



**HAL**  
open science

**L'économie du sport professionnel par équipe en  
Europe : production, monétisation, déficit et régulation**  
**Patrice BOUVET**

Patrice Bouvet

► **To cite this version:**

Patrice Bouvet. L'économie du sport professionnel par équipe en Europe : production, monétisation, déficit et régulation Patrice BOUVET. 2020. hal-02515012v2

**HAL Id: hal-02515012**

**<https://hal.science/hal-02515012v2>**

Preprint submitted on 23 Mar 2020 (v2), last revised 15 Dec 2020 (v4)

**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.

# **L'économie du sport professionnel par équipe en Europe : production, monétisation, déficit et régulation**

## **Patrice BOUVET**

L'économie du sport est une discipline jeune. Les articles (Andreff, 2006 ; Sloane, 2006 ; Noll, 2006) traitant de son histoire sont encore peu nombreux. W. Andreff, dans l'introduction de son *Handbook on the Economics of Sport* (2006), recense les dates clés qui ont marqué le développement de la discipline. R. Noll s'attache pour sa part à montrer, en étudiant de façon détaillée sept articles de référence publiés aux Etats-Unis, quels en sont les fondements. En reprenant les cinq principaux points abordés par S. Rottenberg (1956) dans son article pionnier, P.J. Sloane se propose quant-à lui d'élargir la perspective au continent européen.

A la lecture de ces publications un constat apparaît : l'encrage historique de l'économie du sport est le plus souvent microéconomique. Les analyses économiques du sport professionnel par équipe plus récentes n'échappent pas à la règle (Andreff, 2009). La majorité des travaux abordant ce sujet traitent de points assez spécifiques en faisant référence aux comportements des acteurs sur les différents marchés. Prenons quelques exemples concernant l'économie du sport professionnel en Europe. Pour ce qui est de la production, le rôle spécifique joué par les différents acteurs retient fréquemment l'attention (Downward and Dawson, 2000). En matière de financement, l'accent est le plus souvent mis sur la mixité (Andreff W., Dutoya J. et Montel J., 2009) et la fragilité qui en découlent. Sur le marché du travail, la segmentation (Bourg et Gouguet, 1998) et l'influence des superstars (Rosen, 1981) permet de proposer une explication de l'inflation salariale (Bourg, 2008). Les problèmes économiques qui en résultent sont alors souvent imputés à une faible gouvernance (Ascari et Gagnepain, 2007) et/ou à une régulation inadaptée ou insuffisante (Dermitt-Richard, 2012). L'examen des articles publiés dans le journal de référence en économie du sport, le *Journal of Sports Economics*, confirme cette tendance<sup>1</sup>.

Peu de travaux se donnent en revanche pour ambition de porter un regard global<sup>2</sup>, « verticale », devrions nous même dire, partant de la production et conduisant logiquement à une nécessaire évolution des instruments de régulation existants. Le risque de ce choix est de donner l'impression de survoler le champ sans rentrer dans les détails des différents points abordés. Précisément parce que ce type d'approche a été abondamment développé par ailleurs cela ne nous semble pas rédhibitoire. Bien au contraire. A partir de l'étude des impératifs structuraux propres à ce secteur d'activité, la prise en compte des interdépendances globales et des implications qui en découlent permettent selon nous de l'éclairer différemment, indépendamment du comportement personnel des acteurs. Pour ce faire, les conditions de monétisation et de démonétisation de la production des spectacles sportifs seront successivement analysées. Ensuite, une nouvelle explication de la persistance des déficits et de leur mode de financement sera proposée. Finalement, après avoir examiné les différentes solutions aujourd'hui envisagées pour les limiter, une solution plus radicale sera avancée.

---

<sup>1</sup> Sur ce point voir notamment les numéros de 2018.

