



HAL
open science

Assurer l'équilibre entre l'enjeu marchand et la sécurité est un jeu d'équilibriste

Ludovic Lestrelin

► **To cite this version:**

Ludovic Lestrelin. Assurer l'équilibre entre l'enjeu marchand et la sécurité est un jeu d'équilibriste. Jurisport, 2024, pp.30-32. hal-04683576

HAL Id: hal-04683576

<https://hal.science/hal-04683576v1>

Submitted on 2 Sep 2024

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

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

Auteur, en collaboration de Bastien Soulé, de « Exploiter un grand stade et sécuriser le spectacle sportif » (1), le sociologue Ludovic Lestrelin apporte son analyse sur la juste mesure que doivent trouver les clubs professionnels, désormais entreprises de spectacle, entre rentabilisation de l'accueil du public et sécurisation dudit public et de la manifestation.

Dans la stratégie d'accueil du public, deux modèles semblent exister : le premier serait le modèle anglais, qui sécurise la manifestation en augmentant le prix des places ?

Il y a une part de vrai, mais la réalité est forcément plus compliquée. Un tournant majeur se produit en Grande-Bretagne dans les années 1980, après des incidents mortels dans les stades. Le rapport Taylor (2) est publié en 1990, à la suite du drame d'Hillsborough (3) qui ponctue une décennie terrible. Il attire l'attention sur la mauvaise gestion des foules. Il pointe les enjeux de sûreté dans les stades et fait des recommandations pour la modernisation des enceintes sportives, dans la mesure où le parc anglais est, à l'époque, dans un état de vétusté lamentable. Le rapport prône notamment la généralisation des places assises. Ce sujet infrastructurel devient une vraie question, au-delà de la simple lutte contre le hooliganisme. En ce sens, le rapport Taylor tente de réinscrire les incidents dans les stades dans un contexte plus large. On peut prendre cette réflexion comme point de départ d'une transformation globale, en Grande-Bretagne, dans la manière d'assister aux matchs de football. Les clubs jouent sur le prix des places, en faisant du football un produit de consommation, à destination de consommateurs plus huppés. Mais la hausse des tarifs en matière de billetterie n'a pas été le seul levier activé pour une meilleure sécurisation des manifestations.

Quelles ont été les autres solutions ?

Il convient tout d'abord de souligner que, s'il peut y avoir débat sur la légitimité de cette hausse tarifaire pour purger les problèmes de sécurité dans les stades, il faut reconnaître une certaine efficacité au modèle anglais. Lors de la saison 1984-1985, date à laquelle commencent à être recensées de telles statistiques, il y avait en moyenne 43 arrestations pour 100 000 spectateurs. Le chiffre tombe à 3 pour la saison 2018-2019. Cette baisse est d'autant plus notable qu'elle est de surcroît couplée à une augmentation très significative du nombre cumulé de spectateurs en Premier League puisque l'on enregistre, durant cette période, un doublement des spectateurs accueillis dans les stades anglais et gallois.

Tous les problèmes n'ont pas été réglés pour autant, et il convient aussi de le mentionner. Ainsi, la finale de l'Euro 2021, disputée à Wembley, a été l'occasion d'incidents particulièrement sérieux durant les heures précédant la rencontre. Ces débordements ont pu résulter d'une mauvaise analyse du comportement des supporters, de la focalisation sur le risque de violence au détriment du risque relatif à la sûreté des supporters, comme en témoigne l'absence de fan zones pour « consommer » autrement le match, permettre les rassemblements, l'expression de l'identité, etc.

Mais il faut aussi pointer qu'il y a eu en Grande-Bretagne un important effort collectif et un processus continu d'apprentissage pour affiner les dispositifs : on ne peut pas réduire le modèle anglais de gestion du public aux seules

stratégies marchandes. Un travail de fond a été opéré en matière de meilleure compréhension des comportements de foule, des logiques d'action des supporters. De nouvelles stratégies de maintien de l'ordre ont été mises en oeuvre avec une refonte de l'approche policière, inspirée par des expérimentations aux Pays-Bas, au Danemark et en Suède. Le but ? Contrôler les comportements négatifs, mais aussi valoriser les aspects positifs et légitimes du supportérisme. Une division du travail s'est alors opérée dans les forces de police, entre une activité répressive et une activité de dialogue sur le long terme. Cela a permis de légitimer l'action policière, contribué à une plus grande auto-régulation des supporters et à une certaine marginalisation des hooligans. Bref, c'est une stratégie globale.

