

Cette page peut être consultée en ligne à l'adresse <https://racingstub.com/articles/4045-entretien-avec-frederic-sitterle-2-2>

Entretien avec Frédéric Sitterlé (2/2)

☆☆☆☆ (0 note) 📅 29/02/2012 05:00 📍 Au jour le jour 📖 Lu 5.000 fois 👤 Par rédaction 💬 9 comm.



Explication de gravures © anais

Deuxième partie l'échange avec Frédéric Sitterlé. On y évoque le modèle de club qu'il entend dessiner, de la gouvernance aux aspects économiques, en passant par l'avenir sportif immédiat.

Sur un enregistrement d'1h25, le temps de discussion a été assez équitablement réparti entre un retour sur la gestion du club jusqu'ici, ce que l'on pu lire hier, et son avenir, que nous examinons aujourd'hui.

Volontiers volubile, mais ne résistant pas toujours à la tentation de faire les questions et les réponses, [Frédéric Sitterlé](#) a exposé les grands axes de sa stratégie pour le Racing. Il prêche en faveur d'un schéma présenté comme profondément novateur, et appelé à faire école ailleurs en France. Une conviction qui s'appuie sur un modèle de convention association/SASP effectivement très original, mais que l'on pourra trouver alambiqué sur certains points.

Sur le plan économique, les orientations sont moins hétérodoxes mais tiennent compte des réalités du moment comme celles du futur proche. Reste à savoir si [Frédéric Sitterlé](#) trouvera les partenaires publics et privés que nécessite son ambitieux projet.

(racingstub.com) Parlons maintenant des conventions : y en aura-t-il une seule ou bien deux ?

([Frédéric Sitterlé](#)) Il y en aura deux. Une licence de marque, entre la SASP et l'association, et une convention de type groupement sportif qui dit que l'association confie son numéro d'affiliation et qu'en contrepartie, la SASP couvre le déficit de l'association.

D'ici combien de temps cela devrait-il aboutir ?

Le conseil d'administration du 6 février a validé ces éléments, moyennant un certain nombre de recommandations, très précises, et de dernières modifications à apporter aux documents. Il a demandé, sur cette base, au président de convoquer une assemblée générale pour le 27 février, en vue de la ratification de ces documents. Le fait que la marque passe de BMW à la SASP ne change en rien la nature de ces conventions. Ces conventions n'ont jamais posé de problème, [Patrick Spielmann](#) le dit lui-même : nous sommes d'accord sur le principe, c'est le contenu qui reste à finaliser. Les conventions restent en place, et je vais vous expliquer pourquoi elles sont bénéfiques.

Habituellement, un club, c'est une SASP ultra-dominante, avec en son sein la marque, et une association ultra-dominée, qui détient seulement le numéro d'affiliation. La SASP dit à l'association qu'elle couvre son déficit chaque année en fin de saison ; en contrepartie, l'association donne son numéro d'affiliation. En général, et depuis 1997, quand elle a été créée par la structure pro, l'association n'est pas gérée par ses membres, ce que [Patrick Spielmann](#) vous confirmera. Ce sont les services de la SASP qui gèrent l'association. [Patrick Spielmann](#) vous dira qu'il signait quand on lui demandait de signer, mais que la gestion en tant que telle, administrative, comptable, financière était entièrement assurée par la SASP. Le deal était assez simple : c'était en gros : « nous finançons le déficit, vous ne nous embêtez pas trop. » De temps en temps, il y avait un chantage au numéro d'affiliation qui faisait qu'on autorisait le déficit à passer de 800.000€ à 1,2M€, mais, globalement, on essayait de faire en sorte que l'association soit totalement sous contrôle, n'ait pas son mot à dire et soit ultra-dépendante de la SASP.

C'est le système qui était encore en place l'année dernière, et c'est pour cela que l'association a énormément souffert et n'a pas pu sortir des griffes de Hilali parce qu'elle était complètement dépendante de la SASP. Le modèle que je propose est assez différent. C'est un

des grâmes de l'État, parce qu'elle était complètement dépendante de la SASP. Le modèle que je propose est assez différent. C'est un modèle dans lequel l'on a une association, une SASP avec l'équipe une masculine, demain une équipe une féminine, et demain une académie, avec les activités de formation. Je veux que tout cela soit géré au sein d'un conseil de club, composé de trois membres de l'association, trois membres de la SASP et, demain, trois membres de l'académie et de l'équipe une féminine.

Qui seraient quatre entités juridiques distinctes ?

Oui. Ce conseil de club serait consulté pour toutes les décisions structurantes : budgets, recrutements, transferts, politique de formation. Toutes sont soumises à titre consultatif en conseil de club, ce qui fait qu'il n'y a pas, d'un côté, la SASP qui décide ce qu'elle veut et l'association qui tant bien que mal essaye de suivre. On aurait trois représentants de l'association au sein du conseil de club, et donc un vrai équilibre entre tout ça.

