

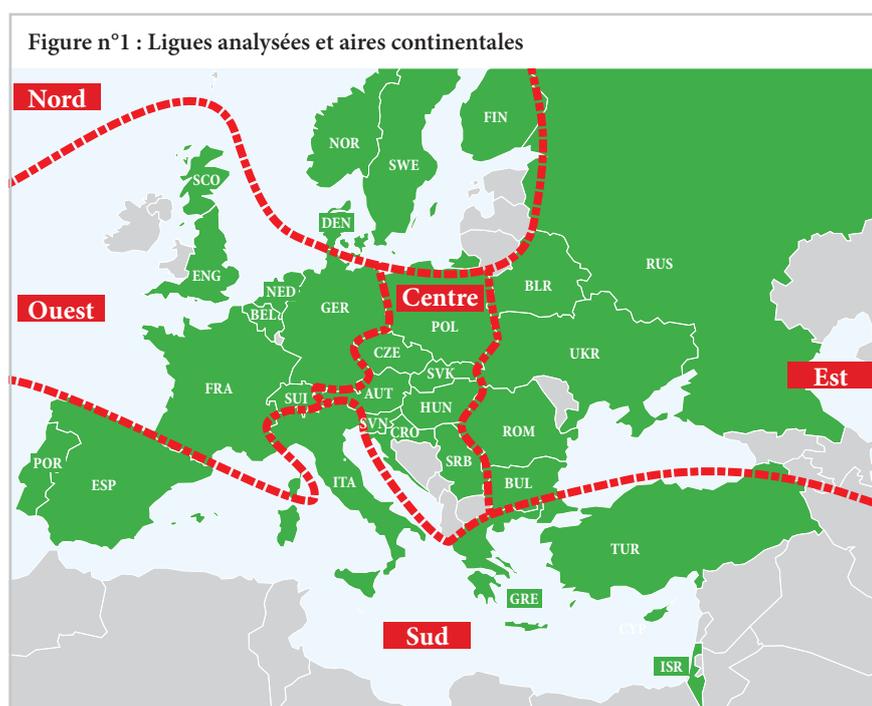
## L'instabilité des clubs et ses conséquences

Drs Raffaele Poli, Loïc Ravenel et Roger Besson

### 1. Introduction

L'Observatoire du football du CIES entame sa dixième année d'existence. Tandis que sa notoriété ne cesse de croître, un changement s'impose pour répondre aux attentes grandissantes de son audience. Nous sommes donc très heureux de vous proposer une nouvelle formule de rapports mensuels disponibles en libre téléchargement sur notre site. En lien direct avec l'actualité, ces analyses aborderont des thématiques déjà traitées jusqu'ici dans nos publications annuelles payantes qui vont donc disparaître. Notre équipe académique se tient plus que jamais à disposition des professionnels du football pour la réalisation de mandats de recherche.

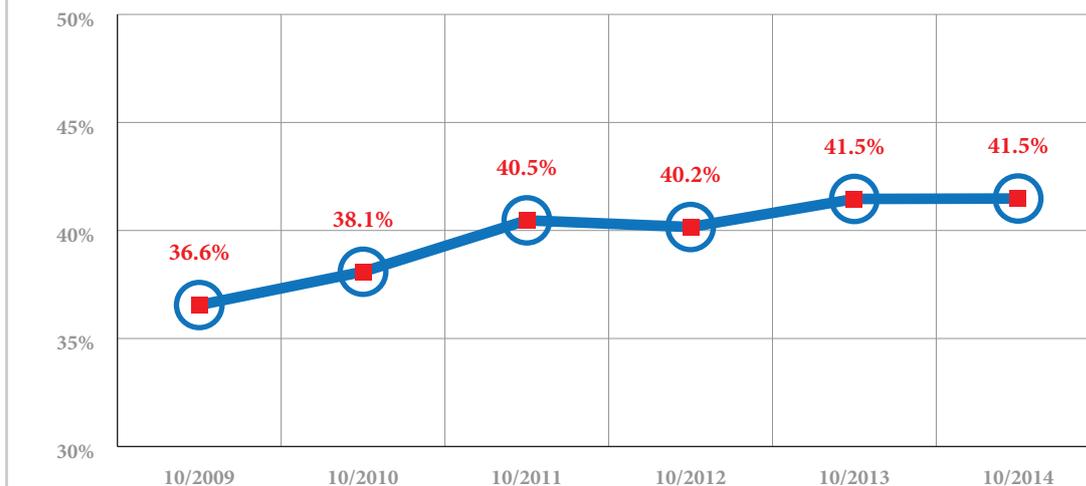
Ce premier rapport mensuel est consacré à l'instabilité des clubs. L'analyse se base sur le recensement du contingent des équipes premières réalisé chaque année depuis 2009 pour 31 championnats de première division d'associations membres de l'UEFA (fig.1). Pour être pris en compte, les joueurs doivent avoir disputé des matchs de championnat jusqu'à cette date ou avoir joué dans des championnats adultes lors de chacune des deux saisons précédentes.