Le modèle français essaierait-il pour sa part d'équilibrer sûreté-sécurité et football populaire, mais avec des risques de débordements ?

Si nous faisons une comparaison du modèle anglais avec la réalité en France, nous pouvons avancer que la réflexion n'est pas aussi mûre ni mature. Il faut remarquer toutefois une progression depuis quelques années, une augmentation du dialogue avec l'instauration de l'Instance nationale du supportérisme (INS), la création de la Direction nationale de lutte contre l'hooliganisme (DNLH) intégrant des policiers spécialisés dans la gestion des manifestations sportives, et le travail de la Ligue de football professionnel sur les questions de supportérisme (4). Il reste beaucoup à faire toutefois. Un élément mérite aussi d'être soulevé : le respect des droits des supporters est un élément central de réduction des conflits, à court et long terme. Sur ce point, les mesures restreignant la libre circulation par exemple sont problématiques.

Dans votre article, concernant l'accueil du public dans les stades, vous faites référence à la marge de manoeuvre étroite entre la convergence des intérêts économiques et sécuritaires des clubs professionnels, qui n'iraient pas immédiatement de soi ?

Dans notre analyse, nous avons voulu prendre le contre-pied de certains travaux de sciences sociales. Dans la littérature anglophone, bien plus étoffée que la littérature française, les chercheurs pointent un constat avec une certaine constance depuis deux décennies : avec la hausse des enjeux économiques entourant le football professionnel, l'enjeu de protection du potentiel marchand des stades s'affirme. Il vaut mieux sécuriser en somme pour maximiser la consommation. Cette grille de lecture est juste d'un point de vue général, mais elle a aussi pour inconvénient d'inciter à voir les intérêts économiques et sécuritaires comme deux tendances convergeant presque naturellement. Avec Bastien Soulé, nous avons estimé que cela méritait d'être questionné. Et c'est en nous tournant vers le travail des professionnels qui produisent les matchs de football, donc les salariés des clubs professionnels, que l'on peut s'apercevoir qu'il existe des difficultés à concilier ces deux impératifs. Pour en prendre la mesure, il faut entrer au sein des organisations : il faut s'intéresser à ce que font concrètement les acteurs, les contraintes avec lesquelles ils composent, pour apprécier comment s'articulent concrètement les intérêts économiques et les intérêts sécuritaires.

L'augmentation des salariés dans les clubs, sa « croissance organisationnelle », complique-t-elle encore plus ce schéma entre les dépositaires des questions de sécurité et les personnes en charges de la « fan expérience » (5) ?

Il n'y a pas de règle absolue, et tout dépend de la manière dont se professionnalisent les clubs. En France, dans le contexte de modernisation des stades, on relève un afflux de nouveaux salariés au sein des clubs. Les enquêtes diligentées par le syndicat Première Ligue sont tout à fait claires à ce sujet. Si l'on prend le cas de l'Olympique Lyonnais, la hausse est nette puisqu'on passe de 102 à 355 salariés en CDI entre 2006 et 2020. L'accélération des recrutements est surtout très forte à partir de l'ouverture du nouveau stade en 2016 puisque les salariés étaient alors « seulement » de 174. En 4 ans, les effectifs sont doublés. À Nice, le service en charge de la billetterie et des hospitalités a doublé aussi ses effectifs avec l'arrivée du nouveau stade. Il a triplé à Lille.

Cela atteste d'une dynamique de croissance, et c'est *a priori* un signal positif. Mais, en creux, cela avive des questions d'ordre organisationnel, l'enjeu en particulier de la bonne coordination interne, pour éviter de se retrouver à travailler en silo, voire avec une concurrence entre services à l'intérieur même de l'entreprise.

Faire coopérer les personnels commerciaux, dont les responsables billetterie, et les référents sécurité, deviennent alors un élément essentiel, qui nécessite une certaine interconnaissance interservices. Il faut apprendre à travailler ensemble. C'est une question assez classique pour une organisation : comment absorber et digérer une séquence de croissance ? Paradoxalement, la croissance organisationnelle peut être source de désorganisation.

