brew



Annexes

Bonnes et
mauvaises
pratiques

STADES ET SALLES FRANÇAIS LES MAUVAISES PRATIQUES

L'ISOLEMENT

Des stades isolés, esseulés, hors de la cité ou sans commerces et activités (totalement) liées. L'ensemble est inerte et sans vie en dehors des matches et de quelques spectacles ou shows annuels.

Ces stades et salles n'intègrent aucune activité commerciale et humaine complémentaire ouverte en permanence et créant du dynamisme : commerces, restaurants ou food court, bars, hôtel, salle de sport, supermarché, bureaux voire logements / résidences...

Pire : des stratégies contraignant la mobilité (accès et parkings restreints, absence ou faiblesse de transports en commun de type métro, bus ou tramway) viennent considérablement affaiblir l'ensemble.

Bref, le vide en semaine, à l'exception de quelques réceptions ou d'entraînements de clubs résidents. Mais cela ne suffit pas.



OU ERREURS



IMPERSONNALISATION, STADES SANS ÂME ET CHOIX ARCHITECTURAUX DOUTEUX ET CÔUTEUX

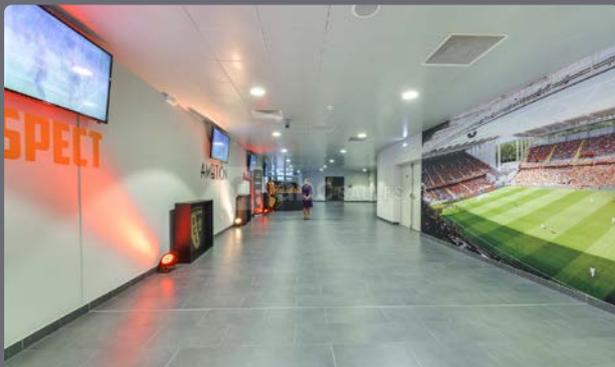
Au-delà de choix architecturaux et visuels coûteux et parfois (très) douteux, la majeure partie des stades et salles français s'avère sans grande personnalité, convivialité et originalité dans les couleurs (blanches ou grises) et dans les matériaux.

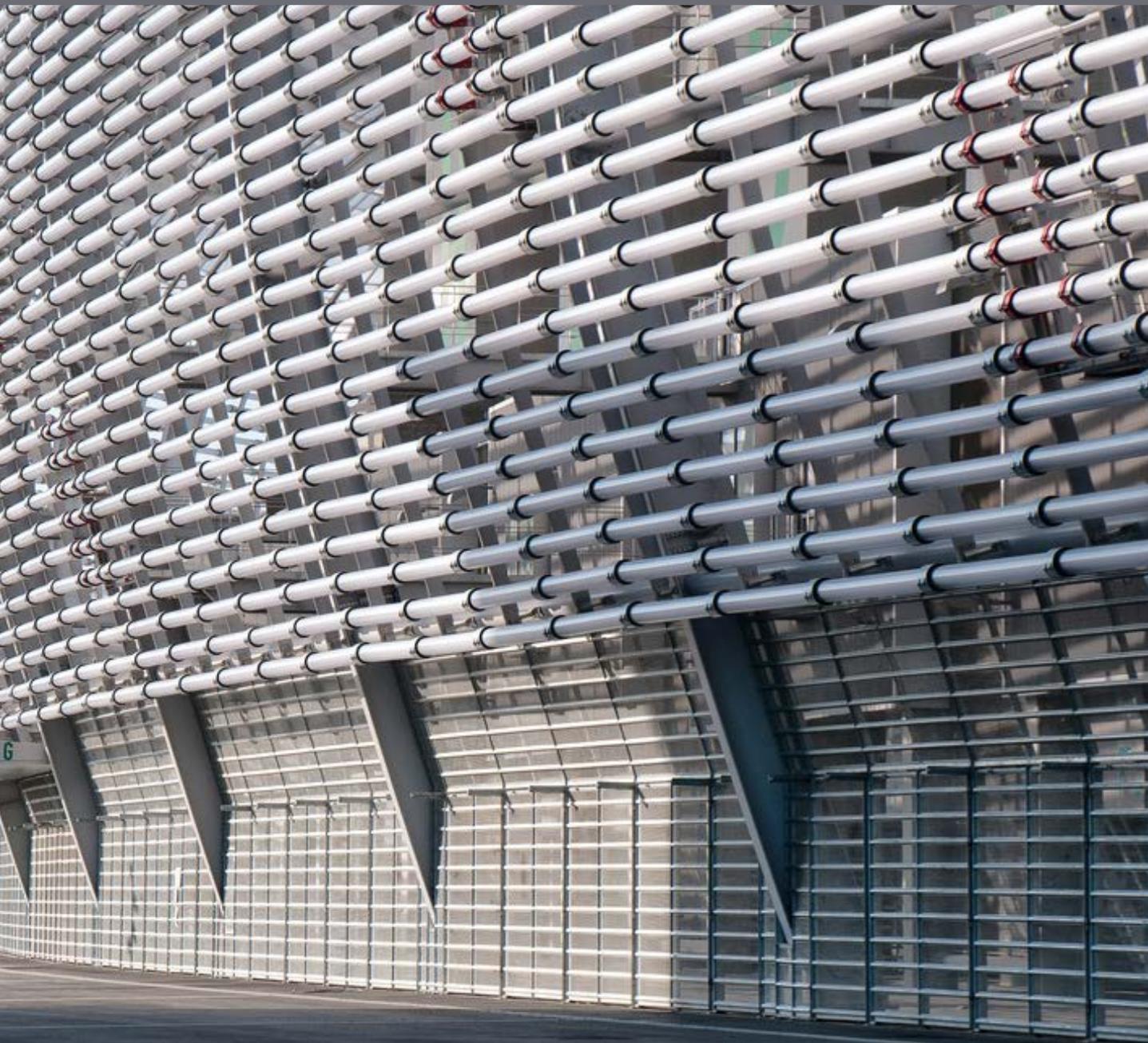
L'immense neutralité extérieure et intérieure qui se dégage d'eux, leur absence de chaleur, de couleurs du club résident, de digital (en façade) et la duplication permanente par des cabinets d'architectes et des programmistes disposant d'une « sorte » de rente de situation sur le marché français rend l'expérience guère enthousiasmante visuellement.

Cette rente s'explique notamment par la force de leur historique, de leurs références et de la solidité financière dont ils disposent lors des appels d'offres publics. Seulement, il est difficile d'affirmer que les réalisations des acteurs majeurs de la construction de stades soient exceptionnelles et enthousiasmantes.

Le différentiel avec les stades américains est frappant voire stupéfiant, quels que soient les budgets.

Par ailleurs, les partis pris architecturaux dégradent parfois lourdement l'efficacité expérientielle, fonctionnelle et économique de l'équipement : mieux vaut un cube bien conçu et opérationnel qu'une pseudo-œuvre d'art (ou de mandat) dysfonctionnelle et inadaptée. En France, nous sommes trop souvent sur cette deuxième « option ».





IMPERSONNALISATION, STADES SANS ÂME ET CHOIX ARCHITECTURAUX DOUTEUX ET CÔUTEUX

LES MAUVAISES PRATIQUES OU ERREURS





UNE PSEUDO MODULARITÉ LIMITÉE

Entraînées par le concept et les propositions architecturales, les collectivités peuvent décider de bâtir des équipements à la modularité au final limitée, handicapante ou mal étudiée.

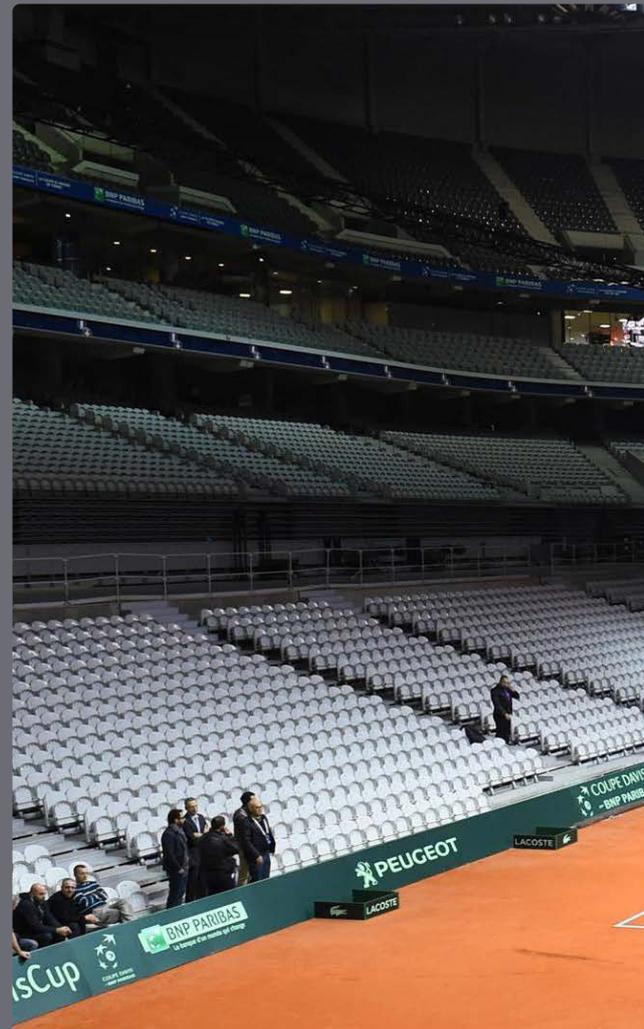
Les temps, les contraintes et les coûts lourds de transformation de la salle ou du stade réduisent ainsi les possibilités pour un équipement pour lequel on a vu trop grand en termes de marché et de programmation événementielle potentielle, en particulier pour les méga-stars.

Parfois, la venue des quelques (rares) événements majeurs et exceptionnels fait même l'objet de subventions ou achats complémentaires par la collectivité, qui surfinance donc l'animation d'un équipement sous-utilisé ou déficitaire économiquement. Mais cette collectivité évoquera du marketing territorial et des retombées globales (notoriété, commerce, tourisme) contestables et difficilement quantifiables.

À titre d'exemple, la mise en œuvre de la «boîte» à spectacle du stade Pierre Mauroy de Lille-Villeneuve d'Ascq est chronophage (2 à 4 jours). Elle réduit le potentiel de multi-activité et a également pour conséquence de «tuer» la pelouse utilisée par le club de football local (LOSC - Ligue 1), l'herbe ne résistant pas au manque d'air et de luminosité. Coût de remplacement ? 400 à 500 000 €.

Par ailleurs, le coût de cette mise en œuvre et le volume de places en mode «arena» (survenu par l'architecte et la collectivité en phases projet, travaux puis livraison) rendent illusoire la venue régulière, exceptionnelle ou l'installation à terme d'un club professionnel de handball, de basketball ou de volleyball.

On est loin de ce que l'on peut constater au Madison Square Garden de New York. Par exemple un match des Knicks en NBA (basketball) à 19 h 30 en jour 1 suivi d'une rencontre des Rangers en NHL (hockey sur glace) le lendemain à 13 h et d'un concert le surlendemain ! Et ce à des dizaines de reprises chaque année. Ce qui est le cas dans des dizaines de salles américaines.





L'ABSENCE DE VRAI DIGITAL ET DE CONNECTIVITÉ

Façades, coursives, salle... : le digital et les différents écrans géants ou ring LEDs permettent d'animer un maximum l'équipement, de divertir, de présenter des programmes complets d'entertainment et d'amusement des visiteurs, d'améliorer la scénarisation d'une rencontre ou d'un spectacle voire de pousser un maximum les offres ou les partenaires des clubs.

Ce digital permet aussi de reconfigurer rapidement d'un point de vue visuel un équipement, comme par exemple au Metlife Stadium de New York dont les lumières évoluent en fonction de l'occupation : atmosphère bleue pour les Giants, éclairage vert pour les Jets (en NFL - football américain).

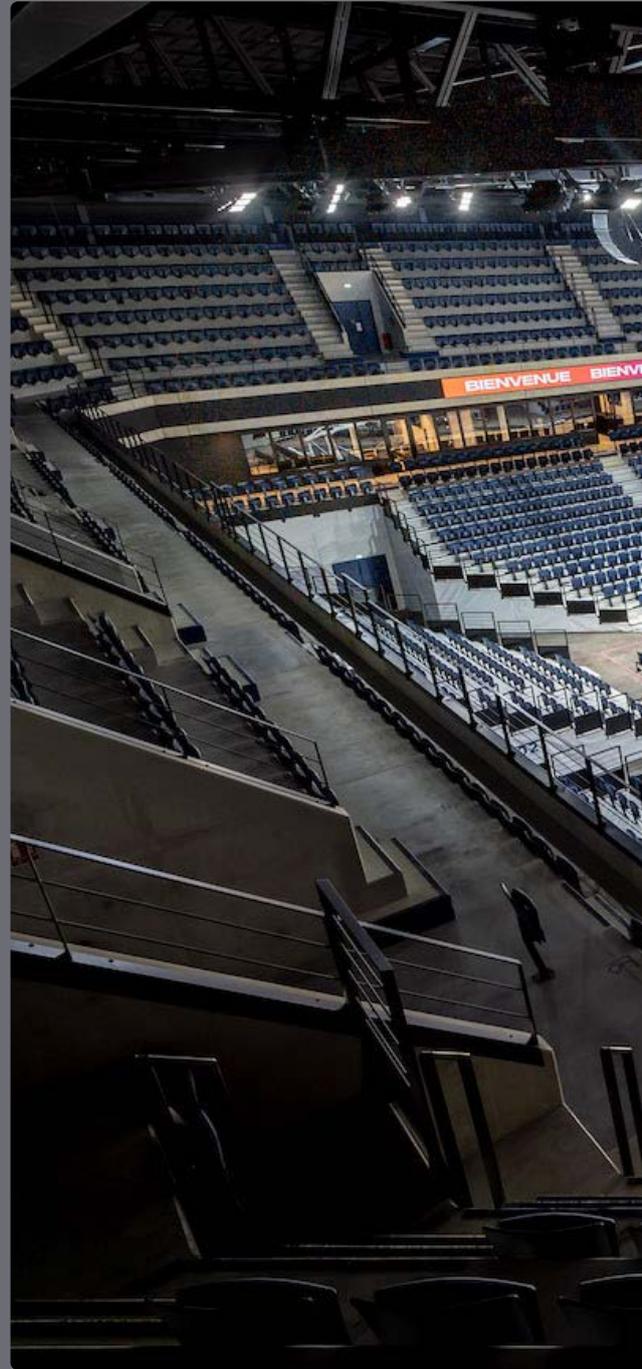
Pendant que le parti pris architectural de l'ensemble s'avère souvent lourd, douteux et inutile, les budgets consacrés à la présence du digital mais aussi la conscience de ce qui peut être réalisé et de son apport à l'expérience et aux revenus sont totalement méconnus, déconsidérés et réduits à la portion congrue en France.

