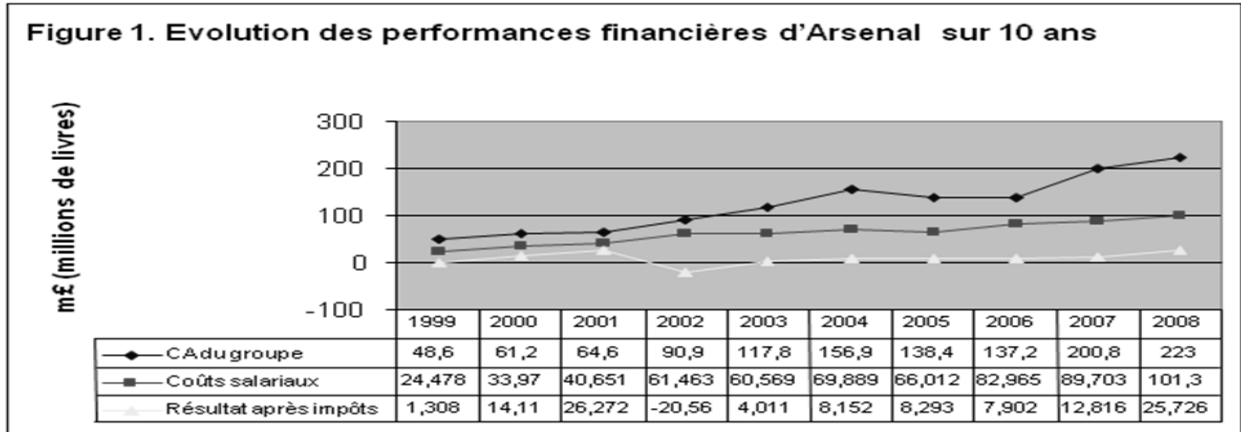


TD n° 2 Le Cas Arsenal FC¹

Le football est devenu un business, particulièrement en Angleterre où on a vu les revenus de la 1^{ière} ligue (1st League) multipliés par cinq entre 1995 et 2005. Sur cette période, le chiffre d'affaires de l'Arsenal Football Club de Londres ("l'Arsenal FC") a aussi été multiplié par 5 et ce club s'est assuré de solides profits (Figure 1).



Source: Annual reports of Arsenal FC

Pendant ces 10 années, une concurrence de plus en plus acharnée pour acquérir les meilleurs joueurs a entraîné une hausse importante des coûts salariaux.

Arsenal n'échappa pas à ce mouvement de hausse. Depuis 1995 et depuis la réglementation européenne Bosman, le système de transfert existant entre clubs a été libéralisé. En parallèle, les droits de retransmission télévisée ont explosé, particulièrement en Grande-Bretagne, Espagne, Italie et Allemagne. Il devint donc possible d'offrir de hauts salaires aux joueurs. D'une manière générale, il devient important pour Arsenal FC d'accroître ses revenus afin de garantir de hauts salaires et de conserver son attractivité. La présence d'un bon joueur crée de plus des possibilités de revenus annexes pour le club (produits dérivés comme les T-shirts, écharpes, fanions ...), contribue à un maintien des performances sur le terrain et permet de mieux négocier les contrats avec les sponsors.

Arsenal FC a récemment bénéficié d'un financement d'Emirates Airlines destiné à la construction d'un nouveau stade (un investissement de plus de 400 millions de livres pour ce stade appelé Emirates). Le stade a été inauguré en 2006 et a remplacé le vieux stade de Highbury dans lequel le club était installé depuis 1913. La reconversion de l'ancien stade a été discutée, compte-tenu de sa valeur immobilière importante dans Londres. Arsenal FC a d'ailleurs travaillé encore avec des architectes d'Emirates Airlines pour concevoir et coordonner le nouveau projet immobilier de réhabilitation du quartier de Highbury.

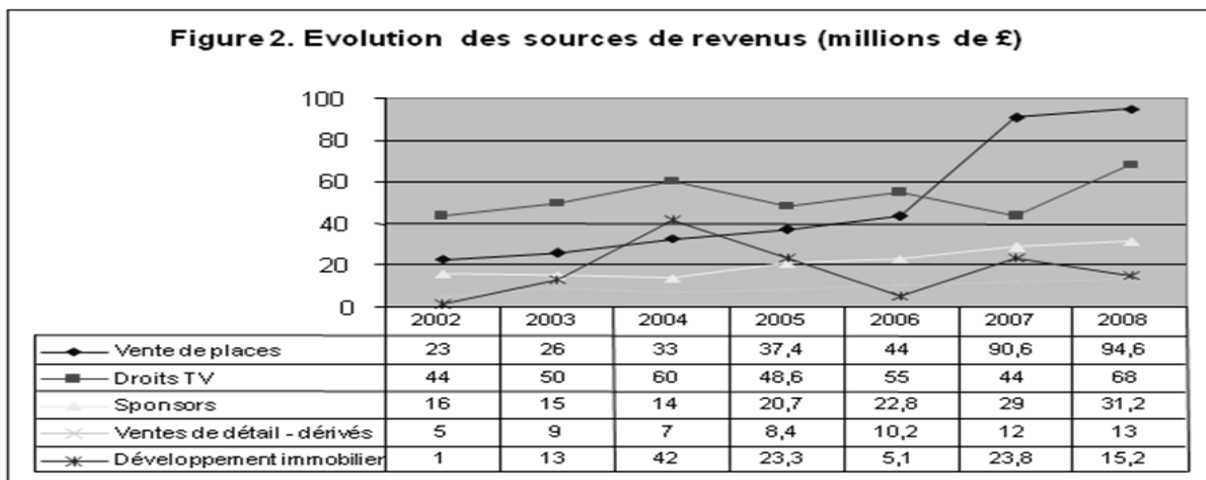
La construction du nouveau stade a permis d'accroître les capacités d'accueil des spectateurs.