On sait que le football est financé par la SASP, qui perçoit les droits télé, et qui récupère l'argent des transferts. La convention prévoit que, pour chaque joueur issu du centre de formation vendu par le club, 50% du montant du transfert soit reversé à l'association, à condition qu'elle utilise cet argent à des fins de formation. On renforce le pouvoir financier de l'association. La licence de marque équilibre le pouvoir entre l'association et la SASP. La marque appartient forcément à la SASP : c'est un actif. Vous n'aurez jamais un investisseur, que ce soit moi ou un autre, qui met de l'argent dans une SASP si elle n'est pas propriétaire de la marque. D'ailleurs, en 1997, IMG a racheté la marque à l'omnisport.

Il l'a d'abord louée.

Il l'a louée d'abord, mais l'objectif, c'était de la racheter au final, sur dix ou douze échéances de 150.000€ je crois, dont la dernière n'a pas été payée. Mais le projet constituait dès le départ à avoir une marque propriété de la SASP. C'est le cas dans tous les clubs aujourd'hui, sauf Auxerre qui est le seul club en France où l'association domine la SASP. C'est d'ailleurs peut-être pour ça que c'est le désordre à Auxerre, et ce serait intéressant d'écouter [Laurent Fournier](#) sur ce sujet. Mais, sinon, vous n'obtiendrez jamais qu'un investisseur mette de l'argent s'il n'y a pas la marque. Le problème, c'est que, dans une structure où c'est la SASP qui a la marque et c'est l'association qui n'a pas son mot à dire, cette dernière est ultra-dominée.

L'accord de licence de marque prévoit la chose suivante : la SASP concède à l'association, à titre gratuit, l'usage de la marque pour son activité auprès des jeunes ; c'est ce qui est écrit noir sur blanc dans l'accord de marque et ce qui est prévu par la loi. En plus, la SASP concède à l'association le choix de la SASP à qui elle délègue l'usage de la marque. La propriété de la marque, c'est la SASP ; l'usufruit, c'est l'association, et c'est l'association qui dit qu'elle confie la marque à telle ou telle SASP.

Ce qui laisse la possibilité d'une troisième entité, qui serait une deuxième SASP ?

Ça veut dire que, si, un jour, il y a une nouvelle SASP qui arrive, l'association peut choisir de ne plus déléguer la marque à l'ancienne SASP, mais à la nouvelle.

Donc la SASP se priverait de son bien pour que, derrière, on lui en redonne l'usage, sauf exception ?

La SASP confie à l'association le pouvoir de choisir avec qui elle travaille. Simplement, la SASP dit qu'en Ligue 1, le fait de déléguer la marque revient à une rémunération de 1,5M€ que l'association s'engage à reverser au propriétaire de la marque. Aussi longtemps que le propriétaire de la marque est la même entité que celle à qui l'association confie l'usage de la marque, c'est un circuit fermé. Dès lors que l'association choisit de travailler avec une autre SASP, c'est cette dernière qui rémunère l'association à hauteur de 1,5M€, laquelle rémunère l'ancienne SASP à la même hauteur. L'association n'a jamais rien à payer. Elle a simplement le pouvoir de faire transiter l'argent par elle. C'est la SASP qui paye, dans les deux cas, la licence de marque.

En face du pouvoir, et de cette liberté qui est donnée à l'association de changer de partenaire, il faut quand même assurer l'investissement financier fait dans la SASP. On ne peut pas dire à quelqu'un d'y mettre de l'argent s'il n'a aucun recours au cas où l'association ne souhaite plus travailler avec lui. Là, l'association peut choisir de travailler avec une autre SASP. Simplement, la SASP préserve ses intérêts financiers. Ça veut dire que les conditions financières sont par exemple de 400.000€ en National. Ce qui signifie que, l'année dernière, l'association aurait pu ne plus autoriser l'association de [Jafar Hilali](#) à utiliser la marque et autoriser une nouvelle SASP à le faire. Cette nouvelle SASP se serait engagée à payer 400.000€ à l'association, qui se serait engagée à les reverser à l'ancienne SASP. Ça veut dire que, l'année dernière, si cette convention avait été en place, on aurait pu pour 400.000€ retirer l'usage de la marque à [Jafar Hilali](#).

Donc, cet accord de licence de marque, s'il est bien compris, est extrêmement bénéfique. Et, d'ailleurs, il précise que le concédant, le propriétaire de la marque, renonce à toute redevance au titre de la saison en cours, et pour les saisons suivantes aussi longtemps qu'il n'y a pas de SASP. Cette exonération prendra fin dès que le licencié confiera une sous-licence à une société sportive en charge de l'équipe première du club. L'association conserve à titre gratuit, et dans la limite d'un usage propre à ses équipes, l'usage de la licence et des signes distinctifs utilisés par la société sportive.

C'est quelque chose d'assez nouveau. Jusqu'ici, les associations servaient surtout de support, ce qui renvoie à quelque chose d'inerte, d'inanimé. Du coup, le système que vous proposez est aussi exigeant pour l'association, parce que ça signifie qu'elle doit avoir des compétences, une solidité, puisque, finalement, elle devient le socle du club.