Non, les équipements hexagonaux ne sont pas modernes, loin de là, notamment les dernières livraisons. On y a souvent l'impression que les écrans géants sont ajoutés au dernier moment, comme on peut, dans l'espace disponible, par les concepteurs de stades et de salles. Ils sont à l'inverse des points centraux de concept d'entertainment, de vie du stade et de production du projet et de l'architecture aux États-Unis.

Et les écrans des équipements français ne sont ni géants ni (vraiment) haute définition.

Cela allant avec une qualité et une quantité d'infrastructure de diffusion du son (clair, fin, bien réparti), de lumières et de mise en scène moyenne voire médiocre.

Sans oublier l'absence régulière de réseaux wifi haut débit et grand public gratuits, ouverts et permettant une expérience complète : replays, vidéos, interaction avec les réseaux sociaux, commandes de nourriture, de services ou de places, activations marketing en direct.





DES COURSIVES SANS ÂME, NI CONFORT CLIENT, NI EXPLOITATION DE LEUR POTENTIEL EXPÉRIENTIEL ET ÉCONOMIQUE

C'est l'un des points dramatique des espaces grand public des stades et des arènes en France : des coursives impersonnelles, sans âme, froides et grises, qui n'utilisent pas tout le potentiel de fréquentation des lieux pour consolider l'économie de l'équipement et apporter une vraie et belle expérience aux client(e)s.

Le sol ? Du béton.

Les murs ? Du béton ou des parpaings (peints ou non).

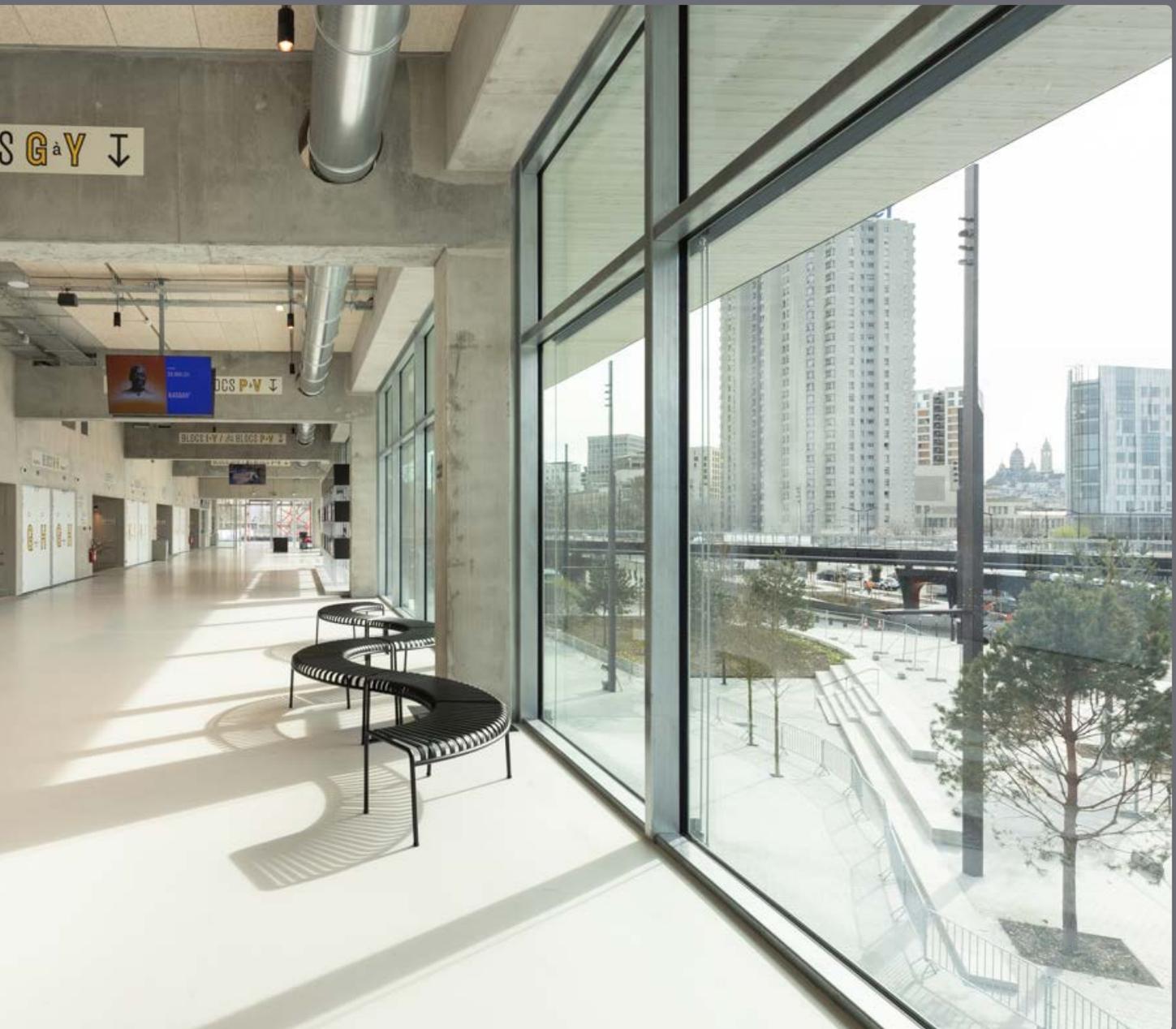
Le plafond ? Du béton et des circuits apparents.

Ces coursives étriquées sont marquées par un manque de largeur, de confort, de présence suffisante de spots food and beverage ou de concessions agréables et dynamiques, de shops ou de points d'activation et d'entertainment.

Par ailleurs, elles n'offrent également que de rares chaises et tables permettant de se restaurer de façon conviviale.

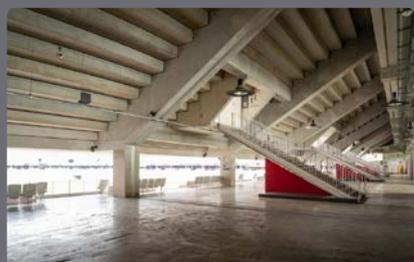
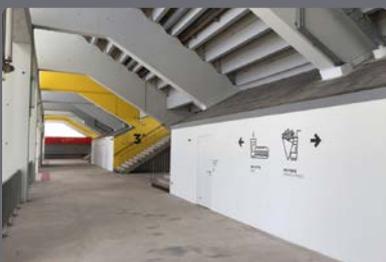
Le paysage d'ensemble est catastrophique... et réduit mécaniquement la consommation, les revenus potentiels et la satisfaction clients.





DES COURSIVES SANS ÂME, NI CONFORT CLIENT, NI EXPLOITATION DE LEUR POTENTIEL EXPÉRIENTIEL ET ÉCONOMIQUE

LES MAUVAISES PRATIQUES OU ERREURS





DES STADES BEAUCOUP TROP GRANDS ET NON ADAPTÉS À LEUR MARCHÉ

L'exemple des stades de Bordeaux, Lille et de Nice est frappant : ces stades construits dans le cadre des évolutions des clubs locaux mais également d'un calendrier et d'une « fenêtre » de tir politique (et financière) liée à l'Euro 2016 sont beaucoup trop grands.

En l'espèce, certaines collectivités peuvent se dépêcher pour les raisons précitées de vouloir participer à des grands événements, dont les cahiers des charges (UEFA ou FIFA, par exemple) imposent des nombres minimum de places.

Dans ce cadre, des éléments de type « œuvre de mandat » et très personnels peuvent intervenir dans l'esprit d'élus... voulant marquer leur mandat.

Or, on ne construit surtout pas un stade ou une salle pour accueillir un événement sportif très exceptionnel mais pour une activité récurrente et bien dimensionnée : celle du club sportif majeur résident et d'une programmation événementielle (spectacles, shows, concerts, salons...) réaliste et calibrée.

Résultat ? Des surcoûts importants et inutiles pour des milliers de places qui ne seront quasiment jamais utilisées et un stock trop important de billets disponibles sur un marché local mal évalué. Ce qui détruit l'attractivité des stades et des clubs occupants et la possibilité de créer de la valeur populaire et économique ainsi que de la rareté, puisqu'on pourra toujours venir, y compris au dernier moment.

Et dire que ces budgets inutiles en matériaux auraient pu être affectés à du vrai digital, confort spectateur ou qualité de courses !





DES SALONS ET ESPACES «VIP» SANS RELIEF

Ici également, le paysage des salons et espaces «VIP» ou «premium» des stades français est dans l'ensemble décevant.

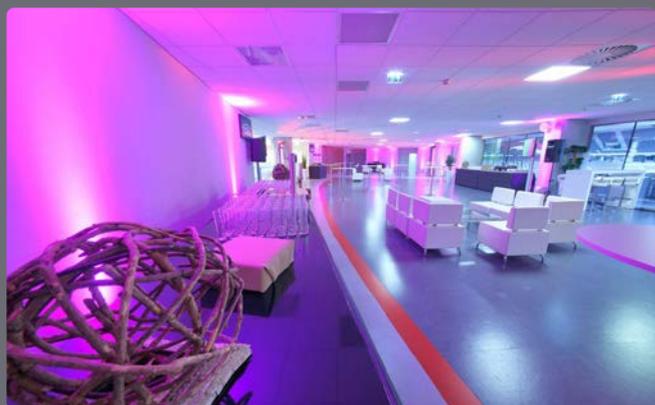
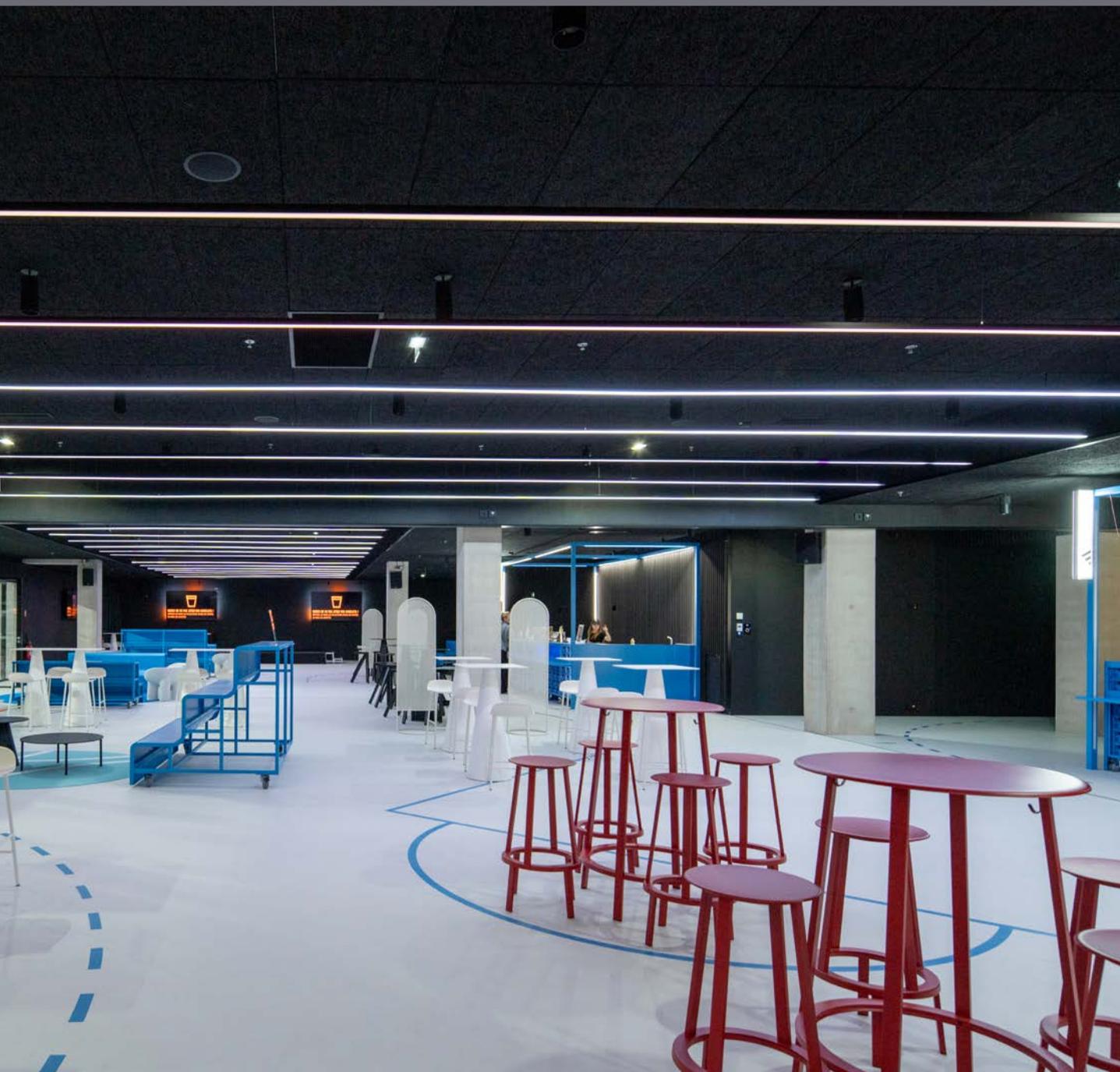
Matériaux, faux plafonds de type bureaux de zone tertiaire, sols, murs, impersonnalisation, absence de décoration aux couleurs du club résident, éclairage «épuré» et «cheap», mobilier sans confort issus de grandes chaînes ou de réseaux de distribution grand public ou CHR (ou même palettes!), tentatives malheureuses de sortir de l'ordinaire, froideur : la différence avec le même type d'espaces dans les équipements nord-américains est frappante.