Et comme pour toute situation d'interdépendance fonctionnelle, les rapports entre le groupe des travailleurs en charge des aspects commerciaux et celui s'occupant des aspects sécuritaires sont marqués par des équilibres fluctuants de force. Dans notre article, nous citons les propos d'un stadium manager d'un grand club français, qui témoignent de l'acuité du sujet : « C'est un combat permanent avec les services commerciaux. Quand vous jouez des équipes portugaises ou turques, sans être dans la caricature, vous avez des entreprises qui veulent acheter 100, 150 billets pour faire plaisir à certains clients ou collègues. Et il faut refuser ? Un commercial qui a ses primes là-dessus, c'est vrai qu'il ne comprend pas qu'on lui refuse. »

Les nouveaux stades impliquent-ils en effet une « pression du remplissage à tout prix » ?

La pression du remplissage est un paramètre essentiel. C'est un sujet central. Le constat est assez partagé je crois, que ce soit du côté des professionnels ou des chercheurs : les nouveaux stades construits dans les années 2010 ont une jauge trop grande. Et pour certains d'entre eux, le mode d'exploitation en partenariat public-privé ajoute de la complexité. Le jeu à trois acteurs - collectivité territoriale, exploitant privé, club résident - devient source de tensions et de conflits.

Concrètement, la pression sur les salariés des clubs vient de toute part : exigence de qualité du spectacle, pression sécuritaire, gestion des externalités négatives pour les riverains, et aussi une double pression commerciale. D'une part, une pression interne, au sein de la structure même, *via* les hauts dirigeants, afin de rentabiliser le jour de match. D'autre part, une pression externe, venue des parties prenantes comme les diffuseurs et que la Ligue relaie en quelque sorte : il faut remplir les tribunes face caméra notamment. Il faut faire du chiffre, capter de nouvelles cibles, fidéliser le public. C'est un contexte d'une grande complexité.

À qui appartient ou devrait appartenir l'autorité en jour de match d'après vos travaux ? Une préconisation serait-elle d'intégrer la sûreté-sécurité dans une politique d'accueil plus large des spectateurs ?

Nous allons dans le sens d'une politique sûreté-sécurité intégrée à l'accueil du public. Il convient d'ailleurs de souligner le rôle que peut avoir le stadium manager dans la déclinaison de cette nouvelle organisation  (6). Il dispose d'une vision à 360 degrés, englobant la production de l'évènement et la gestion de la billetterie, jusqu'aux enjeux de sûreté de la manifestation. C'est le pivot et l'acteur clé, qui fait de plus l'interface entre les salariés internes, et les pouvoirs publics ou les parties prenantes externes, comme la ligue professionnelle ou les médias. C'est un généraliste qui assure l'équilibre entre l'enjeu marchand et la sécurité. C'est un jeu d'équilibriste permanent, qui suppose une certaine humilité car une bonne organisation n'est pas la garantie de parer à tous les problèmes. Et c'est un apprentissage continu. Une crise peut être l'occasion de faire preuve de résilience pour modifier sa structuration interne, revoir ou affiner des process, comme a pu le montrer notre travail sur l'organisation de la rencontre Olympique Lyonnais - Besiktas en 2017, marquée par d'importants débordements.

Propos recueillis par Guillaume Gouze

Mots clés :

ENCEINTES ET ÉQUIPEMENTS SPORTIFS * Établissement recevant du public * Sécurité * Management

MANIFESTATION SPORTIVE * sécurité

SÉCURITÉ * Manifestation sportive

(1) Voir L. Lestrelin, B. Soulé, Exploiter un grand stade et sécuriser le spectacle sportif in *Revue française de sociologie*, 2021, <https://tinyurl.com/4jeann6k>.

(2) Voir https://en.wikipedia.org/wiki/Taylor_Report.

(3) Pour un témoignage circonstancié de la catastrophe qui a coûté la vie à 96 spectateurs en marge d'une demi-finale de Cup, voir <https://tinyurl.com/mwme6nsh>.

(4) Voir, dans le même dossier, M. Garde Provansal, Le dialogue comme variable d'ajustement de l'approche intégrée de la Convention de Saint-Denis, p. 21 .

(5) Sur ce concept, voir B. Helleu, La Fan Expérience existe-t-elle ?, JS 2023, n° 244, p. 42 .

(6) Voir JS 2022, n° 235, *Stadium Manager, pilier du stade*, p.16 .