Bien sûr. Ça demande en contrepartie à l'association plus de transparence, et plus d'exigence en termes de gestion. Dans le schéma d'ultra-dépendance, il y avait un vrai confort. On pouvait être à l'association, ne s'occuper de rien et n'être responsable de rien, puisque

à une dépendance, il y avait un vrai confort. On pouvait être à l'association, ne s'occuper de rien et ne être responsable de rien, puisque tout était géré par la SASP. Le choix qui est offert à l'association aujourd'hui est historique, entre prendre plus de pouvoir au sein du groupement sportif qu'est le club et, en contrepartie, avoir plus de responsabilités, ou, au contraire, rester tranquille comme c'était le cas jusqu'à présent, sans responsabilités et sans pouvoir sur le club.

Que se serait-il passé l'an dernier si Hilali n'avait plus eu l'usage de la marque ?

Concrètement, ne plus avoir l'usage de la marque signifie qu'on ne peut plus se ré-engager en compétition. Ça aurait été bloquant, mais il détenait encore le numéro d'affiliation.

C'est là où intervient la convention, un document de 22 pages, qui dit de manière très précise que : « *le présent accord démarre au 1er juillet 2012, il est conclu pour une durée de cinq saisons, et s'arrête le 30 juin 2017. Au plus tard six mois avant l'expiration du présent accord, les parties se rencontrent afin de convenir de bonne foi, dans l'esprit de coopération qui a présidé à la signature du présent accord, des modalités d'un éventuel renouvellement de celui-ci, pour une durée indéterminée, d'un commun accord* ». C'est ce que l'on appelle les discussions, et « *Au terme des discussions, l'association est libre de ne pas renouveler le présent accord* ».

Si, en raison des discussions, la SASP signifie à l'association qu'elle ne souhaite pas renouveler, les parties sont également déliées. Ensuite, il y a l'article 11.6, qui est très important, et qui dit que, si on ne renouvelle pas en raison de la volonté de l'association, et en l'absence de volonté réelle de mener des discussions, dans ce cas, l'association pourra sortir moyennant une indemnisation de la SASP. L'indemnisation sera exigible dès lors que l'association renouvellera une convention de délégation de la gestion de son équipe première à une société sportive tierce.

En gros, ça veut dire que l'association peut choisir de ne pas discuter du renouvellement, et dire à l'ancienne SASP qu'elle ne veut plus travailler avec elle. Si elle ne fait que ça, rien n'est dû. Si l'association ne veut pas seulement cesser de travailler avec l'ancienne SASP mais également travailler avec une nouvelle, à ce moment-là, l'ancienne doit être indemnisée par la nouvelle.

Donc l'idéal pour le Racing serait que, si vous deviez passer la main, ce soit au sein de la même SASP. L'arrivée d'une société tierce complique le tableau.

Si un jour je dois passer la main, je céderai l'actionariat de la SASP en cours.

Mais ça signifie que, si l'association est en conflit avec la SASP en cours, elle peut récupérer son droit, et le confier à une autre SASP, qui indemnise par exemple 10M€ si l'équipe est en Ligue 1. 10M€ pour pouvoir dire à l'ancienne SASP qu'on ne veut plus travailler avec elle, et qu'on travaille avec une nouvelle, sans être obligé de faire un effort de négociation. On a lu que ces montants étaient exorbitants, mais 10M€ en Ligue 1, c'est le prix d'un transfert de joueur. Là, ça veut dire qu'une nouvelle SASP peut venir remplacer l'ancienne pour ce prix.

Donc ça n'est pas une arme de dissuasion ? C'est un montant raisonnable à ce niveau-là ?

Bien sûr, et c'est un montant qui a vocation à couvrir l'investissement réalisé par la SASP, puisque, en gros, j'ai toujours dit qu'il faudrait autour de 5M€ pour aller en Ligue 2, et 10M€ pour aller en Ligue 1.

Il y a néanmoins quelque chose qui peut être bloquant : c'est la question de usufruit de l'association. Si jamais on arrive à cette situation à trois où il y a deux SASP et une association qui souhaite changer de SASP, la SASP qui possède la marque et se voit privée de la gestion de l'équipe pourrait faire de l'obstruction. Dans ce cas-là, l'association conserve-t-elle l'usufruit de la marque ?

L'ancienne SASP ne peut pas faire de blocage, puisque l'accord de marque prévoit sa rémunération. Le seul inconvénient, c'est qu'il faut payer l'ancienne SASP.

L'usufruit est-il indéfini dans le temps ? Si la convention arrive à terme, est-ce le cas également de l'usufruit ?

L'usufruit vaut pour la durée de l'accord, prévu pour quatre ans. On a dit qu'il y avait une rente à vie, mais l'accord de marque ne va que jusqu'en juin 2016. Quatre ans pendant lesquels, au mieux, le club sera professionnel un an. On est loin de la « *rente à vie* » qui a fait fantasmer tout le monde.