L'intégration avant projet du mobilier et du matériel liée à l'offre culinaire / traiteur est souvent éludée, engendrant dans ces espaces des installations de fortune ou n'apparaissant pas naturelles (buffets sur tréteaux), le tout sur fond de manutention des prestataires (traiteurs) voire d'odeurs diverses.

Et dire que les supports de communication des stades et des clubs qualifient ces expériences de premium ou d'«exceptionnelles»!

Qui plus est, la réflexion globale reste une réflexion de type même loge ou mêmes espaces «VIP» pour tout le monde, là où le marché nord-américain offre dans ses stades des dizaines d'espaces et univers différents, soigneusement décorés et dégagant une vraie âme et personnalité, avec des angles VIP / premium aussi bien pour les entreprises que pour les particuliers.





UNE QUALITÉ D'ASSISE DISCUTABLE

Si les considérations de résistance des matériaux au feu, à l'usure et aux comportements s'entendent, l'expérience constituée par le fait de s'asseoir sur un siège dans un stade ou une salle français est également moyenne voire mauvaise.

Entre assise dure (plastique ou bois), manque de largeur et de profondeur (pour les jambes), déclivité insuffisante, l'ensemble interroge, y compris pour les sièges liés aux espaces VIP et premium.

Des sièges plastique recouverts d'une housse et / ou d'un coussin là où les sièges de ces espaces sont hyper qualitatifs, confortables et larges dans les équipements nord-américains... où - parfois - toutes les places comportent un précieux porte-gobelet.

Mention spéciale à la qualité de l'assise de tous les sièges (y compris des billets les moins chers) du Madison Square Garden, à New York.





UNE EXPÉRIENCE “FOOD AND BEVERAGE” D’UN AUTRE TEMPS

Nombre de spots insuffisants, absence de variété et de qualité de l’offre, manque d’espace, temps d’attente et de délivrance des produits insupportable, files non gérées, absence d’univers (ou de marques et de produits connus), décoration inexistante ou cheap, sièges et tables absents dans une coursive étriquée, non délivrance de supports de transport ou d’emballage précieux et vitaux : l’offre liée à la restauration (food and beverage) dans les stades et les salles français va de moyenne à médiocre.

Pourtant, ce type d’expérience est classique et normale partout ailleurs : dans les centres commerciaux et dans les villes.

Le panorama national ?

Une expérience dégradée et bas de gamme... engendrant d’immenses manques à gagner financiers et frustrant les spectateurs.

Ici aussi, la comparaison avec les coursives et l’offre des stades nord-américains est « particulièrement violente ».





UNE EXPÉRIENCE "FOOD AND BEVERAGE" D'UN AUTRE TEMPS

LES MAUVAISES PRATIQUES OU ERREURS





STADES ET SALLES

LES BONNES PRATIQUES

DES STADES INTÉGRÉS ET INTÉGRANTS

Un équipement est un ensemble immobilier coûteux pour lequel l'activité de base liée au marché du sport spectacle et de l'entertainment peut s'avérer limitée et insuffisante économiquement, les venues de spectateurs étant particulièrement réduites en nombre et en volume temporel potentiels dans l'année, en France.

Il apparaît ici impératif de fuir toute idée de construction d'équipement isolé et esseulé dans une agglomération ou dans une zone périphérique d'agglomération. L'échec conceptuel et économique - avec également la non-exploitation d'un potentiel certain - est quasiment assuré.

De même, les stades situés à proximité de zones d'activités voisines (bureaux, restaurants) demeureront des lieux inertes et déserts, sans grande attractivité ni économie, hors événements. Inutile également d'envisager la mise en place d'une brasserie ou d'un restaurant dans un stade ou une salle isolés. Cela ne marchera pas.

L'un des modèles efficaces sur le marché des équipements - et tout particulièrement en Amérique du Nord - est celui de stades et de salles totalement intégrés et intégrables dans la ville.

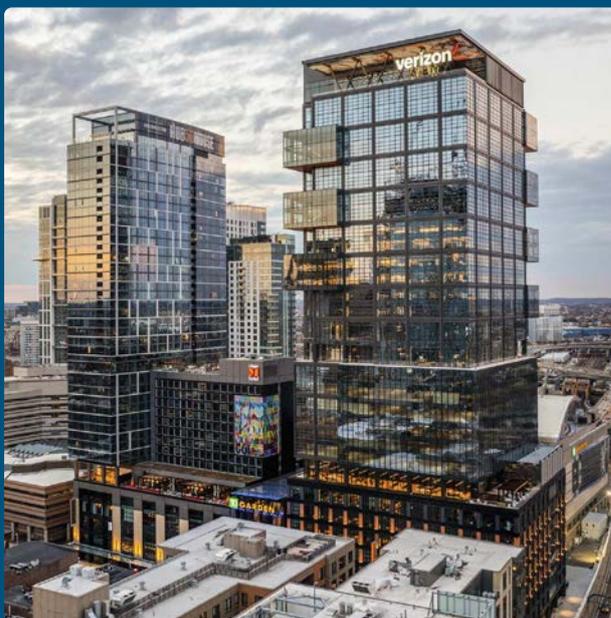
L'un des plus beaux exemples est le TD Garden de Boston, qui regroupe non seulement une salle de sport et de spectacles mais également une très belle food court, des bureaux, un hôtel, un supermarché, un restaurant / bar sportif avec grand écran (où se retrouvent les fans des Celtics et des Bruins lors des matches à l'extérieur de leurs équipes ou les fans n'ayant pu obtenir des tickets pour les matches à domicile), le tout avec - en sous-sol - une gare de métro et de trains (de banlieue). Sans oublier des parkings, des appartements résidentiels et la proximité des autoroutes urbaines.

En somme, le stade est en lui-même un pôle de divertissement et d'activités complet, où vous vous rendez quotidiennement, sans motif de match ou de spectacle.



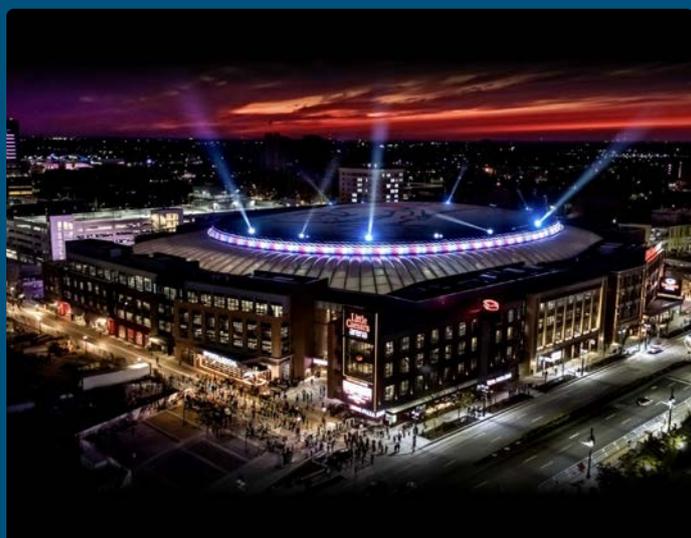
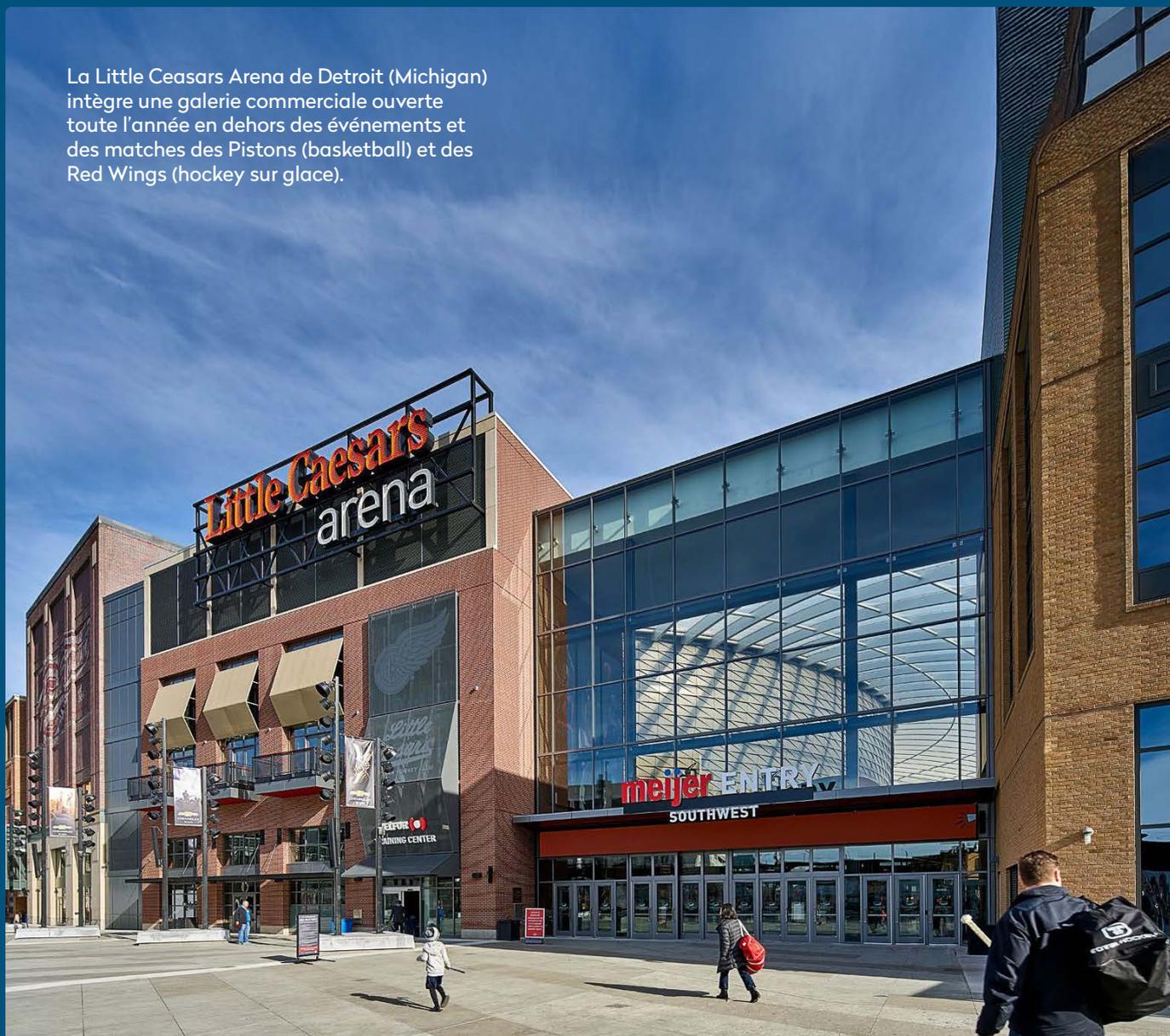


DES STADES INTÉGRÉS ET INTÉGRANTS



LES BONNES PRATIQUES

La Little Ceasars Arena de Detroit (Michigan) intègre une galerie commerciale ouverte toute l'année en dehors des événements et des matches des Pistons (basketball) et des Red Wings (hockey sur glace).



UNE VRAIE ÂME

Un stade doit-il être un objet architectural ? Doit-il toujours ressembler à un stade ? Doit-il toujours être blanc, gris ou béton ? Doit-il être neutre et ne pas intégrer les couleurs ou éléments du club résident ?

Vous l'avez compris, la réponse à chacune de ces questions est non.

L'un des reproches majeurs que l'on peut faire aux stades et aux salles français (ainsi qu'à leurs espaces intérieurs) est l'engagement inutile de budgets considérables dans la production d'architecture contestable voire douteuse esthétiquement et dégradant régulièrement la fonctionnalité et l'exploitation des lieux. Or, en l'état de nos constructions françaises, personne ne (re)vient dans un stade pour son architecture ou pour son enveloppe extérieure.

On confond souvent beau et moderne. Neuf et moderne. Neuf et efficace.

Nos stades ne sont pas particulièrement « beaux ». Ils ne sont pas modernes. Et ils sont rarement efficaces en termes d'expérience et de rentabilité.

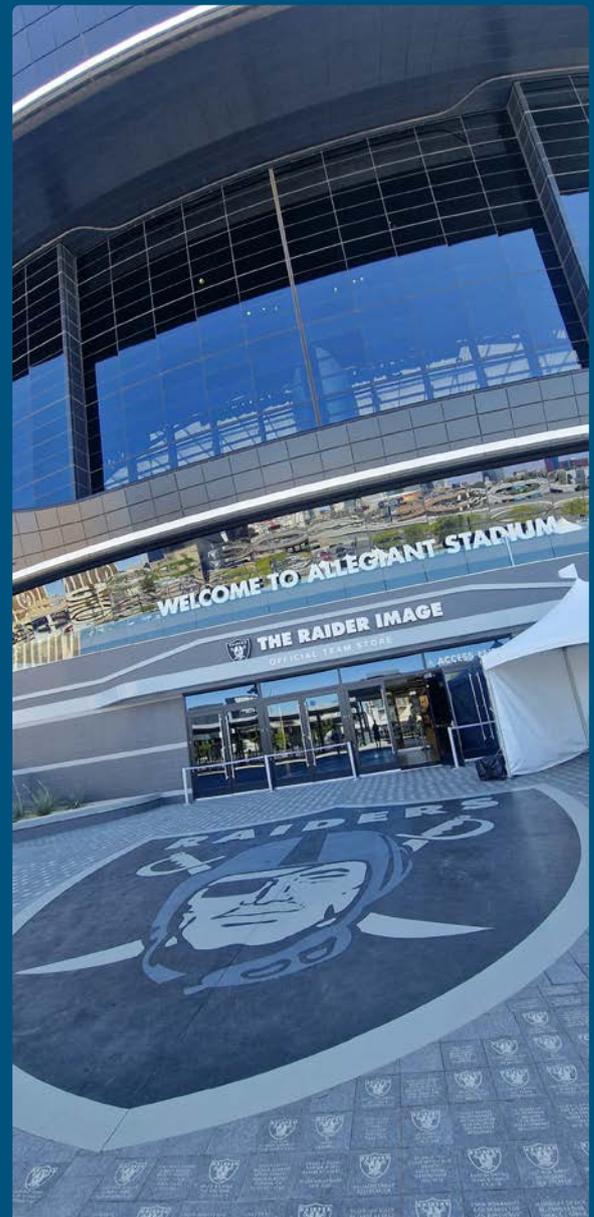
Ainsi, il émane des stades et les salles français un manque régulier d'âme, de personnalité et de personnalisation, le tout sur fond de matériaux froids, d'absence de digital et de lumières (notamment sur les extérieurs et les façades). Il en va de même pour les espaces intérieurs, pour les coursives ou pour l'espace (salle) principal.