En effet, après l'accident de Hillsborough à Liverpool qui avait entraîné la mort de 96 supporters en 1989, des nouvelles réglementations plus drastiques en matière de sécurité et

¹ Ce cas est librement adapté des travaux de Demil et Lecocq.

de capacité d'accueil avaient été imposées aux clubs. La capacité du stade de Highbury avait été réduite de 60000 à 38000 places assises en 1993/1994. Cette réglementation limitait toute augmentation du chiffre d'affaires et risquait de maintenir Arsenal FC derrière ses concurrents disposant de capacités d'accueil plus importantes.

Le nouveau stade Emirates offre de plus un meilleur confort aux spectateurs, ce qui a permis d'augmenter les tarifs moyens d'entrée. De nouveaux services ont été proposés, comme par exemple le Club « Diamant », suite luxueuse réservée exclusivement à 80 VIP payant un droit d'entrée de 25000 livres puis un supplément de 25000 livres à chaque saison, avec un engagement minimum de 3 ans. Dans le même esprit, un certain nombre de places dites privilégiées sont vendues à un tarif plus élevé. Le chiffre d'affaires généré par l'activité Club Diamant et les places privilégiées est équivalent au chiffre d'affaires généré par les 50000 autres places vendues. Progressivement la part des revenus obtenus via des droits de retransmission (TV essentiellement) diminue au profit d'autres sources de chiffre d'affaires (Figure 2).



Source: Annual reports of Arsenal FC

Arsenal FC a aussi bénéficié de l'augmentation sans précédent des droits de retransmission après la création en 1992 de la « Premier League » car, à cette date, la chaîne satellite BSkyB négocia des droits de retransmission exclusifs. Ces droits bénéficiaient pour moitié à tous les clubs de Premier League de façon égalitaire, et pour moitié aux clubs les plus performants. Et Arsenal FC faisait partie de ces derniers à cette époque, ce qui lui permit de capter d'autant mieux les meilleurs joueurs, mais aussi les sponsors les plus généreux. Tout nouveau sponsor engendre un accroissement des ventes de produits de détail ou dérivés.

Les sponsors viennent de secteurs différents et sponsorisent différentes actions. Emirates Airlines a financé la construction du stade, Nike l'équipement, Thomas Cook a développé une gamme de services de voyage pour les supporters d'Arsenal FC, EDF fournit l'électricité du stade, Electronic Arts développe des jeux vidéo. Arsenal FC a même des contrats de sponsoring avec des clubs de football asiatiques comme BEC-Tero en Thaïlande ou Hoang Hang Gia au Vietnam, contrats par lesquels les clubs s'engagent à partager les revenus commerciaux générés par leur association notamment en matière de produits dérivés.

Le club fait cependant face à une importante concurrence en matière de prix de transfert des joueurs et de salaires attribués. Le turnover est important. Les prix de transfert et les salaires sont toujours plus élevés. Les services supplémentaires offerts aux supporters ont entraîné de nouveaux coûts, coûts des services en eux-mêmes et coûts de structure supplémentaire car de nouveaux départements ont été créés pour gérer ces services. Ainsi, dernièrement, le Centre de Service aux supporters a été ouvert pour vendre les cartes d'abonnement, les voyages liés aux matchs réalisés à l'extérieur, et les tickets d'entrée pour les visites du stade et du musée de l'Arsenal FC.

L'ancien stade a été transformé en studios, appartements et lofts pour des particuliers ou des entreprises. Ces locaux sont loués.

Le nouveau stade permet de proposer beaucoup plus de places Diamant ou premium. Des nombreux restaurants et magasins ont été installés dans son enceinte assurant des revenus de location, même en dehors de la saison sportive. Il faut en effet retenir que l'équipe ne joue que 28 jours par an en moyenne dans le stade du club. Des événements non sportifs sont donc organisés pendant les périodes creuses : mariages, banquets, concerts, rencontres officielles, tournois qualificatifs ...

Arsenal FC a développé avec le diffuseur Setanta la chaîne de télévision Arsenal Channel qui diffuse en différé les matchs (le direct est réservé à d'autres chaînes) et aussi des reportages sur les coulisses du club.

Arsenal FC possède aussi un centre d'entraînement et un centre de formation des joueurs.

L'équipe compte actuellement officiellement 26 joueurs de 19 nationalités et un entraîneur français, Arsène Wenger. Mais d'autres joueurs sont sous contrat avec Arsenal FC et prêtés à d'autres clubs.

En 2005, le club comptait environ 300 employés, dont 61 joueurs sous contrat et 32 personnels d'encadrement. Cinq ans après, ils sont 416 employés, dont 66 joueurs.

Le club essaie de ne pas prendre de grands risques sur le marché des transferts, évitant autant que possible les dépenses inconsidérées. La gestion de l'effectif démontre que le club a su faire des plus-values importantes sur certains joueurs de manière impressionnante, l'exemple le plus célèbre étant celui de [Nicolas Anelka](#), acheté 6 millions de francs (environ un million d'euros) et revendu au [Real Madrid](#) deux ans plus tard pour un montant plus de 30 fois supérieur. La « méthode Wenger » consiste essentiellement à miser sur de jeunes joueurs dont il assure la fin de la formation.

Vous êtes à la tête du contrôle de gestion d'Arsenal FC, et vous devez proposer un tableau de bord pertinent aux dirigeants. Analysez le ou les business model (s) d'Arsenal FC ? Où sont les FCS et les FCR ?

Adoptez une démarche structurée, on ne vous demande pas une dissertation, ni une étude de marché.

Vous pouvez bien évidemment compléter le cas par toute information utile.