## 2. Evolution de l'instabilité

Les recensements effectués depuis 2009 montrent que les footballeurs recrutés en cours d'année n'ont jamais été aussi nombreux qu'en 2013 et 2014. L'augmentation de la proportion des nouvelles recrues dans les effectifs est notable : en six ans, elle passe de 36,6 à 41,5%. Le marché du travail des footballeurs se caractérise par une mobilité de plus en plus forte. Parallèlement, la stabilité des clubs s'amenuise.

Figure n°2 : Evolution du pourcentage de joueurs recrutés en cours d'année dans l'effectif (2009-2014)



### 3. Les différences géographiques

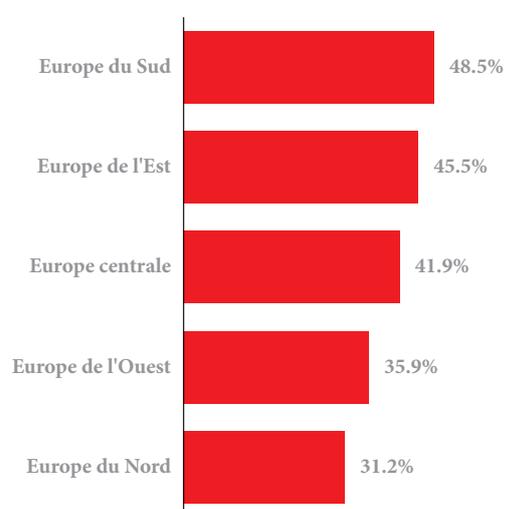
Sur les 24,7 joueurs qui, en moyenne, composent un effectif au 1er octobre 2014, 10,3 ont été recrutés depuis le début de l'année. Le pourcentage de joueurs nouvellement recrutés est bien plus élevé en Europe de l'Est (48,5%) et du Sud (45,5%) qu'en Europe du Nord (31,2%) ou de l'Ouest (35,9%). Ce résultat est le reflet de politiques en matière de transfert qui se différencient selon l'aire géographique de localisation des clubs<sup>1</sup>.

La plus forte propension des clubs d'Europe orientale et méditerranéenne à recruter des joueurs n'est pas liée à une plus grande nécessité de remplacer des footballeurs cédés contre de l'argent à d'autres équipes. Il n'existe d'ailleurs aucune corrélation entre le nombre de transferts payants et le nombre total de transferts effectués.

La très forte activité de certaines équipes sur le marché des transferts ne correspond donc pas en premier lieu à une stratégie visant à accroître les revenus des clubs. D'un point de vue économique – de nombreux témoignages le confirment – les opérations de transfert profitent bien souvent d'abord aux intermédiaires qui se placent au cœur des transactions, ainsi qu'aux dirigeants ou entraîneurs avec qui ils collaborent.

<sup>1</sup> Pour le détail des résultats par association nationale, voir Annexe 1.

Figure n°3 : pourcentage de joueurs recrutés en cours d'année dans l'effectif par zone continentale (2014)



#### 4. Les champions de l'instabilité

En 2014, 18 des 22 clubs ayant recruté au moins 18 joueurs présents au 1er octobre dans leur effectif sont localisés en Europe de l'Est et du Sud (fig.4). Tandis que le record est détenu par le club serbe du FK Voždovac (24 transferts), les clubs roumains (Târgu Mureș, Iași, Universitatea Craiova, Concordia Chiajna, Universitatea Cluj) et turcs (Mersin İdmanyurdu, Trabzonspor, Balıkesirspor, Gaziantepspor) sont très présents dans cette liste.



