

Un entretien avec Jean-Michel Aulas, Président de l'Olympique Lyonnais

Quand la gestion d'un club professionnel s'apparente à celle d'une entreprise internationale : l'exemple de l'OL



Depuis votre arrivée en 1987 à la tête de l'OL, vous gérez le club comme une entreprise, une démarche assez révolutionnaire dans le milieu du football et du sport en général. Cette vision de long terme a permis à l'OL de dominer depuis plus de 10 ans le Championnat de France, d'être présent chaque année en Coupe d'Europe et à son équipe féminine d'être championne d'Europe. Qu'est ce qui, à l'époque, a déterminé le choix d'une telle stratégie ?

Le sport professionnel, donc le football professionnel, est une activité sectorielle dont l'aura médiatique est exceptionnelle et dont les process et l'organisation économique sont restés conditionnés par le passé. Il fallait donc essayer, comme dans toutes les autres activités, de trouver une équation économique-sportive performante.

Le modèle anglo-saxon ainsi développé permet dans un système dérégulé de créer de la valeur, de valoriser une marque et d'obtenir les moyens sportifs les plus adaptés à l'ambition d'être parmi les meilleurs.

Malgré ses brillants résultats sportifs et financiers, l'OL a connu une perte record sur la saison 2009/2010. Comment avez-vous analysé cette « crise » et en quoi cette situation modifie-t-elle le modèle forgé ces 15 dernières années ?

La confiance de la communauté financière qui a intégré le capital de l'OL lors de son introduction en Bourse en a-t-elle souffert ?

Sur une période crédible, le modèle reste le plus performant comparativement aux autres car au cours des 10 dernières années, l'Olympique Lyonnais a développé un chiffre d'affaires cumulé de 1,5 milliard d'euros et un excédent brut d'exploitation de 323 millions d'euros, très supérieur à tous les autres modèles développés en France comme à l'étranger.

La crise dont on parle est une crise liée à tous les secteurs sportifs professionnels. Dans ce contexte, l'OL n'a pu céder des joueurs avec une grande valeur ajoutée mais les joueurs sont dans le « stock » ; donc face à cette perte comptable à un instant donné, il existe dans l'actif du club des plus-values potentielles sur ces mêmes joueurs évaluées à près de 80 millions d'euros.

Evidemment, la communauté financière a, dans un premier temps, réagi négativement mais les explications fournies sur le business model, et la décision de développement des infrastructures tel que le stade des lumières, ont mis en perspective, à moyen terme, une rentabilité renouvelée et des perspectives de plus-values.

Vous avez effectivement décidé de construire un nouveau stade, le Stade des Lumières, en prenant l'initiative d'en assurer le financement à 100 %, une première dans le football français. Quels sont les points forts de cette infrastructure et quels bénéfices en attendez-vous ?

Tout d'abord, il faut expliquer que le business plan relatif au stade et à ses équipements connexes, sur un foncier de 45 hectares, débouche sur des taux de rentabilité interne très supérieurs à ceux

d'opérations classiques. Le projet est donc un projet rentable à moyen et long termes qui va valoriser les investisseurs. De plus, comme les comptes d'exploitation des clubs sont structurellement déficitaires sans les ressources du stade, il nous est apparu plus pertinent de faire remonter 100 % de ces ressources stade dans le club. C'est pourquoi nous avons choisi un financement 100 % privé plutôt



Le futur Stade des Lumières

de passer par des solutions en partenariat public privé ou publiques qui s'approprient la plus grande partie des revenus générés par ces infrastructures.

Les bénéfices attendus pour le club sont les mêmes que ceux qui permettent aujourd'hui à Arsenal, au Bayern de Munich et à d'autres grands clubs étrangers d'engranger des revenus confortables issus essentiellement du projet d'infrastructures grand stade.

Statut juridique des clubs, appels d'offre de droits TV, réforme de la profession d'agent sportif, règlement européen sur le fair-play financier, l'environnement réglementaire du football évolue. Dans ce contexte, qu'attendez-vous des pouvoirs publics pour mieux organiser l'avenir du football et plus généralement du sport professionnel ?

Les pouvoirs publics doivent se désengager d'un certain nombre de financements relatifs au sport professionnel pour lais-

ser la place à des investisseurs privés qui auront calculé et pris leurs risques en toute connaissance. Il convient aussi de donner la possibilité aux clubs sportifs de choisir, comme la plupart des pays européens, le statut juridique de droit commun, à savoir la société anonyme.

Les pouvoirs publics doivent veiller en matière d'appel d'offres à ce que les règles de concurrence et de dérégulation s'exercent complètement, sans freiner l'arrivée de partenaires étrangers qui viendraient, en cas d'échec, concurrencer les opérateurs en place.

Concernant la profession d'agents sportifs, les pouvoirs publics doivent prendre leurs responsabilités et plafonner à une valeur absolue raisonnable le montant de leurs commissions ou alors remettre dans le droit commun cette profession et permettre aux avocats ou experts comptables, par exemple, de pouvoir exercer dans une concurrence libéralisée cette mission de conseil qui doit être prise en charge et assumée totalement par les joueurs et non par les clubs.