Ainsi, dans ce schéma-là, on aurait pu récupérer pour 400.000€ l'usage de la marque auprès de l'ancienne SASP de Hilali, et pour 2M€ la gestion de l'équipe.

Mais l'usage de la marque seulement pour les quatre ans prévus par l'accord. Après, le nom Racing peut être source de conflit, comme à Prague où il y a deux clubs qui revendiquent l'appellation Bohemians, situation qui est mal vécue par les supporters historiques du club.

Oui.

Donc, c'est un risque que vous assumez ?

Oui, mais c'est un risque qui est inhérent à l'existence d'une SASP, qui est propriétaire de la marque.

Certes, mais actuellement la question ne se pose pas en France parce que les SASP font la pluie et le beau temps

~~Certes, mais actuellement la question ne se pose pas en France parce que les SASP ont le droit et le bon temps.~~

Oui. Mon idée c'est de donner plus de pouvoir à l'association, et c'est vrai que ça peut créer une situation de blocage à terme, même s'il n'y a pas d'accord.

Mais quelle est l'alternative ? Imaginez la marque dans l'association, puisque c'est le seul autre endroit où elle peut être. Cet été, l'association aurait d'ailleurs pu racheter la marque au tribunal de commerce. Ils avaient 600.000€ en caisse : la marque en a coûté 150.000, il aurait resté 450.000.

Le problème, c'est que la marque, c'est l'actif qui justifie l'investissement. Si l'association rachète elle-même la marque, elle n'est pas capable de financer elle-même sa saison, et personne n'injectera de l'argent dans une association. Donc la marque est forcément dans la SASP. Il n'y a pas de système parfait, mais c'est tout le blocage du système français avec ces associations support et ces numéros d'affiliation qui rendent la gestion du football très complexe. C'est pour cela que, dans tous les autres clubs en France, la SASP est ultra dominante et l'association ultra dominée.

Justement, le sport en France est encadré par la loi. Pensez-vous que vos projets de conventions passent le test juridique du Code du sport tel qu'il est rédigé actuellement ?

Oui. Nous avons fait depuis la dernière version des vérifications auprès du Ministère de la Jeunesse et des Sports, de la Fédération française de football, et ces conventions sont tout à fait compatibles avec le droit du sport. Bien sûr, si l'on s'en tient aux fantasmes qui sont racontés dans la presse, si l'on croit qu'il y a une personne qui se ménage une rente à vie, moralement, ça pose un problème. Vous avez bien vu qu'il n'y a rien de tout ça.

Je vais même aller plus loin : ces conventions peuvent devenir un modèle d'un nouvel équilibre au sein des groupements sportifs en France. Si cette convention est votée par l'assemblée générale, nous arriverons à en faire un cas d'école, qui pourra être réutilisé par d'autres clubs. J'ai toujours dit que le Racing était, malheureusement, peut-être le premier club à déposer le bilan, mais que ça lui conférerait l'avantage d'être le premier à se relever sur un nouveau modèle.

Comment voyez-vous cette fin de saison, et notamment la lutte avec Vesoul pour la montée ?

Sportivement, je suis très optimiste pour la fin de saison, car j'ai confiance en ce groupe.

Petite parenthèse à ce sujet : on a voulu laisser penser qu'il y avait une grave crise au sein du vestiaire. Ça fait trente ans qu'il y a des graves crises au sein du vestiaire. Allez voir les joueurs, discutez avec eux. Ils ne seront pas tous contents de tout, mais globalement, il n'y a pas de grave crise. Il y a eu un souci sur l'élimination en coupe de France, j'ai posé la question de savoir si l'on pouvait perdre un match quand on mène 2-0 à la mi-temps. Les joueurs n'ont rien contre ça, ils ont même dit que c'était normal de poser la question, et qu'ils étaient eux-mêmes dégoûtés. Simplement, ce qu'ils m'ont reproché, c'est d'avoir rendu cette question publique. Légitimement, ces questions ne devraient être posées que dans le vestiaire, et devraient y rester. J'assume cette erreur. J'ai fait le choix de communiquer à travers les réseaux sociaux pour avoir une proximité avec les supporters. C'est la seule façon aujourd'hui que j'ai de m'adresser à eux. Certains demandent comment l'on fait si l'on n'a pas Facebook : pour ceux là il y a les copier-collés sur le stub, et pour ceux qui n'ont pas internet, je ne sais pas, il faut demander à la presse de retransmettre les informations telles qu'elles sont. Aussi longtemps que la presse déformera les informations, la seule façon que j'ai pour m'exprimer auprès des supporters, c'est Facebook. C'est vrai que cette question, j'aurais peut-être dû la laisser à l'intérieur du vestiaire, et ne pas la publier sur les réseaux sociaux, et je m'en suis excusé auprès des joueurs. Maintenant, si ça, c'est « *envoyer une volée de bois vert* », car c'est ce qu'on a lu dans la presse, je crois que, des présidents qui ont poussé des gueulantes après une élimination en Coupe de France, il y en a eu d'autres, et elles étaient probablement plus sévères que les miennes.