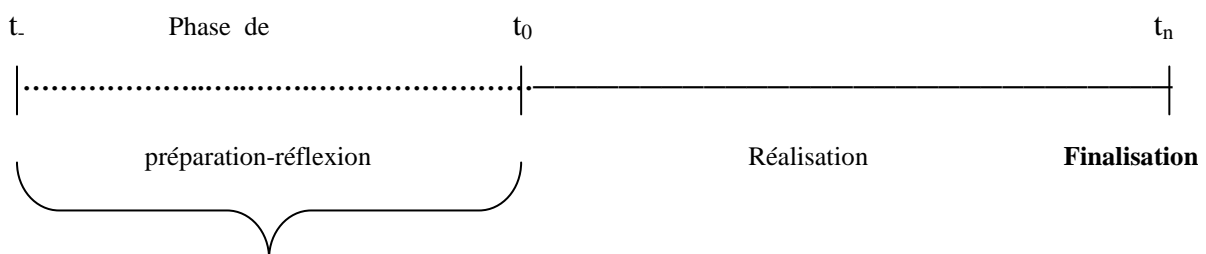
<sup>2</sup> Nous n'osons pas écrire macroéconomique puisque ce terme prête aujourd'hui énormément à discussion, au-delà de l'échelle d'analyse, l'objet, les méthodes, voir même les perspectives d'analyse peuvent fonder la distinction micro/macro.

# 1. La production

## 1.1. Universalité

Le terme « production » est fréquemment utilisé en économie mais aussi dans le vocabulaire courant. Néanmoins, sa définition reste souvent approximative. Ainsi par exemple, la « production » désigne indistinctement l'action permettant de donner naissance aux biens et services et le résultat de cette action (le produit fini). Dans la mesure où elle nécessite la coopération de nombreux producteurs : organisateurs, joueurs ou clubs et diffuseurs, eux-mêmes en relation avec d'autres acteurs; fans et annonceurs principalement, la production des spectacles sportifs semblent plus complexes à étudier (Noll, 2007). Par ailleurs, plusieurs « temps sportifs » peuvent être distingués : le match, une série de matchs (aller/retour par exemple), une compétition particulière, une « saison » ou plusieurs saisons.

Néanmoins, quelle que soit sa nature, schématiquement, tout processus de production peut-être représenté de la façon suivante :



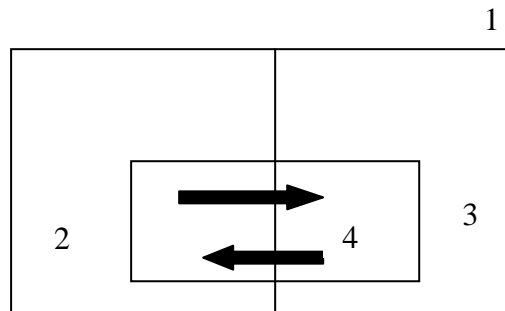
**Figure 1. Les étapes de la production**

Dans le cas de la production d'un spectacle sportif, après la phase de réflexion-préparation nécessaire à son organisation, un spectacle sportif, un match de football par exemple, débute au « coup d'envoi » ( $t_0$ ) et se termine au « coup de sifflet final » ( $t_n$ ) environ 90 minutes plus tard. Chaque geste technique réalisé par les joueurs peut être considéré comme des quantum d'action, c'est à dire comme un nombre fini d'actions indivisibles instantanées. Toutefois, le match se déroule dans le temps continu. Si le coup d'envoi n'est pas donné il n'existe pas. Si le match est interrompu, il n'est pas le spectacle annoncé. Une fois le coup de sifflet final prononcé le match ne se prolonge pas. Comme le match s'arrête au coup de sifflet final, la production du spectacle sportif n'est finalement positive ni pendant la durée du match, ni une fois celui-ci terminé. Contrairement aux biens matériels qui semblent avoir une espérance de vie assez longue, plusieurs dizaines d'années pour un barrage par exemple, une rencontre sportive n'est dotée d'aucune inertie positive dans le temps, sa valeur disparaissant à l'instant précis où le résultat du match est connu et entériné. En fait, il s'agit d'un résultat général. En effet, si un ordinateur par exemple, a une durée de vie où une valeur d'usage (une utilité) de plusieurs années, sa valeur d'échange est définie par le quantum de temps correspondant qui n'est pas de la matière. Il existe néanmoins plusieurs différences entre la production d'un bien matériel et la production d'un spectacle sportif<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Si l'on souhaite malgré tout assimiler les spectacles sportifs à un « bien économique » trois caractéristiques doivent être relevées : il s'agit d'un bien rival pour lequel il n'existe pas d'obligation d'usage mais des possibilités d'encombrements.