## 5. L'impact sur les résultats

La comparaison du pourcentage moyen de joueurs recrutés en cours d'année entre les équipes du haut et du bas du tableau de leur championnat respectif (situation au 31 décembre 2014) montre que l'instabilité affecte aussi les résultats. Alors que les équipes situées dans les premières moitiés des classements ont en moyenne recruté 38,5% de leurs joueurs depuis le début de l'année, ce pourcentage est de 43,8% pour les équipes situées dans les secondes moitiés.

Les analyses montrent que la suractivité sur le marché des transferts ne confère non seulement pas d'avantage économique mais qu'elle est aussi préjudiciable sur le plan sportif. Les conséquences d'une telle politique tendent à être durablement négatives. La proportion d'équipes reléguées en fin de saison augmente en effet avec une plus forte présence de nouvelles recrues au sein des effectifs.

Entre 2009 et 2013, un tiers des clubs (34,3%) comptant plus de 15 nouvelles recrues ne participent pas au championnat de première division de leur pays au cours de l'année suivante. La probabilité de relégation mesurée pour ces équipes est deux fois plus élevée que pour celles ayant engagé entre 11 et 15 joueurs (17,0%) et trois fois plus que pour celles comptant dix nouvelles recrues au maximum (10,6%).

Figure n°5 : pourcentage de joueurs recrutés en cours d'année et classement au 31 décembre 2014

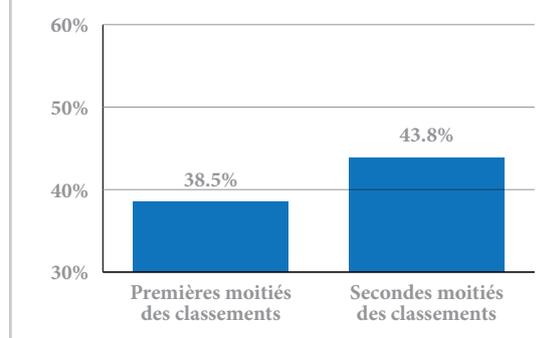
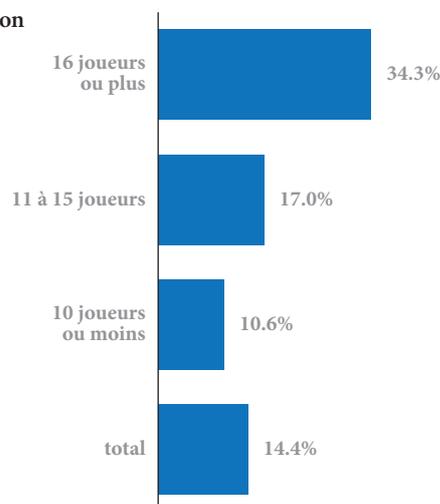


Figure n°6 : pourcentage d'équipes reléguées en fin de saison selon le nombre joueurs recrutés (2009-2013)