Toujours sur la prétendue crise dans le vestiaire, nous avons eu une discussion ces dernières semaines sur la renégociation des primes de championnat. L'histoire, c'est de mettre en place des primes de série : à partir de la troisième victoire, on double les primes. Avant de m'y engager, j'ai voulu m'assurer que le club avait les finances pour le faire. J'ai moi-même, sur le principe, dit que j'étais contre, parce que je trouvais inacceptable que des primes négociées en début de saison soient renégociées au milieu de celle-ci. Pour moi, une entreprise ne fonctionne pas comme ça, et il est illégitime de renégocier des primes de cette façon. Je l'ai dit aux joueurs. Maintenant, je comprends également que les joueurs sont dans un contexte qui n'est pas évident, et, finalement, si je refuse la méthode, je peux écouter leur demande. Nous avons mené une négociation qui fait que nous avons mis en place des primes de série : au bout de la troisième victoire, ils ont une double prime de match. Voilà les sujets de discussions au sein du vestiaire.

Pour la fin de saison, je suis optimiste, et j'ai confiance en ces joueurs. Si on ne vient pas polluer le vestiaire, nous allons continuer à gagner des matches et nous allons monter. C'est l'impératif. On me dit que je suis exigeant, et je le suis car, en face, il y a un impératif : nous ne pouvons pas ne pas monter.

En ce qui concerne la gestion, d'un certain point de vue, ça ne dépend pas de moi. Je ferai une proposition en conseil d'administration et en assemblée générale sur la base de ces conventions. Le club est face à un choix historique : soit il choisit de mettre en place ce nouveau modèle, et s'engage dans une nouvelle ère, soit il décide de revenir à une convention historique qui correspond à une gestion passée, et là je me poserai la question de savoir si c'est mon projet ou pas.

A la question de savoir si j'ai envie de rester ou pas, j'ai une réponse qui est simple, et je ne peux pas en dire plus. J'ai deux options : soit de partir, maintenant, soit de rester. Si je reste, c'est pour cinq ans avec ma méthode, avec un contrôle sur la gestion, et en sécurisant mon investissement. Sécuriser mon investissement, ça veut juste dire que si je retiens une voiture rachetée à la casse dont je ne suis

mon investissement. Secoursier mon investissement, ça veut juste dire que si je récupère une voiture achetée à la casse dont je ne suis même pas certain au rachat qu'elle roule, c'est moi qui met mon nom sur la carte grise. Ce ne sera pas quelqu'un d'autre. Je ne laisserai pas un artiste voler au secours de la victoire, une fois que le club aura été reconstruit.

Cette question, je me la pose tous les jours. Il n'y a pas un jour sans que j'aie un doute pour savoir si je reste ou si je pars. Tout ce que je sais, c'est que, si je reste, ce sera à mes conditions. Et la seule chose qui me fait tenir aujourd'hui, face à la pression de l'environnement, c'est les encouragements des supporters. C'est eux qui me donnent la foi, et ce qui me rassure, c'est qu'ils ne sont pas dupes. Il y a un moment où il faut arrêter de se moquer d'eux.

Certes, j'ai des torts, il y a un certain nombre de choses que j'ai mal faites. Certes, j'aurais peut-être dû communiquer plus, mais contrairement à ce que l'on croit, la communication n'est pas mon job. Mon job, c'est de faire tourner le club, et je communique parce que c'est nécessaire d'expliquer. J'aurais peut-être dû sortir de ma réserve plus tôt, j'ai peut-être été maladroit sur certains sujets de communication, et, sur certains d'entre eux, je m'en suis expliqué au cours de notre entretien, en apportant des réponses les plus honnêtes possible.

Ce qui me rassure, et c'est ce que je disais sur Facebook, c'est qu'à charge ou à décharge, les supporters se posent les bonnes questions, réfléchissent. Je ne suis pas sûr que ça soit le cas de certains journalistes ou de certains politiques qui ont attaqué le club en basant leur raisonnement sur des rumeurs dans la presse. Les seuls qui me font tenir aujourd'hui, ce sont les supporters, et pas parce qu'ils vont dans mon sens, mais aussi parce qu'ils sont critiques. Parfois, je lis des choses qui ne me font pas plaisir, et je dis : « *mince, ils ont raison* », ce qui me fait corriger un certain nombre de choses. Les seuls qui sont légitimes, c'est eux.

L'abonnement, le billet d'entrée, sont des choses importantes pour les supporters. Si l'on part dans une optique où vous restez, le tarif unique en vigueur actuellement sera-t-il maintenu la saison prochaine ?

Probablement. Nous n'y avons pas encore réfléchi. Il y a en tous cas une volonté d'avoir des tarifs à prix accessible. Ce qui m'intéresse, c'est qu'il y ait beaucoup de monde qui vienne au stade. Il faut donc des billets accessibles. Après, tarif unique ou pas, je ne sais pas, ça dépendra de la politique commerciale.