Ajoutez à cela des fonctions pas toujours maîtrisées sur les flux, les accès, les distances et les espaces, comme par exemple des accès directs dans une coursive ouverte à tous les vents et à la pluie (comme à Lille).

L'une des bonnes pratiques observée sur le marché nord-américain est le fait que la salle ou le stade ne ressemble justement pas à un stade ou une salle.

Soit parce qu'il est formidablement intégré à un ensemble immobilier moderne (TD Garden de Boston). Soit parce que l'enveloppe extérieure reprend les codes architecturaux locaux (UBS Arena de Long Island, en style industriel). Soit parce qu'il se fond dans le décor et l'habitat classique (Little Caesars Arena de Detroit).

À l'inverse, quand le côté architectural et décalé est travaillé, il l'est vraiment et est magnifié sans demi-mesure pour donner lieu à des réalisations spectaculaires, colorées ou personnalisées, quels que soient la taille du stade et le budget disponible.





UNE VRAIE ÂME



LES BONNES PRATIQUES



UNE VRAIE ÂME



LES BONNES PRATIQUES



UNE MODULARITÉ FORTE ET BIEN PENSÉE

L'un des enjeux majeurs pour un stade et - davantage encore - une arène réside dans la possibilité rapide de transformation de l'équipement et les modularités qu'il offre.

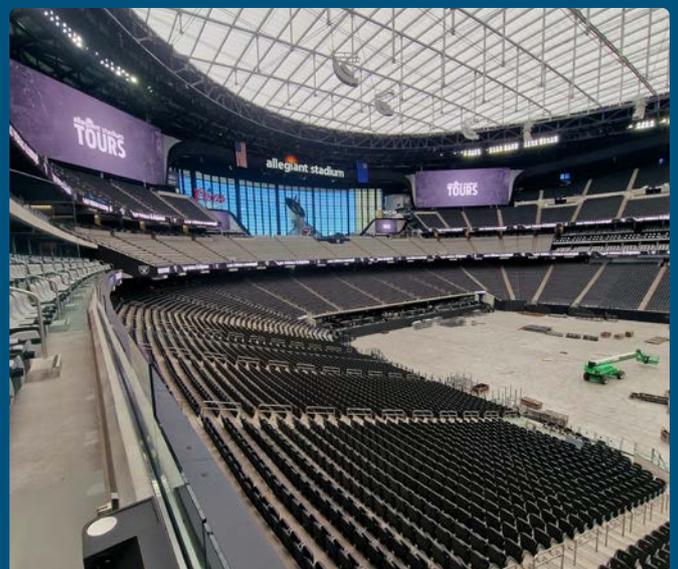
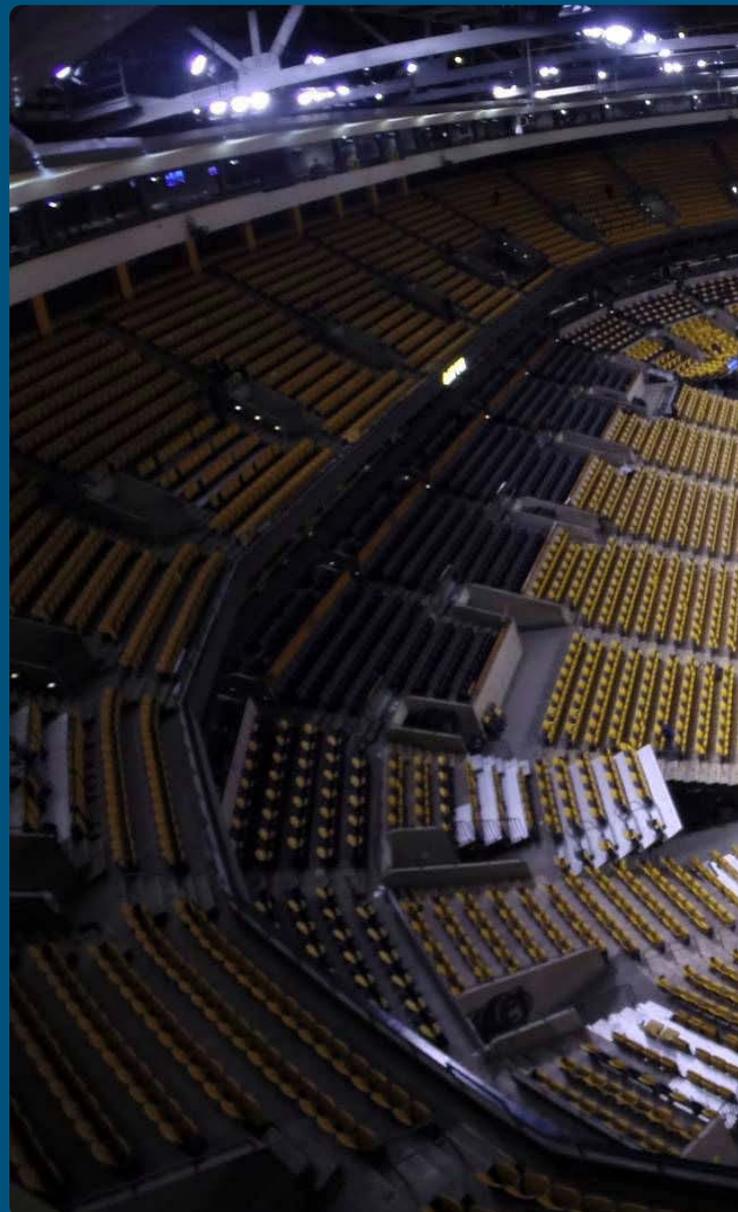
D'ailleurs, la réflexion autour de cette modularité des salles est fortement «encouragée» aux États-Unis par une structuration «performante» et vraiment professionnelle du marché des compétitions sportives, avec un grand nombre de rencontres annuelles garanties de saison régulière en basketball et en hockey sur glace. Le tout sans relégation, ce qui est le bon sens absolu.

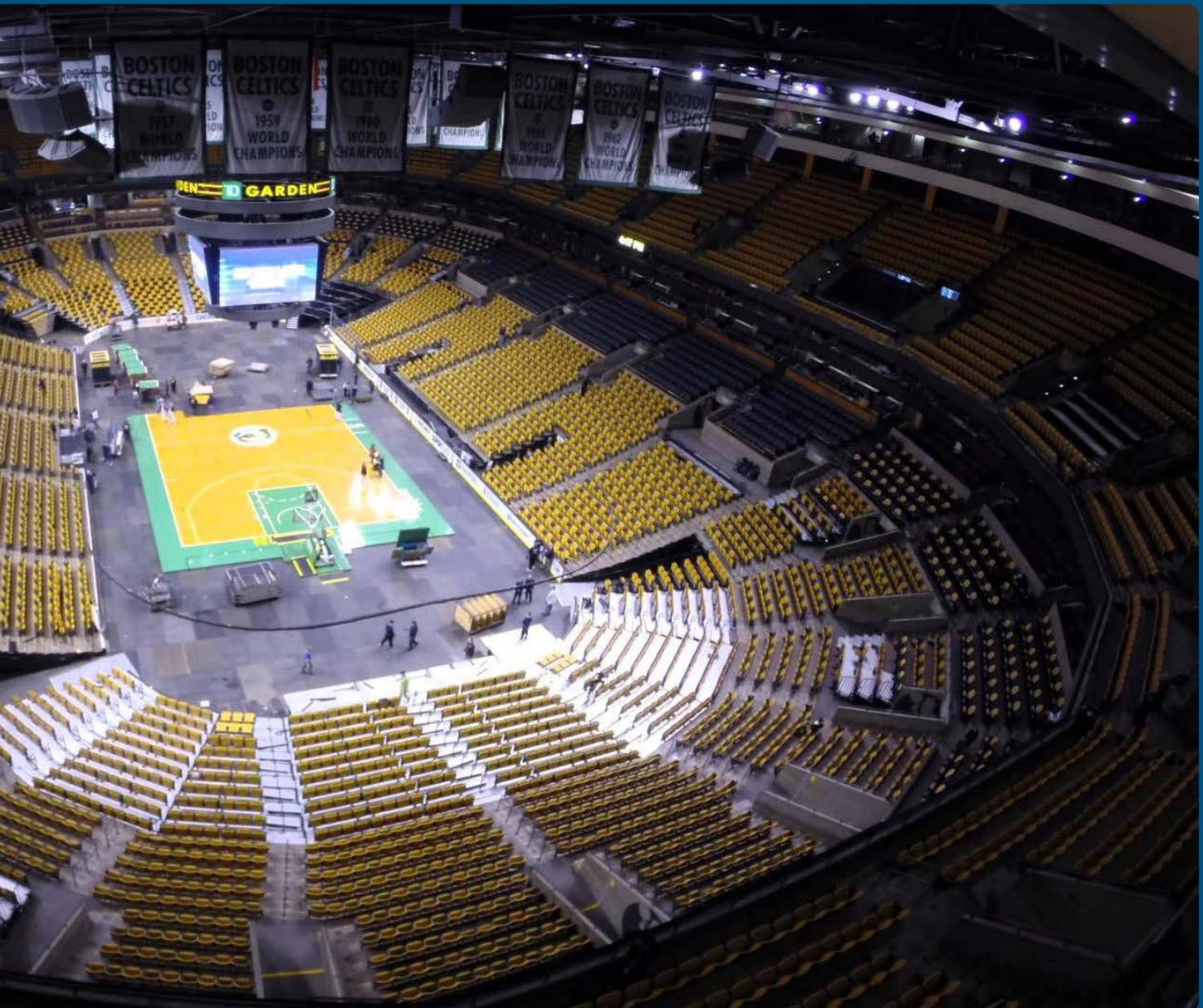
Ainsi, une salle accueillant deux équipes de NBA et de NHL se voit «offrir» 82 rencontres au minimum par an, sachant qu'une holding propriétaire de cette arène et des deux clubs, voire d'une franchise de WNBA (basketball féminin), «chapeaute» souvent l'ensemble. Nous ne sommes pas à 20 matches d'un unique club de basketball, de handball ou de volleyball pouvant mourir tous les ans.

Ajoutez à cela d'autres manifestations sportives (boxe, UFC, tennis...), des concerts, des conventions et des shows divers (magie, rodéos, cascades, esport...) et vous obtenez un équipement ultra-rentable, occupé a minima à 130 ou 140 reprises par an, là où le marché est très limité structurellement en France.

La mobilité et la manutention rapide et «facile» des gradins, le changement d'éclairage et d'atmosphère permis par la forte présence du digital, la réversibilité de certains éléments (comme par exemple des mobiliers de shop au Metlife Stadium de New York), le retrait aisé du parquet pour laisser place soit à des dalles protectrices soit à la patinoire située en «couche» initiale permanente constituent des fondamentaux pour les arènes.

Il en va de même pour les stades extérieurs de plus grande dimension.





UNE MODULARITÉ FORTE ET BIEN PENSÉE



LES BONNES PRATIQUES



TECHNOLOGIE, DIGITAL, CONNECTIVITÉ ET EXPÉRIENCE

Formidable support d'expérience, le digital (et les écrans) constitue un élément sous-traité en France. Bien entendu, il nécessite des équipes de programmation autour des events, chez les exploitants ou dans les clubs.

Mais en termes d'infrastructure, le constat est celui d'un manque important d'écrans en taille, en nombre et en qualité (définition) au sein des stades et des salles français. Et ce qui est communément appelé « écran géant » en France ne l'est en fait pas.

Ces écrans ne doivent pas servir à afficher quelques actions, la composition des équipes ou le score.

Ils doivent être le support premier d'expérience avec une programmation dédiée et rythmée : animation par des présentateurs, fan cameras, replays et highlights, jeux, focus et reportages (sur des joueurs, des matches, des moments historiques...), mise en valeur d'offres, de produits, de sponsors, reprise en direct des photos et des vidéos postées depuis le stade par les fans sur les réseaux sociaux...

Et pour que ces fans puissent poster ces photos et vidéos mais qu'ils puissent également utiliser l'application du stade ou du club pour commander à manger ou à boire, pour acheter des places pour le prochain match ou pour revoir des replays sur leur mobile, ils doivent pouvoir disposer d'un réseau wi-fi gratuit haut débit.

Certains stades américains sont ainsi équipés de plus de 2 000 bornes wifi / relais haut débit ouverts à toutes et à tous. Contre... 0 dans de nombreux stades français.

Pratique pour être vraiment connecté là où cette offre est quasiment invisible en France, où les antennes relais des opérateurs téléphoniques classiques ne

peuvent absorber l'intégralité du trafic de données des milliers de supporters.

Enfin, toujours concernant la technologie, on la retrouve dans la facilité de paiement des offres de restauration et dans les grab-and-go ou bien la qualité et la puissance de diffusion du son, très décevante également dans de nombreux équipements français, et notamment à Lille.