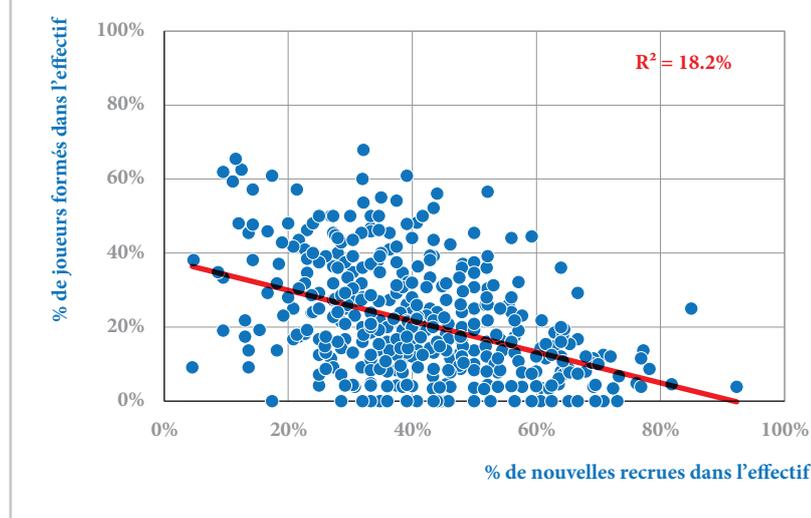
## 6. L'impact sur la formation

La spéculation sur le marché des transferts s'accompagne souvent aussi d'une tendance à négliger la formation de jeunes joueurs. Il existe en effet une corrélation négative et significative entre le pourcentage de joueurs nouvellement recrutés et le pourcentage de joueurs formés dans le club<sup>2</sup>.

Ce résultat confirme que le recrutement massif de joueurs depuis d'autres clubs est généralement le reflet d'un manque de planification stratégique. Alors que, pour une bonne partie des clubs étudiés, la formation serait le seul moyen de compenser le manque de ressources économiques, beaucoup de dirigeants continuent d'opter pour une vision à court-terme basée sur le va-et-vient incessant de joueurs formés dans d'autres clubs. Bien que plus facile à mettre en place, une telle politique finit souvent par constituer un obstacle insurmontable à l'engagement des clubs dans la voie d'une réussite durable.

<sup>2</sup> En suivant la définition utilisée par l'UEFA, sont considérés comme « formés dans le club » les footballeurs qui ont joué au moins trois saisons entre 15 et 21 ans dans le club d'emploi.

Figure n°7 : Nouvelles recrues et joueurs formés au club dans l'effectif (2014)



## 7. Conclusion

Ce premier rapport mensuel montre que la stabilité confère aux clubs un avantage compétitif par rapport aux équipes rivales que ce soit sur le plan sportif (avec l'obtention de meilleurs résultats à court et moyen terme) et économique (avec une plus grande capacité à lancer des joueurs qu'ils ont formés eux-mêmes et qui peuvent générer des plus-values en cas de transfert). Ainsi, des indicateurs de stabilité comme la permanence moyenne ou le pourcentage de nouvelles recrues dans l'effectif prennent tout leur sens quand il s'agit de juger la pertinence des stratégies de gestion mises en place par les dirigeants de clubs.

Les supporters « avertis » des équipes les plus instables ont tout-à-fait raison de se faire des soucis (Annexe 2). Pour protéger le football contre les mauvaises pratiques de certains dirigeants, encourager la formation et accroître la compétitivité des équipes, il serait donc opportun de réfléchir à l'introduction de limites dans le nombre de transferts.

Fidèle à sa réputation, notre groupe de recherche se tient à la disposition des amoureux du jeu pour analyser un tel scénario. Il s'agirait notamment de définir plus précisément le niveau souhaitable d'une limitation des transferts afin d'atteindre les buts escomptés sans entraver la libre circulation des footballeurs, ni provoquer une distorsion du marché dans le respect du principe de la proportionnalité.