Si tout se passe bien sur le terrain, [François Keller](#) sera-t-il toujours à la tête de l'équipe première ?

Bien sûr. François a un contrat de cinq ans, ce qui correspond à peu près à mon bail au Racing. J'ai rencontré François cet été, j'ai trouvé en lui l'homme de la situation et je pense que, depuis le début de la saison, il fait du bon travail. Il a très bien endossé son nouveau costume, puisque, avant, il était formateur et pas entraîneur de l'équipe une ; ce sont deux métiers très différents, et lui-même le dit. Je trouve qu'il porte très bien ce nouveau costume d'entraîneur d'équipe une. Par contre, je suis aussi exigeant à son égard. Pour qu'il reste l'entraîneur de l'équipe une lorsque nous serons en Ligue 1, il va falloir qu'il progresse lui aussi, qu'il travaille, qu'il s'investisse, qu'il passe ses diplômes et qu'il continue à grandir avec le club. A cette condition-là, [François Keller](#) sera évidemment l'entraîneur du Racing pour les cinq prochaines années, durée de son contrat.

Donc vous voulez qu'il passe le DEPF ?

Bien sûr, et c'est d'ailleurs spécifié dans son contrat. Imaginez, ce serait formidable que ce club grandisse avec les joueurs qui sont dans l'effectif aujourd'hui, et avec son entraîneur. Peut-être que [François Keller](#) ne sera jamais Ancelotti ou Wenger, je pense qu'il aura l'humilité de reconnaître lui-même qu'il n'a pas ce niveau de compétence aujourd'hui. Mais même si, en Ligue 1, il peut être moins bon que ces gens-là, imaginez la force qu'aura cette équipe si cela fait cinq ans que cet entraîneur en est à la tête, si cela fait cinq ans que nous sortons des gamins du centre de formation qui correspondent au plan de jeu de l'entraîneur. Nous aurons vraiment un club intégré, et nous serons forts. Ce ne sera peut-être pas le cadors des cadors, mais ce sera l'homme de situation, et ce sera grâce à lui que le club continuera à grandir.

Autre personne importante dans le secteur sportif, [Jean-Marc Kuentz](#) sera-t-il toujours là l'an prochain ?

Jean-Marc a un contrat d'un an, qui s'arrête à la fin de la saison. Nous discuterons avec lui de son renouvellement, mais il a souhaité un contrat d'un an le temps de savoir ce qu'il allait advenir du centre de formation. Il y avait beaucoup d'interrogations : j'avais la volonté de maintenir le centre de formation, mais on ne savait pas jusqu'à quel point on pourrait ou pas le maintenir, le développer. Nous allons construire avec Jean-Marc le projet de l'année prochaine, et on verra s'il lui convient et s'il souhaite rester.

Est-ce que ce projet inclut toujours la prise en charge de l'hébergement et de la scolarité des jeunes du centre de formation ?

Bien sûr. Mon projet a été dès le départ présenté comme consistant à sanctuariser l'équipe une, pour monter rapidement, redevenir professionnel, et préserver le savoir-faire du centre de formation.

Le wording est important, car préserver le savoir-faire du centre de formation ne veut pas dire qu'on va le développer. Nous avons 35 gamins qui sont hébergés au centre : il y en a trente, plus cinq de l'équipe une. Est-ce que le club peut se permettre d'héberger 35 gamins à temps plein alors qu'ils ne sont pas sous contrat, et que nous ne sommes pas sûrs de les sécuriser en fin de saison ? Je pense qu'il est légitime de se poser la question, et nous verrons s'il faut réduire cela. Je crois qu'à Lille, il y a une vingtaine de gamins hébergés au centre. A Brest, c'est entre dix et vingt, et Rennes, c'est onze gamins. Si Rennes héberge onze gamins dans son centre de formation,

en Ligue 1, pourquoi voulez-vous que Strasbourg en héberge une trentaine en CFA2 ? Il y a peut-être là aussi des ajustements.

Le Racing alignera-t-il l'an prochain une vraie équipe U19 ?

Oui. Il y a une erreur qui a été commise cet été : le club a mis trop de temps pour engager une équipe U19

Qu'il y a une erreur qui a été commise etc etc : le club a mis trop de temps pour engager une équipe U19.

Vous aviez également évoqué à l'automne dernier le projet de mettre en place une équipe féminine, où en êtes-vous sur ce point ?

C'est toujours en cours. Nous annoncerons prochainement la mise en place d'une école de football pour les filles, et un projet de mise en place d'une équipe féminine. Il y a plein de questions qui se posent, et, pour l'instant, je n'ai pas les réponses. Ça peut être la mise en place de notre propre équipe une, ça peut être un rapprochement avec d'autres clubs de la région. Tout est possible.

Si vous commencez par l'école, il n'y aura pas d'équipe première féminine l'an prochain ?

Si, pourquoi pas. C'est possible, et ça peut même être une équipe fusionnée dès l'année prochaine. Quand Aulas à Lyon a commencé son équipe féminine, c'était en fait le FC Lyon ; même chose à Guingamp où il y a eu fusion.