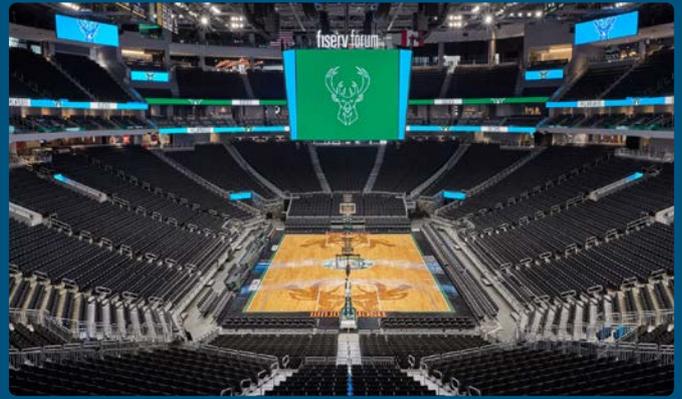


TECHNOLOGIE, DIGITAL, CONNECTIVITÉ ET EXPÉRIENCE



LES BONNES PRATIQUES





DES COURSIVES AGRÉABLES

Large, conviviale, personnalisée, décorée avec des matériaux modernes ou chaleureux et offrant une multitude d'activités et de services : voilà ce qu'est une vraie coursive de stade.

Comme dans tout centre commercial, de loisirs ou parc d'attractions, l'expérience match ou spectacle est effet une expérience complète et un «service» total qui doit favoriser une venue sur site le plus tôt possible.

En France, ce service (et donc les revenus liés) est à 95 % systématiquement dégradé par la déambulation dans des espaces (réduits) béton ou sans âme.

Dans ce cadre, les coursives deviennent une simple zone de transition gris et béton entre l'entrée du stade et les tribunes. Avec quelques tristes «buvettes» (pour reprendre un terme préhistorique et franchouillard).

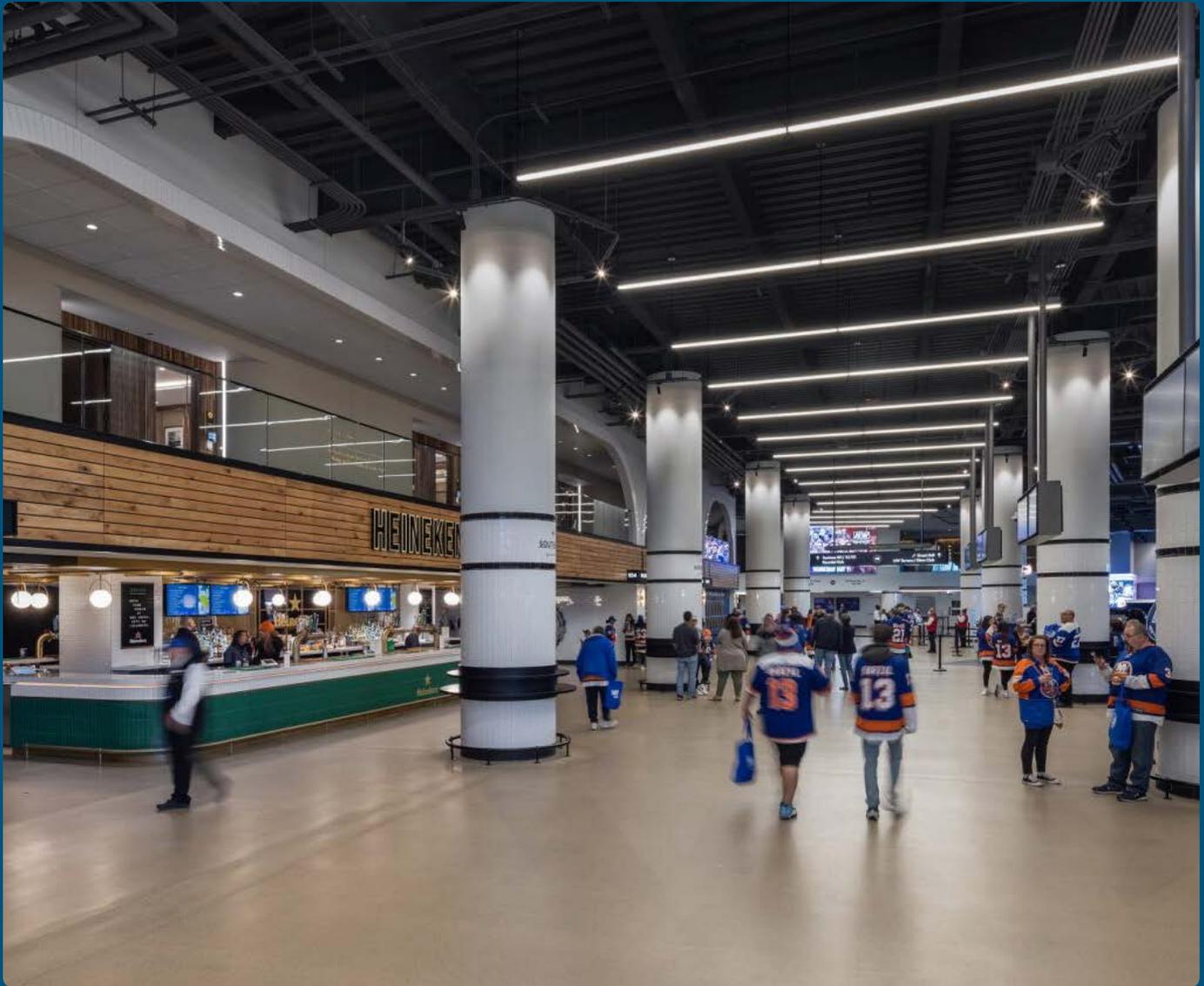
Or, cela doit être absolument tout l'inverse : la coursive doit impérativement être un lieu convivial d'expérience, de vie et de... business , éventuellement tous les jours de l'année comme à la Little Ceasars Arena de Detroit (Michigan)..

Outre une décoration agréable et la mise en œuvre de spots et espaces de restauration variés et conviviaux, de nombreuses best-practices peuvent et doivent être mises en place dans ces espaces grand public :

- hyper personnalisation et décoration (en fonction du club résident ou des événements)
- digital (écrans pour suivre le match ou présentant des sponsors ou produits)
- mini-shops réguliers de produits dérivés (et pas une unique boutique à l'entrée du stade)

- food plazas et zones pour s'asseoir ou disposer d'une table
- spots grab-and-go pour les boissons ou les bonbons
- espaces avec scènes et mini-concerts permettant de s'installer avec une boisson et de suivre un show
- lieux de dédicaces (par une mascotte ou des cheerleaders, par exemple)
- spot DJ mixant de la bonne musique
- (mini) musée sur l'histoire du club avec maillots, équipements, programmes de match, billets, présentation des trophées et accueil par un ancien joueur
- zone de pratique sportive et de promotion de l'academy kids du club (mini-terrains)
- zones de gaming sur grands écrans HD
- espaces services ou souscription en lien avec les partenaires et les sponsors
- espaces kids et garderie voire animaux
- exposition de véhicules
- zones de recharge de téléphones mobiles
- zones de services (consigne, transports, banque...) et de conciergerie
- etc...

La liste est particulièrement longue et doit faire la part belle à l'activation maximale du client et des partenaires de la salle ou du club.



DES COURSIVES AGRÉABLES



LES BONNES PRATIQUES

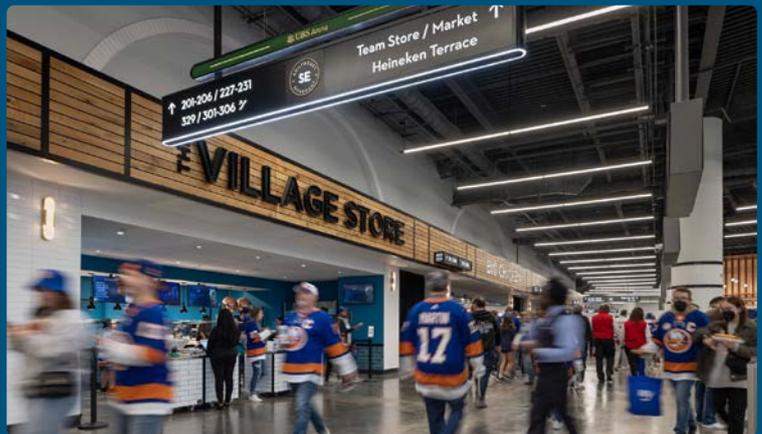
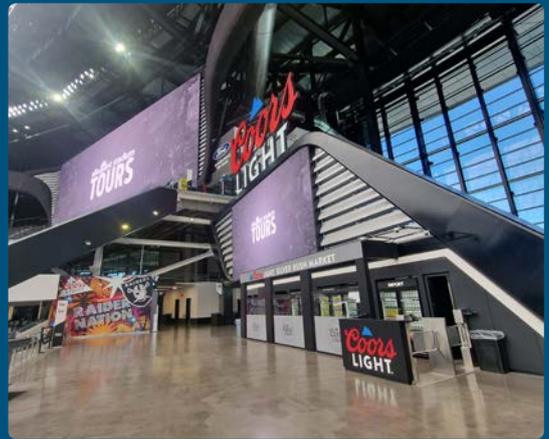




DES COURSIVES AGRÉABLES



LES BONNES PRATIQUES



UN DIMENSIONNEMENT MESURÉ

Le marché français a vu des salles et des stades beaucoup trop grands en nombre de places (Bordeaux, Lille, Nice...) pour le territoire en question être érigés par certaines collectivités dans des gestes politiques voire démagogiques ou pour des raisons réglementaires liées à l'accueil d'événements très exceptionnels (et souvent inutiles économiquement car coûteux et au final... subventionnés !).

Résultat ? Un stock permanent de places et d'invendus parfois colossal pour les exploitants et pour les clubs résidents, qui se retrouvent en dehors de quelques grandes affiches annuelles handicapés par la dégradation de la valeur de leur produit.

Eh ! oui, quand un produit est trop facilement accessible et disponible, il perd de sa valeur marketing et financière.

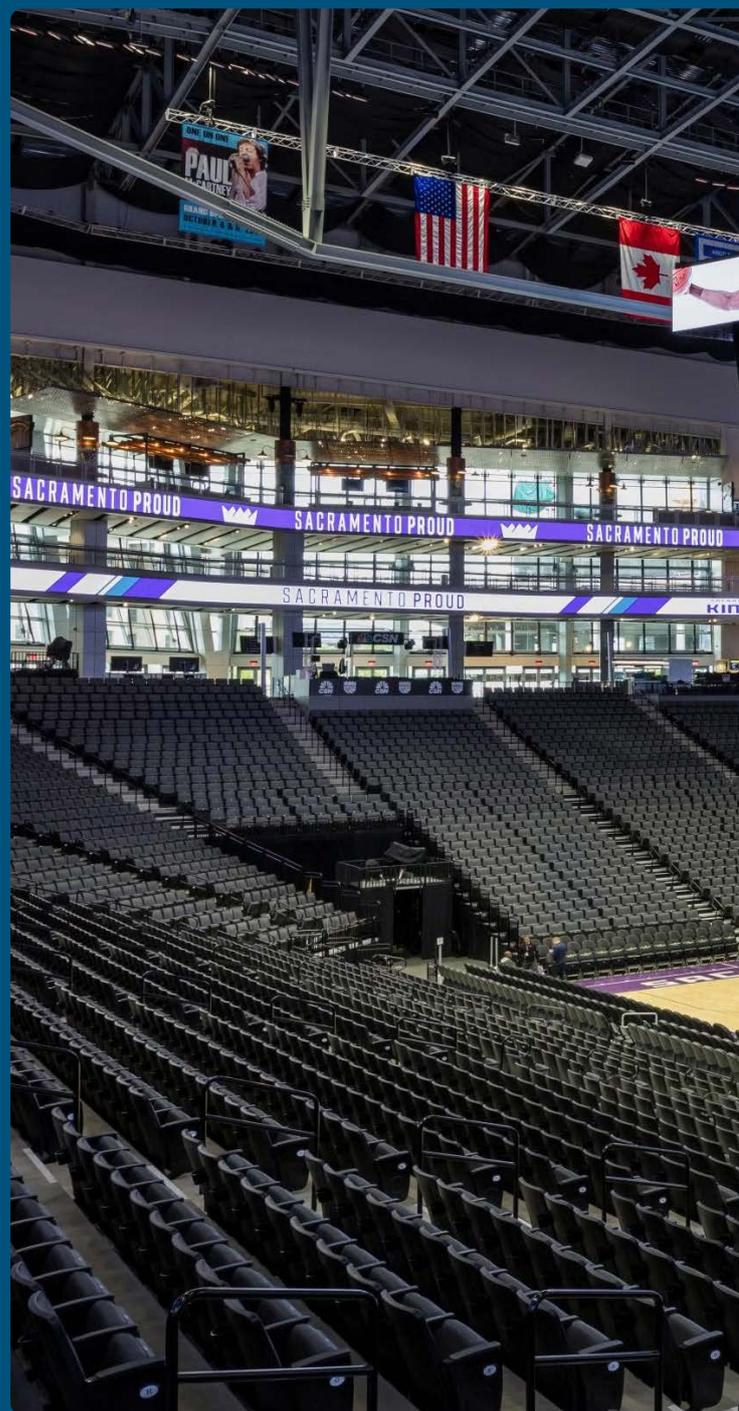
On a donc un coût de construction très élevé pour une exploitation déficitaire ou limitée : soit un projet perdant sur les deux tableaux.