**Annexe 1 :**  
**Evolution du pourcentage de joueurs recrutés en cours d'année, par ligue (2009-2014)**

Ligue	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Moyenne
1. Chypre	56.7%	57.5%	51.2%	59.8%	60.9%	58.8%	57.5%
2. Bulgarie	45.0%	44.9%	53.0%	56.9%	53.4%	55.4%	51.4%
3. Portugal	46.9%	52.6%	50.7%	49.4%	50.1%	52.6%	50.4%
4. Serbie	42.8%	40.7%	48.9%	50.9%	53.2%	53.7%	48.4%
5. Roumanie	39.8%	47.1%	46.6%	51.7%	50.6%	54.3%	48.3%
6. Grèce	45.5%	48.8%	45.7%	44.3%	52.1%	51.4%	48.0%
7. Turquie	50.3%	45.9%	49.3%	44.7%	46.9%	47.6%	47.5%
8. Italie	40.2%	42.1%	46.3%	48.4%	45.2%	47.9%	45.0%
9. Biélorussie	41.8%	41.1%	41.6%	46.2%	48.1%	42.4%	43.5%
10. Israël	40.9%	42.8%	44.5%	39.8%	48.3%	41.6%	43.0%
11. Russie	38.3%	44.7%	46.1%	40.8%	46.5%	39.9%	42.7%
12. Hongrie	34.9%	40.6%	44.2%	37.7%	38.2%	40.1%	39.3%
13. Belgique	35.9%	35.1%	40.4%	39.4%	41.6%	40.1%	38.7%
14. Croatie	32.1%	38.4%	39.3%	38.0%	43.6%	40.6%	38.7%
15. Slovénie	31.6%	37.9%	42.2%	36.5%	42.6%	40.1%	38.5%
16. Pologne	32.3%	36.6%	41.2%	38.5%	39.8%	41.5%	38.3%
17. Ukraine	33.0%	42.9%	43.2%	35.9%	39.8%	34.5%	38.2%
18. Ecosse	33.4%	35.4%	40.4%	37.1%	39.8%	37.2%	37.2%
19. Tchéquie	35.5%	32.5%	39.7%	40.6%	36.8%	37.4%	37.1%
20. Slovaquie	34.6%	37.8%	34.0%	30.6%	40.7%	39.6%	36.2%
21. Finlande	38.8%	30.8%	42.4%	33.5%	34.0%	36.9%	36.1%
22. Espagne	31.7%	33.2%	35.0%	32.4%	39.7%	42.6%	35.7%
23. Angleterre	35.1%	31.0%	32.9%	36.1%	37.4%	40.6%	35.5%
24. Pays-Bas	28.3%	32.1%	36.5%	36.7%	35.9%	38.5%	34.7%
25. Suisse	33.3%	33.6%	32.8%	35.4%	33.6%	34.3%	33.8%
26. Autriche	34.3%	33.0%	34.0%	29.0%	30.9%	38.5%	33.3%
27. Norvège	27.3%	29.6%	32.0%	36.0%	29.8%	33.0%	31.3%
28. Allemagne	26.7%	30.5%	30.3%	35.0%	32.1%	30.8%	30.9%
29. France	29.7%	27.1%	32.5%	30.0%	32.1%	30.1%	30.3%
30. Suède	32.2%	23.1%	25.7%	33.6%	23.0%	27.2%	27.5%
31. Danemark	20.7%	25.1%	25.8%	25.1%	33.0%	27.8%	26.2%
Total	36.6%	38.1%	40.5%	40.2%	41.5%	41.5%	39.7%

 valeur maximale

**Annexe 2 :**  
**Clubs les plus instables selon la permanence moyenne des joueurs en première équipe (2014)**

Permanence moyenne (nombre d'années)	
1. Hapoel Petah Tikva FC (ISR)	1.10
2. FK Voždovac (SRB)	1.12
3. Niki Volos FC (GRE)	1.13
4. CS Universitatea Craiova (ROM)	1.28
5. Doxa Katokopia FC (CYP)	1.32
6. Nea Salamis Famagusta FC (CYP)	1.33
7. Mersin İdmanyurdu SK (TUR)	1.34
8. ASA Târgu Mureș (ROM)	1.37
9. FC Universitatea Cluj (ROM)	1.37
10. PFC Lokomotiv Plovdiv (BUL)	1.38
. NK Istra 1961 (CRO)	1.38
. CS Concordia Chiajna (ROM)	1.38
13. FK Radnički 1923 (SRB)	1.39
14. Ayia Napa FC (CYP)	1.39
15. FK Vojvodina (SRB)	1.41
16. FK Belshina Bobruisk (BLR)	1.43
. FK Gomel (BLR)	1.43
18. Boavista FC (POR)	1.44
19. FK Botev Plovdiv (BUL)	1.46
20. Kayseri Erciyesspor (TUR)	1.48
21. CSKA Sofia (BUL)	1.50
. Nyíregyháza Spartacus FC (HUN)	1.50
. Académica de Coimbra (POR)	1.50
. Moreirense FC (POR)	1.50
25. AO Plataniás (GRE)	1.52