Vous avez évoqué un modèle de club qui serait le moins dépendant possible de l'argent des droits téléés et des transferts. C'est un projet, mais, quand on connaît le fonctionnement actuel des clubs, ça ressemble un peu à la quadrature du cercle. Comment voulez-vous y arriver ?

Je n'ai jamais dit qu'il n'y aurait pas de droits télé, pas de transferts. Je n'ai jamais dit que nous ne vendrions pas de joueurs. J'entendais hier soir (*ndlr : jeudi dernier*) quelqu'un dire sur RBS qu'il ne comprenait pas que je veuille vendre des joueurs alors que mon modèle n'était pas basé sur la vente de joueurs. Le modèle d'un club, c'est toujours de vendre des joueurs. Simplement, si on vend les joueurs sous pression en année une, on va en tirer un faible prix, et on va affaiblir l'équipe, alors que, si on les garde en n+1 ou n+2, non seulement on les vendra plus cher mais, en plus, pendant deux ans, ils auront joué pour le club. Le but pour le club, c'est de ne pas être dépendant des droits téléés et des transferts, mais ils font quand même partie du budget.

L'idée est d'avoir d'autres sources de revenus, grosso modo quatre quarts : la billetterie, le merchandising, les sponsors et le dernier quart serait le reste, dont on n'est pas dépendant.

Je veux développer les revenus sur la billetterie haut de gamme. Je veux que les billets soient accessibles et pas chers, pour que le plus grand nombre puisse venir ; par contre, je veux aussi qu'on développe les loges et zones réceptives, pour qu'il y ait plus de billets chers qui soient vendus. Quelque part, ce que je voudrais, c'est que 20% des billets en loges représentent 80% du revenu billetterie, et que 80 % du public qui vient pour pas cher représente 20 % des revenus. En gros, ce sont les loges qui financent les 80 % des spectateurs qui sont dans le stade.

Sur le merchandising, je veux que nous développions des produits, et pas uniquement des maillots avec les logos et sponsors, mais aussi des lignes dérivées, des choses que l'on peut porter en ville. Je m'inspire beaucoup du Stade Toulousain, en rugby, qui a développé une très large gamme de produits dérivés, siglés à l'image du club. Je mets aussi dans le merchandising tout ce qui est lié à la restauration au stade. Je veux que les gens viennent plus tôt, qu'ils repartent plus tard, qu'il y ait un restaurant dans l'enceinte de la Meinau, qu'on puisse manger, qu'on puisse faire la fête. Qu'est-ce qui se passe après un match ? On va boire un verre en ville et on termine dans un bar. Pourquoi est-ce que le match ne serait pas un before, et qu'ensuite, on se fasse une soirée dans l'enceinte du stade ? Pourquoi est-ce qu'on ne resterait pas pour boire des bières et écouter de la musique dans un pub aménagé dans l'enceinte du stade ?

Inversement, le modèle tient également à condition que l'on rééquilibre les charges. Il y a des clubs dans lesquels les seuls salaires représentent 100% du budget. Ça pose un vrai problème. Il faut aussi abaisser le point d'équilibre. Il y aura probablement dans le football moderne moins de joueurs par club, moins bien payés en salaire fixe, mais avec une rémunération variable plus importante. On s'appuie là sur le modèle allemand, où les salaires fixes sont beaucoup plus bas qu'en France, sauf que si les joueurs performant, leur salaire fixe+variable devient plus important. L'idée, c'est aussi d'avoir un incentive plus important pour les joueurs, qu'ils puissent gagner plus à condition que le club gagne.

Croyez-vous vraiment que les choses vont aller dans ce sens ? Cela fait quelques années que l'on entend ce genre de pronostic, mais il y a toujours des Qataris qui arrivent avec des moyens démesurés.

Nous allons vers un football à deux vitesses. Il y aura le football que l'on peut résumer comme celui des Qataris - les grands clubs, Chelsea, PSG, quelques clubs très riches qui sera un football européen de riches. L'ambition du Racing aujourd'hui n'est pas d'intégrer ce football européen de riches, c'est de devenir un club français performant. Finalement, en France, il y a le PSG avec le Qatar, il y avait mais est-ce qu'il y aura encore ? L'OM avec Louis-Dreyfus, il y aura sûrement Monaco avec des Russes. Il y aura deux ou trois clubs comme cela qui seront des clubs de riches, et le reste du championnat sera fait avec des vrais clubs, gérés de manière saine. Je veux que le Racing devienne l'un de ces clubs.

Est-ce possible dans cette division de créer un club ? Oui, probablement, parce qu'une fois de plus, le Racing n'est que le premier club à souffrir d'un dépôt de bilan, et je prédis que, dans les prochaines années, d'autres clubs vont passer à la trappe, faisons une liste que l'on pourra ressortir dans cinq ans : Metz, Lens, Nancy, Bordeaux, Lyon, Lille...

Nantes ?