Pour ce qui est du fair-play financier, les

règles conformes à celles mises en œuvre pour les entreprises traditionnelles doivent être appliquées à tous les clubs européens de manière homogène ; plus de fonds propres, moins d'endettement et un contrôle de la capacité bénéficiaire des clubs en termes d'autofinancement et non plus de résultat net ou de résultat d'exploitation.

Pour conclure, face à toutes ces évolutions du monde sportif, tant au plan européen qu'international, quel visage souhaitez-vous donner de l'Olympique Lyonnais dans les prochaines années ? Partez-vous toujours du principe que la puissance économique concourt à la puissance sportive, même si cela est parfois au détriment de l'aléa sportif ?

Indéniablement, la spirale vertueuse réside dans la capacité à investir et à former, pour concourir à la puissance économique la plus régulière qui soit source de succès sportifs.

Les succès sportifs créent l'engouement, le développement des ressources de

sponsoring, merchandising, droits TV, match day, ... et ils concourent donc, avec la notoriété, à la valorisation de la marque. Celle-ci génère des ressources qui, elles-mêmes, renforcent la puissance sportive et donc les résultats. La spirale vertueuse est alors en marche.

Il convient maintenant, pour les 10 années à venir, de trouver des compléments de ressources récurrentes que le sport professionnel n'avait pas toujours jusque là. C'est l'avènement des stades de nouvelle génération, permettant d'accueillir les compétitions mais aussi des spectacles et les loisirs associés ; un nouveau métier est né, l'entertainment, qui demande des investissements lourds, donc des financements privés.

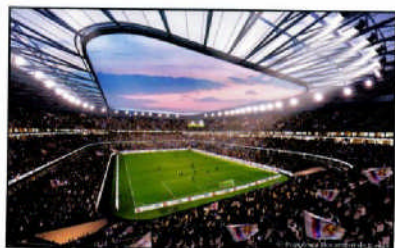
Il permettra à des investisseurs, grâce à cette prise de risque, de s'y retrouver.

Quand les stades sont pleins, indépendamment de l'aléa sportif, il n'y a plus d'aléa économique et donc le sport professionnel devient, comme toutes les autres activités, source de récurrence et de stabilité économiques. ■

Le Stade des Lumières

Un Grand Stade indispensable à la pérennité d'un grand club européen

Dans le cadre de la stratégie de développement de l'Olympique Lyonnais, le Stade de Gerland, déjà réaménagé à l'occasion de la Coupe du Monde de 1998, n'est plus adapté au développement démographique de la seconde agglomération française. En outre, que ce soit en termes d'hospitalité, de confort ou de sécurité, il ne répond plus aux attentes des spectateurs, pas plus qu'aux exigences des clubs et des fédérations pour l'accueil des grandes rencontres.



C'est pourquoi l'Olympique Lyonnais a proposé, situation unique en France, de construire entièrement, et à ses frais, un stade de 60 000 personnes répondant aux standards internationaux et permettant à l'agglomération lyonnaise de pouvoir accueillir les plus grandes compétitions internationales comme

l'Euro 2016. Situé à Décines, ce Grand Stade, étendu sur une surface d'environ 45 hectares, est un projet qui va dans le sens de l'intérêt de toute l'agglomération et accompagne le développement de l'Est lyonnais. Cet équipement sportif de rayonnement européen constituera en effet un véritable accélérateur d'investissements pour les programmes en cours à l'Est et un élément fort de requalification des communes de la première couronne. Pour financer cet investissement, mais aussi pour assurer au club les moyens de son développement, l'Olympique Lyonnais a mis sur pied un projet économique complet qui, à l'instar de ce qui se pratique en Allemagne ou en Grande-Bretagne, génère des recettes complémentaires à partir d'activités connexes de sport, de loisirs, de commerces. L'Olympique Lyonnais et les différents investisseurs privés (pour les hôtels, le centre de loisirs, les immeubles de bureaux) investiront 450 millions d'euros HT (soumis à de nombreuses taxes à proportion de cette dépense) dans un chantier et pour un équipement qui créera des milliers d'emplois (2 000 emplois en phase travaux et 800 emplois permanents), générera des recettes fiscales régulières au profit des collectivités et de l'Etat et un accroissement du PIB supérieur à 50 millions d'euros par an

de l'agglomération lyonnaise.

Les opérations d'aménagement destinées à faciliter l'accès au stade devraient s'élever à 168 millions d'euros (pour la plupart programmées avant même l'arrivée du Grand Stade). Elles seront financées par les différents maîtres d'ouvrage publics concernés (Grand Lyon, SYTRAL, Département, Etat).

Les différents partenaires du projet se sont fixés comme objectif une livraison au cours du deuxième trimestre 2014.

Le Grand Stade en chiffres :

- 58 000 sièges
- 106 loges
- 350 places pour personnes à mobilité réduite
- 1 km de circonférence du parvis
- 22 000 m² de panneaux photovoltaïques
- 62 000 m² de toiture
- 6 688 places de stationnement
- 20 escalators
- 19 ascenseurs
- 6 terrains au standard international
- 2 écrans géants de 72 m²