Permanence moyenne (nombre d'années)	
26. Córdoba CF (ESP)	1.54
. AC Cesena (ITA)	1.54
28. FC Genoa 1893 (ITA)	1.54
. CFR 1907 Cluj (ROM)	1.54
30. FC Dordrecht (NED)	1.54
31. DAC 1904 Dunajská Streda (SVK)	1.56
32. Asteras Tripolis FC (GRE)	1.56
. FC Petrolul Ploiești (ROM)	1.56
. Balıkesirspor Kulübü (TUR)	1.56
35. PFC Marek Dupnitsa (BUL)	1.57
. PFC Slavia Sofia (BUL)	1.57
37. Vitória FC Setúbal (POR)	1.57
38. FK Crvena Zvezda (SRB)	1.58
39. Panaitolikos GFS (GRE)	1.60
. CSMS Iași (ROM)	1.60
. FC Oțelul Galați (ROM)	1.60
42. FC Torpedo Moskva (RUS)	1.62
. OFK Beograd (SRB)	1.62
44. PFC Levski Sofia (BUL)	1.63
. NK Krka Novo Mesto (SVN)	1.63
46. ND Gorica (SVN)	1.63
47. Royal Mouscron-Péruwelz (BEL)	1.64
48. FK Novi Pazar (SRB)	1.64
49. NK Lokomotiva Zagreb (CRO)	1.65
. Ermis Aradippou FC (CYP)	1.65

**Annexe 3 :**  
**Clubs les plus stables selon la permanence moyenne des joueurs en première équipe (2014)**

Permanence moyenne (nombre d'années)	
1. Real Sociedad de Fútbol (ESP)	5.26
2. PFC CSKA Moskva (RUS)	4.91
3. Fenerbahçe SK (TUR)	4.41
4. Real Madrid CF (ESP)	4.32
5. Athletic Club Bilbao (ESP)	4.25
6. FC Barcelona (ESP)	4.04
7. Atvidabergs FF (SWE)	4.00
8. Borussia Dortmund (GER)	3.89
9. FC Shakhtar Donetsk (UKR)	3.89
10. FC Bayern München (GER)	3.88
11. VfL Borussia M'gladbach (GER)	3.82
12. FC Dynamo Kyiv (UKR)	3.80
13. Bnei Sakhnin FC (ISR)	3.75
14. Montpellier Hérault SC (FRA)	3.69
15. Everton FC (ENG)	3.67
16. Juventus FC (ITA)	3.58
17. FK Haugesund (NOR)	3.54
. FC Zenit St Petersburg (RUS)	3.54
19. Debreceni VSC (HUN)	3.48
20. FK Teplice (CZE)	3.48
21. KSC Lokeren (BEL)	3.46
. FC Vorskla Poltava (UKR)	3.46
23. Arsenal FC (ENG)	3.44
24. Silkeborg IF (DEN)	3.39
. Chelsea FC (ENG)	3.39

Permanence moyenne (nombre d'années)	
26. Manchester United FC (ENG)	3.36
27. Viking FK (NOR)	3.32
28. Stoke City FC (ENG)	3.31
29. FC Zürich (SUI)	3.29
. FC Metalist Kharkiv (UKR)	3.29
31. IF Elfsborg (SWE)	3.29
32. MTK Budapest (HUN)	3.28
33. IK Start (NOR)	3.27
34. AS Gaz Metan Mediaş (ROM)	3.27
35. Cagliari Calcio (ITA)	3.26
36. Aalesunds FK (NOR)	3.24
. BK Häcken (SWE)	3.24
38. KKS Lech Poznań (POL)	3.23
39. FK BATE Borisov (BLR)	3.22
40. Manchester City FC (ENG)	3.21
. Bayer 04 Leverkusen (GER)	3.21
42. Liverpool FC (ENG)	3.20
. MFK Košice (SVK)	3.20
44. FC Dnipro Dnipropetrovsk (UKR)	3.19
45. Inverness Caledonian Thistle (SCO)	3.19
46. LOSC Lille (FRA)	3.17
47. APOEL FC (CYP)	3.16
48. Evian Thonon Gaillard FC (FRA)	3.13
49. Lillestrøm SK (NOR)	3.11
50. Galatasaray SK (TUR)	3.10