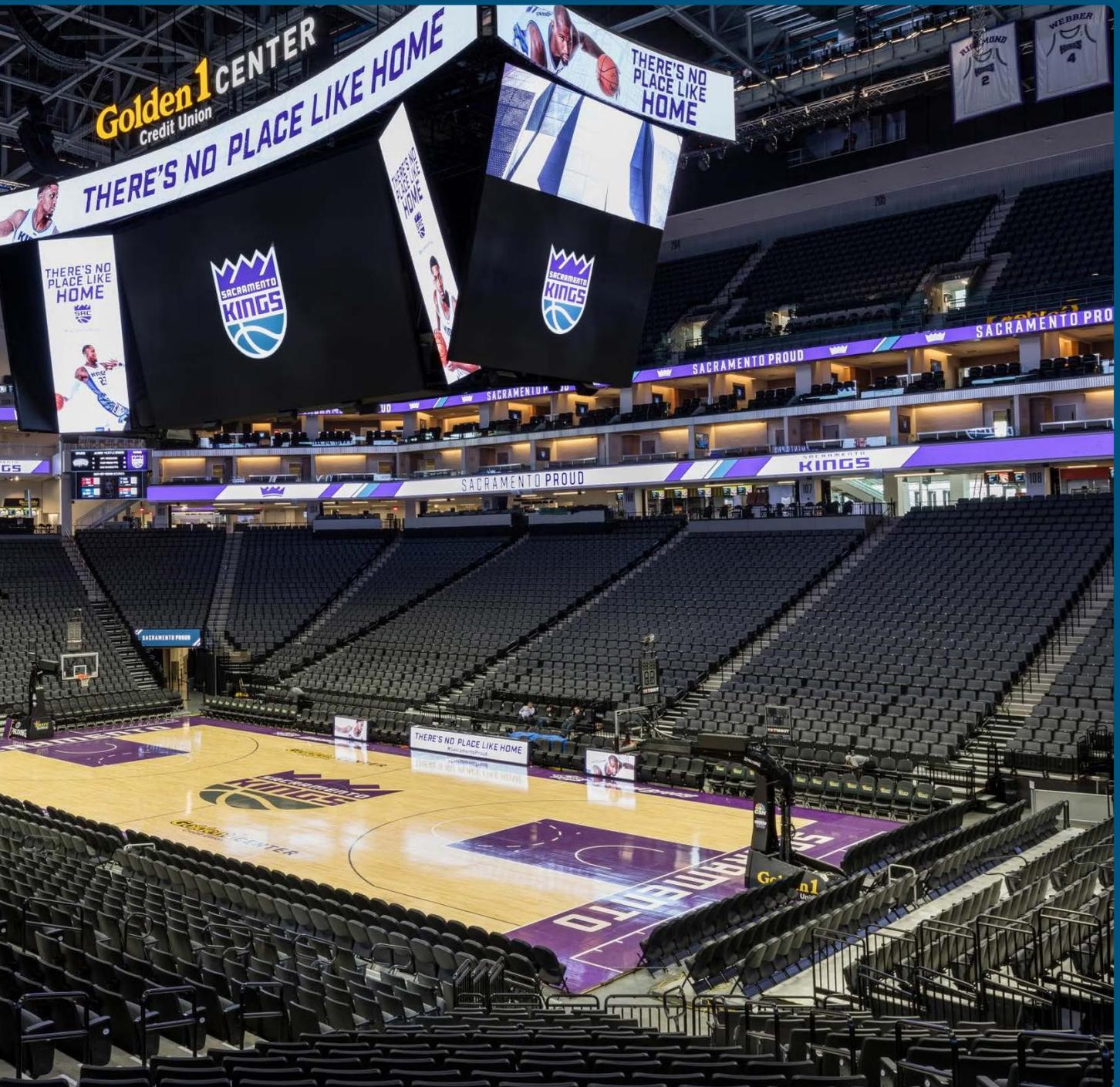
D'ailleurs, les coûts de location ou de mise en configuration liés à des venues dans des stades français trop grands peuvent interpellier ou refroidir des tourneurs et des promoteurs.

On observe en tout cas une tendance inverse sur le marché nord-américain des stades et - surtout - des salles. En somme, on ne construit pas trop grand, même si le marché ou la demande le permettent.

C'est ce qui a été fait à San Francisco ou à Sacramento ces dernières années dans le cadre de la construction - sans augmentation des capacités - des nouvelles salles des Golden State Warriors et des Kings, en NBA.

L'idée est que le nombre de places reste limité, que la salle soit pleine en permanence, de créer de la rareté, que l'on favorise les fans les plus fidèles sur la durée et, en parallèle, d'augmenter le panier moyen de ticketing. Ou, aussi, que les téléspectateurs voient à l'écran une salle pleine, attractive et non à moitié vide, sans « no show ».



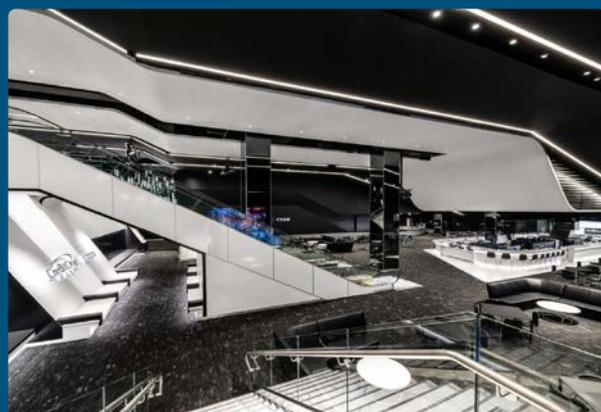
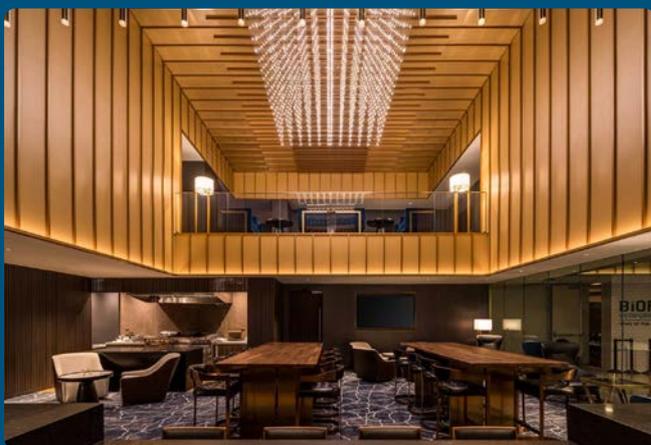


DES ESPACES VIP / PREMIUM VRAIMENT PREMIUM

C'est l'un des éléments frappants de l'exploration des équipements nord-américains : le caractère vraiment premium des salons, loges, lounges et espaces « VIP », loin des multiples espaces classiques et sans grand caractère des stades et des salles français.

Décoration et mobilier qualitatifs ou reprenant des thématiques locales ou historiques, grande diversité des espaces (taille, thématique), offre riche de nourriture et de boissons, accueil personnalisé, présence des marques partenaires qui peuvent également « namer » ces espaces ou les « thématiser » : tout est mis en œuvre pour créer une expérience premium totale et confortable, loin des salons aseptisés et sans grand relief ni personnalité des stades français.

Le tout avec des angles aussi bien B to B que B to C (VIP et espaces premium accessibles aux particuliers).





DES ESPACES VIP / PREMIUM VRAIMENT PREMIUM



LES BONNES PRATIQUES



UNE EXPÉRIENCE DE RESTAURATION COMPLÈTE

«Fonction» humaine majeure, le fait de se restaurer – et de prendre du plaisir en le faisant – est complètement sous-traité et dégradé dans la majeure partie des équipements français, faute de vision de ce qu'ils doivent être et de ce qui peut être (facilement) mis en œuvre.

Au sein d'une belle coursive large, l'offre de restauration ne doit pas se limiter à des stands «classiques» vendant des sandwiches ou des burgers, et avec un banal panneau «Buvette / burgers» la signalant.

L'expérience autour de la restauration est une expérience triple : culinaire / gustative, d'univers et de service. Elle permet de la satisfaction client, l'augmentation significative des revenus vitaux (en clientèle captive, qui plus est!) et la création d'emplois.

Votre coursive et ces lieux de restauration doivent donc être quasiment identiques à une food plaza de ville ou à une galerie de grand centre commercial de type «Westfield». Éventuellement en restant ouverte toute l'année.

Au-delà de la qualité de la nourriture (très standard et quasiment mono-produit en France)* et de la réflexion sur un mode de gestion ou de concession, quelques éléments fondamentaux sont à réaliser :

- diversité des offres et des univers culinaires tout le long des coursives : burgers, pizzas, glaces, bonbons, vegan, asiatique, tacos, cajun, pastas et même sushis

- possibilité d'intégrer des spots de franchises majeures : McDonald's, Burger King, KFC, Starbucks, Domino's Pizza, Shake Shack...
- éventuellement, quelques «vrais» restaurants, notamment en zone d'entrée de stade
- architecture, décoration et mobilier agréables et pas «cheap»
- mise en valeur des produits par les matériaux et éclairages
- présence de tables et de chaises à proximité
- la bonne gestion des files d'attente (guide-files) et le bon séquençage de la prestation (commande / encaissement / livraison), avec ou sans bornes cashless

Le tout sans oublier d'autres possibilités offertes par la technologie, comme les spots grand-and-go et de libre service.

Enfin, on notera que les éléments de type food truck sont des «cache-misères» et de mauvais «palliatifs» à des fonctionnalités ou à une architecture ayant fait l'objet d'une prospective ou d'une programmation incomplète ou manquée, notamment sur les extérieurs. Extérieurs pour lesquels on souligne les bonnes pratiques structurelles et de vision des «tailgate parties», devant et sur les parkings des stades américains.

** On signalera en France néanmoins l'expérience intéressante au Groupama Stadium de Lyon et en Europe, celle que l'on peut vivre à Londres au Tottenham Hotspur Stadium.*

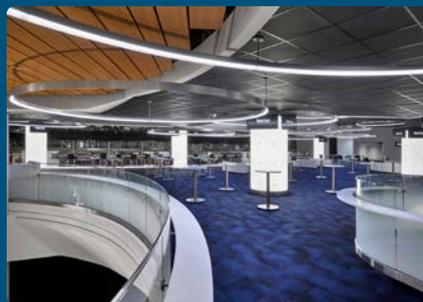




UNE EXPÉRIENCE DE RESTAURATION COMPLÈTE



LES BONNES PRATIQUES

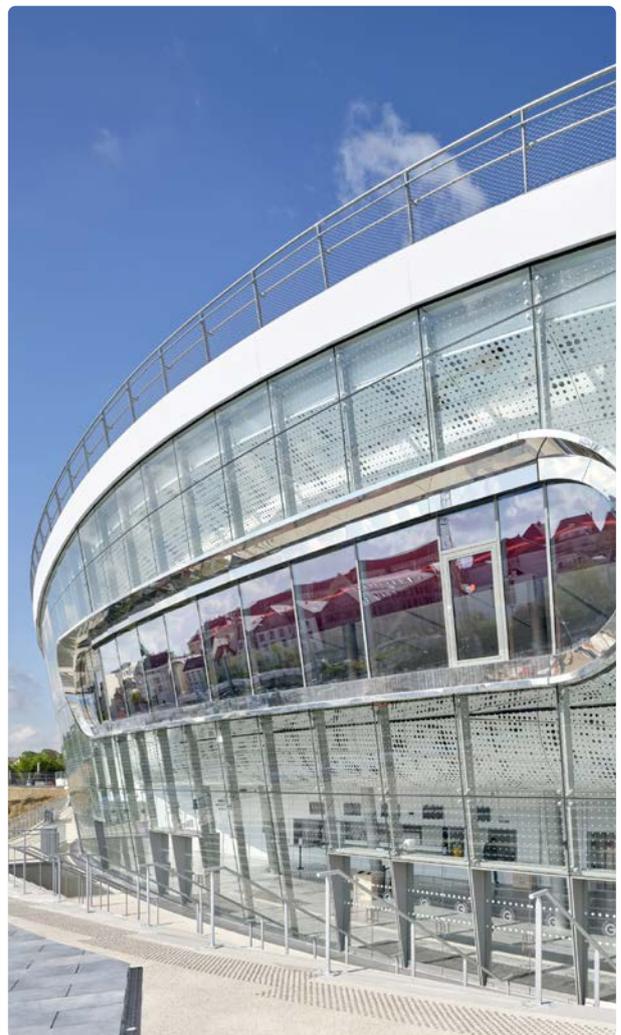


Mauvaises pratiques X

Très répandues en France

Projet

- › un projet trop politique et uniquement territorial
- › un projet très / trop architectural (coût / architecture douteuse et non efficace) / trop laisser les architectes «s'exprimer» - décider - arbitrer (sans expertise)
- › penser que l'outil sert simplement à assister à un match (surtout pas!) ou à un spectacle
- › mélanger les genres (spectacles et sport de haut niveau et venues de scolaires, associations...)
- › tordre et contraindre le projet (notamment en raison de l'action «négative» des services des collectivités) sur des thématiques annexes dégradant l'ensemble et l'efficacité du lieu : mobilité, écologie et RSE puis imposer trop de contraintes à l'exploitant ou au club
- › s'éloigner de la réalité : la notion de service public et de contrainte ou limitation financière est antinomique (en exploitation) avec le marché du spectacle et du sport professionnel et la réussite de la salle
- › trop contraindre le club ou les clubs résidents dans leur expression et impersonnaliser la salle
- › ne pas envisager une ultra-mixité / utilisation sportive : basketball, handball, hockey sur glace sur les sports collectifs de haut niveau
- › surdimensionner le nombre de places
- › ne pas aborder le projet comme un projet immobilier vivant chaque jour de la semaine, y compris hors event
- › expérience grand public très basique et trop simple voire totalement dépréciée (place de match / match / siège basique / qualité médiocre de l'entertainment, de la programmation, du digital, de l'offre et de l'accueil)
- › oublier dans les budgets les aspects décoratifs et mobiliers (souvent très «cheap») finaux et en contrepartie surpayer de l'architecture inutile : tout semble régulièrement dépensé en bâtiment au détriment des finitions fondamentales de décoration, de mobilier et dans la technologie permettant l'expérience et la génération de revenus
- › le manque de parkings, leur limitation ou la contrainte imposée de venue en transports en commun (régulièrement rédhibitoire).



Bonnes pratiques

Faiblement mises en œuvre en France

Projet

- › un projet «business» générateur de valeur populaire et financière (gains pour l'exploitant) et adapté à l'air du temps et au contexte financier (enclenchement de cercle vertueux et non entretien des pratiques dépassées)
- › un projet tournant autour de l'expérience totale (entertainment, restauration, digital, univers complet et différentiant) comme au cinéma, dans un parc d'attraction, dans un magasin, un restaurant
- › être impérativement disruptif par rapport à la (non) vision française et appliquer les best-practices testées et validées et fonctionnant parfaitement ailleurs (États-Unis)
- › organiser des visites de stades et salles en Amérique du Nord pour prendre conscience des réalités (élus)
- › colorer et personnaliser la salle aux couleurs du club résident, en faire son univers
- › doubler voire tripler les clubs résidents (basketball, basketball universitaire, hockey sur glace...)
- › bien dimensionner le nombre de places et ne pas voir trop grand en évoquant le (pseudo) rayonnement du territoire : mieux vaut mettre en œuvre des budgets dans le confort et la technologie que dans des centaines de places supplémentaires (niveaux de béton / sièges, hauteur de murs) sans expérience réelle
- › aborder le projet comme un projet immobilier global générant une vie et une attractivité naturelle permanentes
- › possibilité d'upgrades permanents de l'achat (notamment sur les espaces) permettant à chacun de vivre in fine une expérience premium abordable financièrement, à condition de disposer d'une vraie variété d'espaces grands publics ou privés
- › facilité d'accès et parkings en nombre suffisant, en complément de l'offre locale de transport immédiate et dense en event.