Pardon, j'ai oublié Nantes ! Mais je crois qu'il y a quelqu'un qui veut investir à Nantes. (*sourire*)

Globalement, tous ces clubs en perte de vitesse vont faire que le marché va baisser. Vous n'imaginez pas le nombre de sollicitations que l'on reçoit de la part de joueurs, même en CFA2. Évidemment, parce que c'est le Racing, mais ils nous disent qu'ils préfèrent être chez nous navés correctement plutôt que de prendre le risque de ne rien avoir ailleurs. Il y aura s'ils maintiennent leurs exigences de

nous payés correctement plutôt que de prendre le risque de ne rien avoir du tout. Il y aura, sans aucun doute, leurs exigences de rémunération, de plus en plus de footballeurs au chômage.

Vous pensez donc que l'on peut éviter une surenchère ? Parce qu'historiquement, le modèle du football, c'est des présidents qui s'entichent de tel ou tel joueur, et mettent l'argent pour l'avoir. Vous vous sentez capable de résister à ça ?

Si je reste, c'est avec mes conditions et avec mes méthodes, donc que l'environnement arrête de me casser les pieds.

A propos de la billetterie, vous risquez de vous heurter à l'état actuel du stade, qui n'est pas forcément compatible avec le modèle que vous développez. Comptez-vous entrer à terme en négociation avec la ville pour restructurer la Meinau ?

Nous avons besoin d'un accompagnement des collectivités pour réhabiliter la Meinau. Ce serait intelligent de le faire maintenant, parce qu'on peut fermer les tribunes l'une après l'autre pour faire des travaux d'aménagement. Si on ne fait pas ces travaux maintenant, on pourrait se retrouver en Ligue 1 à les faire alors qu'on a besoin du stade pour développer la billetterie. A ce moment là, les travaux fragiliseraient le club, qui redescendrait en Ligue 2. C'est maintenant qu'il faut profiter de cette crise pour faire les travaux. Il faut absolument que les collectivités prennent ce sujet en main.

On me dit aussi que les collectivités n'ont pas à financer le Racing. Je tiens à dire que la part du budget financé par les collectivités au Racing était de 20% avant la restructuration que j'ai menée et, mécaniquement, grâce à la réduction du budget, c'est devenu 28%. La ville finance 28% du budget du Racing. La ville finance plus de 50% du budget des Pierrots Vauban. Ce ne sont pas les mêmes sommes, mais ce sont pas non plus les mêmes affluences. Je ne sais pas quel est le nombre de spectateurs aux matches des Pierrots, je peux juste dire qu'il y en a beaucoup plus au Racing. Aujourd'hui, on récompense mes efforts de gestion en me disant que l'on va réduire la subvention.

Finalement, grâce à l'investissement de la collectivité dans la reconstruction du Racing, celui-ci redeviendra un club professionnel, qui paiera un loyer lorsqu'il utilisera la Meinau, et la ville très rapidement récupérera son investissement. En gros, l'investissement de cette saison sera récupéré sur un an de loyer à la Meinau. Il faut mettre les choses en balance. Si la ville n'investit pas et que le club ne se reconstruit pas, la Meinau sera toujours là. Il n'y aura juste pas de club capable de supporter le loyer, et la Meinau sera un trou béant à l'intérieur de Strasbourg, qui sera devenu inutile. Même d'un point de vue urbain, il est important que le club se redéveloppe, pour qu'il y ait quelqu'un pour payer le loyer, et justifier l'utilisation de la Meinau. Sinon, c'est pire encore : il faudra payer pour détruire le stade.

Que recouvrent concrètement ces travaux d'aménagement du stade ?

Je ne sais pas, je n'y ai pas travaillé, et je n'ai pas de propositions concrètes aujourd'hui. Typiquement, j'aimerais faire trois choses. D'abord, aménager le village des supporters, faire en sorte qu'on ait un lieu plus accueillant, avec un biergarten et ce genre de choses. Ensuite, aménager un espace pour les familles. J'imagine que l'ancien salon nord qui était réservé aux entreprises soit un accueil familial, où l'on peut venir avec des gamins de trois ou six ans, où les toilettes sont propres, où l'on peut l'hiver consommer un chocolat chaud à l'intérieur avec ses enfants, ou qu'éventuellement, il y ait une garderie. Bref, que l'on puisse venir au stade confortablement, en famille. Le troisième élément, c'est les loges, imaginer si c'est possible je n'en sais rien que les loges fassent le tour, et que nous ayons plus de loges avec plus d'entreprises qui payent des places chères, mais qui valent ce prix - parce que c'est à cet endroit là qu'ils pourront rencontrer tous les décideurs de la région, et faire ce que l'on fait d'habitude en loges.

**Propos recueillis le 24 février pour [racingstub.com](https://www.racingstub.com) par [rachmaninov](#) et [strohteam](#), avec l'aide de [filipe](#) et [manwithnoname](#).
Merci à [Frédéric Sitterlé](#) pour sa disponibilité.**

Retrouvez [ici](#) le premier volet de notre entretien, qui tourne autour davantage de l'actualité immédiate du club

redaction