Mauvaises pratiques X

Très répandues en France

Lieu

- › équipement seul, sans autres fonctionnalités que d'accueillir une rencontre ou un spectacle
- › lieu isolé dans une agglomération, qui plus est avec une brasserie intégrée (ne marchera jamais économiquement)
- › lieu en périphérie ou zone d'activités
- › lieu avec des activités proches mais séparées physiquement et non intégrées au bâtiment (ne fonctionne pas économiquement et au niveau populaire)
- › des éléments de barrières physiques (clôtures) et la distance entre l'entrée du site et la salle.

Architecture et design

- › lieux extérieurement et intérieurement très froids
- › objet architectural : le (pseudo et très personnel) beau ne fait absolument pas venir
- › salle ou stade ressemblant... à une salle ou un stade
- › matériaux et espaces très minéraux voire froids
- › (très) faible approche expérientielle : on est en France sur le lieu, des clichés et non sur la fonction
- › matériaux et aspects terriblement béton, froid, blancs, neutres, sans âme.



Bonnes pratiques

Faiblement mises en œuvre en France

Lieu

- › salle ou stade en milieu urbain dense et peuplé
- › salle (ou stade) avec intégration totale de fonctionnalités : restaurants, food court,

commerces, gares, loisirs, sport, hôtellerie, bureaux, logements, services (projet immobilier complet et dynamique).

Architecture et design

- › un stade ou une salle ne ressemblant pas à un stade ou à une salle mais rappelant par exemple des styles de bâtiments locaux ou régionaux (exemple : UBS Arena de New York / style brique - industriel ou à Détroit)

- › préserver / intégrer / prévoir des budgets importants sur l'ensemble de la décoration des coursives et espaces publics et hospitalités (hyper personnalisation ou décoration des espaces) en lien avec l'histoire du territoire, du club ou la création d'univers complets.



Mauvaises pratiques X

Très répandues en France

X Fonctionnalités

- › faible digital : petits écrans (cubes) faiblement qualitatifs, manque de grands écrans complémentaires, pas d'écrans ou faible nombre d'écrans dans la coursive, en façade
- › accès direct et contrôle d'accès extérieur directement sur les coursives / en façade et flux / files géré(e)s en extérieur avec des (tristes) barrières Vauban
- › coursives étroites, froides, sans âme ni activités
- › rester / diviser l'offre de façon très basique : grand public ou VIP (avec loges identiques et un ou deux grands salons)
- › spots de vente food and beverage non brandés
- › dégrader / limiter / ne pas aller au bout du concept food and beverage / restauration à l'intérieur de la salle pour ensuite envisager la mise en oeuvre de food trucks en extérieur (« cheap »)
- › ne pas évaluer complètement la (rapidité) de modularité et les problématiques techniques et de dimension liés aux spectacles (VDI, passage de poids lourds, charges, accès...)
- › assises basiques (plastique / bois) inconfortables, largeur faible de sièges (souvent rabattables) et profondeur réduite pour les jambes.



Divers

- › un contrat / des conditions de DSP lourdes et trop cadrantes, en particulier sur des sujets « annexes »
- › la mauvaise anticipation du naming : visibilité externe, signalétique, droits et propriété visuelle à ne pas concéder à l'architecte
- › écarter les clubs de toute ou partie de la conception de la salle et de la réflexion d'ensemble
- › ne pas effectuer de voyages d'études et de visites de stades et salles dans les marchés avancés et performants (élus, services, architectes, MO)
- › (accepter le) copier-coller des « pseudos » salles modernes en France (en fait neuves / grands hangars neufs avec des sièges).



Bonnes pratiques

Faiblement mises en œuvre en France

Fonctionnalités

- › digital plein pot (écrans géants, écrans...)
- › contrôle d'accès progressif / pas directement sur la porte / la coursive
- › offre d'espaces très diversifiée sur la taille et les univers (loges, lounges, salons, prestations)
- › expérience food and beverage totale : décoration, environnement, univers, propreté, espace, accueil, files
- › intégration de chaînes de restauration
- › séquençage du flux restauration (attente, paiement)
- › food court et grands espaces avec tables, chaises
- › enregistrement éventuel et accès à des applications salle ou stade permettant une expérience totale : participation à des jeux et quizz lives, commande de boissons et de restauration (avec service éventuel en tribune)
- › dalle béton ou glace de patinoire (ensuite protégée par des dalles plastiques sur lesquelles on pose par exemple du parquet)
- › globalement grandes coursives sur les différents niveaux et facilité de circulation même en flux soutenu.

Divers

- › un projet « business » et génération de valeur
- › une approche plus globale qu'une « simple » DSP par la collectivité. Cette dernière financerait l'équipement en échange d'une redevance et de parts dans le club (et dans les sociétés associées), afin de recevoir une partie des bénéfices globaux (droits télévisés, merchandising, gameday...).
- › anticiper dès le départ le ou les namings potentiels : salle, stade, tribunes, espaces, lounges, bars







Interviews

1. Jérôme Lestir
2. Jean-François Bruneau
3. Vincent Bot



Jérôme Lestir

« La France et l'Europe ont un retard fou sur les États-Unis »

Ancien directeur général adjoint du LOSC et expert du développement des revenus dans le football professionnel, Jérôme Lestir connaît parfaitement l'environnement des stades et des équipements d'envergure en France. Il fait le constat d'un retard conséquent de qualité du parc et de l'oubli régulier des fondamentaux liés à l'expérience client.

Quel est votre premier constat sur le parc des stades et des salles en France ?

Tout simplement que nous n'avons pas construit les stades en écoutant les exploitants et les clubs, qui sont des exploitants par défaut. La réalité est que ces stades sont souvent mono-activité ou presque. On ne réfléchit pas vraiment en termes d'événementiel. On réfléchit par rapport au football ou au rugby, pour les clubs du Sud Ouest. Le parc n'est pas adapté aux besoins de notre époque. Nous avons clairement manqué ce chemin-là.

Comment cela s'explique-t-il ?

L'explication réside dans le fait que ce sont les collectivités qui ont la main sur les outils structurants des entreprises sportives en France et donc sur la construction de ces outils. On le sait. Or, les collectivités n'ont pas la compétence et l'expertise dans ce domaine.

Leur relation avec le sport professionnel est par ailleurs souvent étonnante. Il y a ainsi de la défiance vis-à-vis de l'organisateur de l'évènement et le besoin d'être proche de ce qui pourrait permettre de faire briller le territoire. D'où cette attitude de se substituer à l'organisateur de spectacles.

Quant aux clubs professionnels, ils sont généralement plus concentrés sur l'équipe sportive que sur l'écoute globale de leurs fans. Ils n'entendent que ceux qui se plaignent à haute voix. C'est-à-dire 5 % de leurs clients, sans écouter leurs vrais consommateurs. La baisse inexorable des droits télévisés et la refonte à venir du marché des transferts de joueurs va forcément faire évoluer la vision des propriétaires de clubs. Il va bien falloir trouver des recettes annexes.

« Des stades et des salles pas du tout adaptés à la consommation »





Les besoins des clubs et des spectateurs ont par ailleurs évolué...

Oui. Ces besoins changent régulièrement. Ce qu'est et ce que veut le client du spectacle sportif - et du spectacle en général - n'est pas la même chose en 2024 qu'il y a dix ans. Et ce ne sera pas la même chose dans dix ans. Ainsi, les produits proposés - et donc les stades et les salles - ne sont pas du tout adaptés à la consommation. C'est un vrai sujet.

Il faut être clair : ce constat est avéré un peu partout en France mais aussi dans une grande partie de l'Europe. On a un retard fou sur les États-Unis. Un retard français qui s'explique.

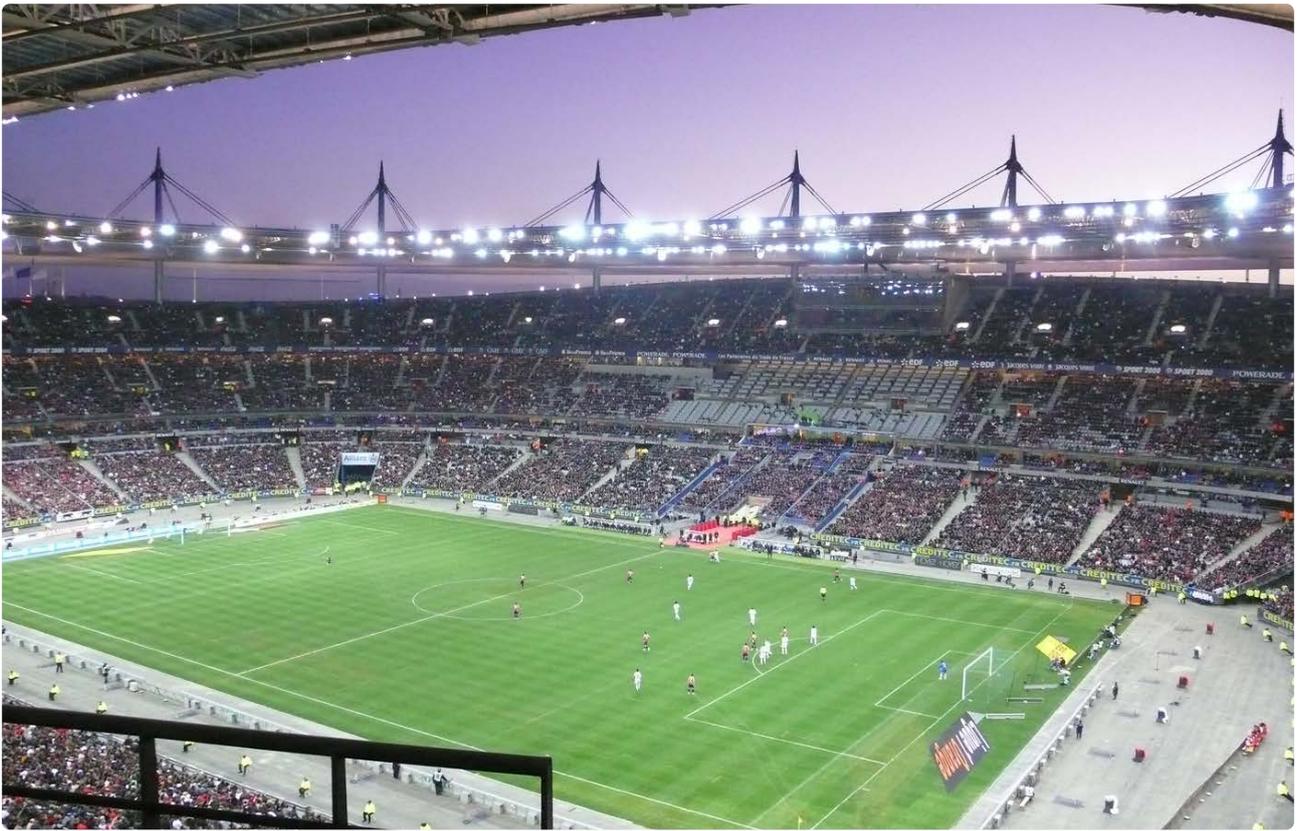
Par quelles raisons ?

On ne voyage pas. On ne se déplace pas. On ne parle pas très bien anglais non plus. On a du mal à aller voir, à vouloir découvrir et à « importer » qui se fait de bien ailleurs. On agit peut-être également par fierté. Notre ego est

totallement contreproductif. Enfin, je note une forte méconnaissance du marché du sport et des stades.

En somme, on n'explore pas les bonnes pratiques étrangères et tout particulièrement nord-américaines car on a l'impression qu'on sait faire. Cette impression est renforcée par certains grands événements comme les derniers Jeux olympiques de Paris. Or, ce n'est pas vraiment le cas. D'autant que le B2B* et le « retail » (NDLR : le commerce de détail) ont par exemple été pilotés par des sociétés américaines et non françaises. Et ce business se situe dans un environnement global...

On a le sentiment que le sport est tout puissant. Mais la réalité est que cette industrie du sport est en concurrence quotidienne avec l'ensemble de l'industrie des médias, comme Netflix, les loisirs, le cinéma, les restaurants ou les autres événements. Il faut donc proposer un produit fini avec lequel le client a une vraie expérience,



de l'achat du billet au retour au domicile. Cette expérience doit même être prolongée la semaine suivante en donnant au visiteur l'envie de revenir au prochain événement. Un marketing assez simple en fait.

« Parler business est fondamental et structurant »

On a ici une problématique de lexique, pas toujours comprise ni bien appréhendée par les collectivités et même par des salariés ou des dirigeants des clubs...

Quand on parle comme cela, on parle effectivement de business, de client et de consommateur. Alors que nous sommes capables de le faire sur d'autres activités, où on accepte le business facilement, on a encore le sentiment que cela ne fait pas bon ménage avec le sport. Or, c'est fondamental et structurant économiquement.

Le supporter veut acheter son billet au bon prix, au moment et selon la méthode de son choix.

Il souhaite se garer facilement ou se rendre au stade sans risque. Il veut pouvoir utiliser son smartphone et disposer d'une connexion et d'interactivité avant, pendant et après le match. Il aspire également à consommer dans les mêmes conditions que partout où il se rend le reste de la semaine, et notamment dans les centres commerciaux ou les restaurants.

L'ensemble de ce type de conditions fait qu'on a envie de revenir au stade. Cela permet par ailleurs – et c'est fondamental – de se déconnecter du résultat. Bien entendu, quand une équipe perd tout le temps, on a moins envie de venir la voir. Mais il s'agit d'un sujet annexe. Il n'y a pas de honte à cela. Le sport reste un spectacle global.

Quelles autres explications peut-on donner au retard conceptuel et technique que nous avons en termes d'équipements, même neufs ?

En fait, une autre raison pour laquelle nous n'avons pas bien pensé notre relation client dans les stades, c'est que, très longtemps, les

* **B to C** : business to consumer (business avec les particuliers). En complément avec le **B to B** : business to business (business avec les professionnels et les autres entreprises).

stades français de football ou de rugby ont été gérés par des régies publicitaires externes, y compris des précurseurs sur des droits marketing.

Les clubs ne disposaient donc pas la compétence interne. Le savoir «tournait» et «circulait» de club en club en fonction des mouvements des salariés de ces régies historiques. La compétence et le savoir se sont donc un peu perdus, avec une forte concentration du travail, des énergies et de l'attention sur le B to B.

On a donc oublié de travailler sur le B to C. C'est en train d'évoluer et de changer. Cela dit, l'outil stade n'était pas adapté à la vision du client et, lorsqu'il est livré, les travaux suivants de conformité et d'upgrade n'interviennent jamais avant 20 ans. Au mieux.

À ce point ?

Si je prends un exemple, j'étais dernièrement dans une salle de spectacle parisienne historique très connue. Eh! bien, on y est très mal assis. Les jambes de mon voisin étaient pratiquement collées aux miennes et la visibilité depuis le 20^{ème} rang était assez mauvaise. J'ai pensé au spectateur venu du bout du monde à qui on a vendu une marque de rêve et qui est projeté dans les conditions d'un spectacle des années 1970. Le vintage a son charme mais jusqu'à une certaine limite de consommation, il me semble.

En somme, en matière de stades et de salles, on a l'impression de répéter tout le temps la même chose depuis 20 ans et de parler dans le vide. À ce jour, il n'existe que très rares exemples de «spectacle total» en France.

Venir au stade : une expérience totale

Jérôme Lestir connaît parfaitement l'environnement des stades et de l'événementiel sportif, tout particulièrement dans le football professionnel. En charge des aspects commerciaux B to B au FC Nantes puis à Troyes (direction commerciale), il y a aussi longtemps travaillé sur les offres dédiées au grand public (B to C).

Il a ensuite œuvré pendant 11 années (de 1999 à 2010) à la création collective et au développement du LOSC moderne - sainement géré et performant sportivement - en qualité de directeur des revenus puis de directeur général adjoint. Une période allant du retour du club lillois à la Ligue 1 après trois années en Ligue 2, à la Ligue des champions et les succès de remplissage du Stade de France ou encore 65 rencontres de coupe d'Europe organisées.

Quatre records de remplissage de stades français sont encore détenus à ce jour par ses équipes au LOSC et en championnat, à l'occasion de deux rencontres face à Lyon et d'affiches de Ligue des champions face à Manchester United et au Benfica Lisbonne.

«C'est l'événementiel qui a permis de réaliser ces records, avec des concerts d'avant-match, comme avec Zucchero et Louis Bertignac, et de nombreuses animations mi-temps et après match», explique Jérôme Lestir. «Nous voulions faire venir les spectateurs pour un spectacle total. Il s'agissait des prémices du sport spectacle que nous voyons finalement trop rarement encore aujourd'hui alors que les États-Unis le font systématiquement et, dès le sport universitaire.»

Après une longue expérience - toujours en conseil, développement ou acquisitions / cessions - dans le milieu des start-up innovantes du sport et à Versailles (National - football), Jérôme Lestir est maintenant directeur de l'incubateur Vivalley by Eurasanté des Hauts-de-France (domaine du sport et du bien-être), avec l'envie d'apporter son expérience aux entrepreneurs innovants de ce territoire.

Avec des fils tennismen*, il conserve aussi une vision régulière sur l'écosystème sportif fédéral et amateur en qualité de membre du comité de l'un des plus grands clubs de tennis et de padel de la métropole lilloise, la Raquette de Villeneuve d'Ascq (59).

* L'un est à 18 ans classé 1500^{ème} au classement ATP et -15 au classement français tandis que le plus jeune est 2^{ème} série à 14 ans.



Jean-François Bruneau

« Pour un club, le stade est le magasin d'une enseigne »

Ex-directeur marketing et commercial du Dunkerque Handball Grand Littoral (USDK), l'un des grands clubs historiques du handball français, Jean-François Bruneau compte 25 années d'expérience en marketing, sponsoring et partenariats sportifs, au sein également de Cofidis et du groupe La Voix du Nord. Il a pu constater de très près

les enjeux liés à l'exploitation des infrastructures sportives et du stade de Flandres, le lieu où évolue la formation nordiste.

Quelles sont les problématiques des clubs et de leur développement par rapport à l'utilisation des salles et arènes? Quel bilan tirez-vous de leur utilisation, notamment dans le cadre de vos fonctions dans le handball professionnel?

Les clubs professionnels ou semi-professionnels doivent avant tout se structurer afin de pouvoir analyser l'expérience qui est proposée à leurs publics : le grand public et les partenaires privés.

Ensuite, il convient de mener une réflexion sur comment l'améliorer et comment faire venir davantage de spectateurs et de partenaires. Cela passe par des compétences à développer, des recrutements à réaliser. Et, parfois, on atteint la limite de l'équipement.

En effet, lorsque la salle est pleine à chaque match - ou proche de l'être -, il est difficile de développer les revenus du club à moins d'agrandir la structure, d'en construire une nouvelle ou d'en revoir le modèle économique.

Parfois, c'est la salle ou le stade qui ont été mal conçus. Ou bien, le modèle d'exploitation n'est pas favorable au club : le taux de remplissage est ici proche des 100 %, mais des éléments ne permettent pas de développer les revenus du club.

Tout cela implique de savoir faire les bons choix avant que la salle ne soit construite : capacité de la structure, espaces d'accueil pour les fans et les partenaires, modèle économique pour le club...



Quoi qu'il en soit, le point positif dans tout cela est que les clubs font le maximum pour faire progresser ce que les spécialistes appellent la fan expérience.

« J'aime le terme d'expérience globale »



Quels sont les points à améliorer ou à changer pour les clubs comme pour les équipements ?

Les clubs doivent poursuivre les efforts entrepris afin de développer la fan expérience et la génération de revenus qui doit en découler.

Les synergies avec les collectivités et les acteurs privés qui interviennent en matière de DSP (délégation de service public) et de PPP (partenariat public-privé) doivent être améliorées en ce sens. Or, cela n'est pas simple, d'où la nécessité de mieux penser ces synergies avant la construction de la salle.

Au moment où une salle est construite, il convient de penser aux clients finaux : le spectateur et le partenaire du club résident. Si tout est fait pour donner envie à ces cibles de payer pour être présentes, la nouvelle salle se donne toutes les chances d'être rentable.

Qu'est-ce à vos yeux qu'une expérience globale au stade, en qualité de supporter mais aussi d'organisateur ?

J'aime le terme d'expérience globale. En effet, celle-ci se mesure à partir de la facilité qu'a une cible de connaître la date du prochain match jusqu'à la propreté des toilettes, en passant par l'amabilité de la personne qui vous accueille lorsque vous arrivez à la salle. Dans l'audit que je propose aux clubs, j'ai relevé plus de 150 points à analyser. Un organisateur doit donc tout



faire pour que le maximum de ces 150 points soit « au vert ». Plus il s'en rapprochera et plus il développera ses revenus car il aura donné envie aux fans et aux partenaires de venir, de revenir... et de payer pour ça. Pour un club, le stade, c'est le « magasin » d'une enseigne.

Encore une fois, c'est avant la construction de la salle que commence le chemin vers une expérience client réussie. Et donc vers le futur succès économique du club résident.

Consultant en marketing sportif, Jean-François Bruneau accompagne les clubs professionnels et semi-professionnels dans leur développement à partir d'un audit global sur la partie revenus.

Quelques thématiques abordées : Quelles sont les offres B2B et B2C ? Quelle expérience client propose-t-on à ces deux publics ? Comment aller chercher ces deux cibles : prospection commerciale B2B et communication (notamment digitale) B2C ? Quels sont les chiffres clefs en matière de chiffre d'affaires B2B et B2C ?

La stratégie de sponsoring sportif des marques est également un point crucial abordé et d'assistance pour Jean-François Bruneau : Quel choix réaliser ? Comment mesurer les retours ? Comment les optimiser ?

Contact :

Linked In : jeanfrancoisbruneau

Mail : jfbruneau.consulting@outlook.com

Téléphone : +33 (0)6 74 35 73 31



Vincent Bot

« Des installations non conçues de manière optimale »

Spécialiste du basketball français, Vincent Bot confirme les postulats de ce livre blanc : les contraintes pour les clubs occupant des équipements et la nécessité de personnaliser les salles pour engager davantage les client(e)s au niveau de l'expérience et de l'économie.

Que peut-on dire sur les salles et les arènes françaises, tout particulièrement celles accueillant des clubs de basketball de haut niveau ?

Tout d'abord, que les clubs ne sont pas propriétaires de leurs outils de production. En France, 95 % des équipements appartiennent aux collectivités d'après l'Association nationale des élus en charge du sport (ANDES).

Ces stades et ces salles sont mis à disposition des clubs professionnels. Cela occasionne de nombreuses contraintes. En effet, la plupart des installations pouvant accueillir de grandes manifestations ne sont pas conçues de manière optimale pour proposer une expérience client évoluée et générer des revenus conséquents : décorum, sons / lumières, écrans / leds, aménagement des espaces marchands, salons VIP...

Si les clubs augmentent significativement leurs revenus de matches depuis le déconfinement post-COVID, leur modèle économique est construit justement à partir de ces revenus gameday et salle. Il est même supérieur aux subventions publiques dans certains cas.

« Faire entrer l'utilisateur dans un univers »

Quels sont les points à améliorer ou à changer pour les clubs comme pour les stades ?

La nécessité pour un club professionnel – qui est une entreprise de sport-spectacle – de devenir propriétaire de son outil de production devient une question centrale. Les conventions PPP (partenariats public privé) doivent faciliter l'acquisition progressive de l'enceinte par les clubs avec des conditions et un échéancier avantageux.

L'accompagnement des collectivités et des autres porteurs de projet par des compétences spécialisées issues du sport management constitue également une piste de réflexion majeure pour concevoir et réaliser des outils de production adaptés aux attentes des usagers.

Engager de nouvelles parties prenantes comme par exemple des promoteurs de centres commerciaux comme porteurs de projet(s) d'arènes semble également une piste de réflexion indéniable pour répondre aux besoins de divertissement des équipements de sportainment de nouvelle génération.



Qu'est-ce qu'une expérience soir de match ou de spectacle réussie ?

Il est indispensable que l'enceinte soit accessible. L'expérience client commence dès le point de départ (domicile, bureau) du trajet menant au stade. Le temps de parcours est donc à prendre en compte.

Surplace, il est nécessaire de pouvoir personnaliser le lieu pour faire entrer le client dans l'univers de l'organisateur dès l'entrée. Il est nécessaire d'aménager et de combler toute forme d'espace avec des animations et des aménagements dédiés à vos différents publics (kids zone, espace museum, espaces marchands...) tout en respectant les règles de sécurité.



La planification des animations et des autres séquences a également son importance pour couvrir tout temps mort durant le match.

Lorsqu'elle est bien travaillée, la fan expérience (ou expérience client) devient un moyen de plus en plus important de s'émanciper du résultat sportif en cas de contre-performance.

Contact :

Site web : hoop-analytics.net

Mail : vince.bot@hoop-analytics.net

Téléphone : +33 (0)6 58 02 29 15



Consultant stratégique et formateur auprès des clubs sportifs professionnels, semi-professionnels et amateurs, Vincent Bot observe le basket français depuis une quinzaine d'années et en décrypte les enjeux.

Il a notamment implanté Under Armour basketball en France, a participé à la mise à flot du Paris Basketball en 2018-2019 et donné un élan à la balle orange à Toulouse ces trois dernières années avec une action conclue par le lancement du Stade Toulousain Basketball en 2023.

Il accompagne aujourd'hui George Eddy et son association Playground Time pour booster l'aménagement du territoire en installations dédiées à la pratique du basket.

Vincent Bot intervient également dans l'enseignement supérieur spécialisé en management du sport dans les secteurs privés et publics.

Ses sujets de prédilection? Strategy, brand management, business model des clubs professionnels, fan experience, CRM, arenas, game revenues, merchandising.

ÉTATS-UNIS

FOCUS SUR LES NOUVEAUX

Sport, divertissement et technologie : la nouvelle dimension des sportsbars

Le monde du sport et des structures d'envergure est désormais de plus en plus connecté à des espaces d'entertainment et de restauration s'appuyant sur la technologie digitale.

Une technologie et des (vrais) grands écrans haute définition offrant une expérience amplifiée, confortable et complète aux visiteurs.

Des visiteurs bien installés, vivant pleinement le match ou l'événement et pouvant se restaurer, se détendre et «communier» dans un environnement de - très haute - qualité.

Certains de ces lieux sont même intégrés au périmètre direct des stades et des arènes et à leur programme immobilier.

En photos, différents sportsbars à Las Vegas, Boston, Dallas ou encore Milwaukee.



SPOTS IMMERSIFS



ÉTATS-UNIS

FOCUS SUR LES NOUVEAUX SPOTS IMMERSIFS





SPQR LYON

33, rue François Garcin | 69003 Lyon

Téléphone : +33 (0)4 72 64 26 60

SPQR PARIS

10-14, rue Audubon | 75012 Paris

Téléphone : +33 (0)9 72 85 37 16

CONTACT

Email : contact@spqr-conseil.fr | Site Internet : www.spqr-conseil.fr

CONSULTANT SÉNIOR SPÉCIALISTE SPORT ET ÉQUIPEMENTS

Olivier MAILLARD

Téléphone : +33 (0)6 58 53 80 03 | Email : olivier.maillard@spqr-conseil.fr

DIRECTION ARTISTIQUE ET MISE EN PAGE

Elie JAMHOURY - 3LIE

Email : elie@jamhoury.fr

Crédits photos : tous droits réservés - D.R.
(moteurs de recherche publics)





G R O U P E
S P Q R
C O N S E I L