## 1.2. Singularité

La particularité la plus connue de la production des spectacles sportifs tient à son caractère joint (Gayant, 2016). Au-delà de la nécessaire collaboration des différentes parties prenantes dans la phase de préparation-réflexion, la production d'un spectacle sportif nécessite également une coopération dans sa phase de réalisation. Trois ou quatre acteurs sont systématiquement concernés : l'organisateur de la compétition, les (deux) équipes ou joueurs qui s'affrontent et, lorsque celui-ci est télévisé, le diffuseur. Cette nécessaire coopération peut être schématisée de la façon suivante :



**Figure 2. Processus coopératif de la production d'un spectacle sportif**

Les organisateurs de la compétition déterminent le rectangle 1 : le « cadre » dans lequel la rencontre va se dérouler : lieu, date, réglementation, conditions d'arbitrage... Les clubs qui se rencontrent (rectangles 2 et 3) choisissent les facteurs de production : préparation, composition de l'équipe, remplaçants... qui vont participer à la confrontation (4). Les diffuseurs mettent en scène celle-ci : choix du type de retransmission, commentaires, analyses...

Outre cette nécessaire coopération de plusieurs acteurs, à la différence d'autres productions, les spectacles sportifs se déroulent dans un laps de temps prédéterminé par la réglementation sportive (football) ou conditionné par l'obtention du résultat attendu (cyclisme) mais dont l'intérêt et donc la valeur réside dans la connaissance du résultat final. Par ailleurs (Bouvet, 2011) :

- les conditions de la réalisation de la production sont parfaitement codifiées : les producteurs doivent respecter des règles précises,
- la majorité des conditions particulières de production sont connues,
- les quanta d'action conférant sa valeur à la production sont partiellement identifiés.

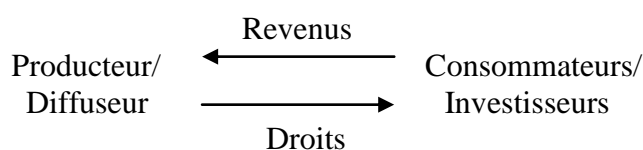
Ainsi, un spectacle sportif peut être défini comme l'ensemble des gestes techniques qui concourent à la qualité du spectacle présentant une utilité pour les (télé)spectateurs (réalisation), effectués collaborativement dans un cadre pré-déterminé (préparation-réflexion), dans le but d'obtenir un résultat final dont la valeur disparaît au terme de la rencontre (finalisation).

Pour être commercialisés ces spectacles doivent être monétisés.

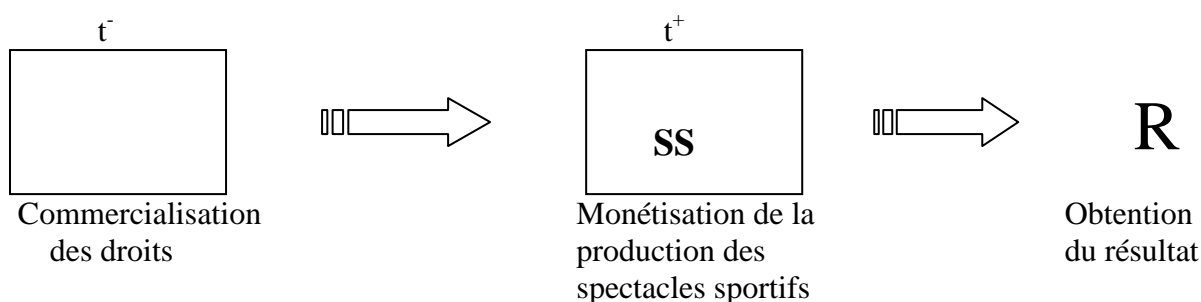
## 2. La monétisation

### 2.1. Le principe : la commercialisation de multiples droits

Lorsqu'un « fan » de sport décide de sacrifier une partie de son revenu pour « consommer un spectacle sportif » il échange un droit de prélèvement sur le produit national acquis grâce à sa participation directe ou indirecte à la production contre un droit d'accès au spectacle sportif. Cette transaction doit donc s'analyser comme l'échange d'un droit en un autre droit. Dès lors, se pose la question des conditions de monétisation de la production des spectacles sportifs. Et, là encore l'étude de la chronologie des opérations se révèle riche d'enseignements. Quand ces droits sont-ils commercialisés ? Là aussi, et même dans le cas limite des droits d'accès<sup>4</sup>, ils le sont avant le déroulement des rencontres. Cet échange ne doit donc pas être schématisé comme ci-dessous à l'aide de deux flèches réciproques représentant un mouvement concomitant :



Qui plus est cette représentation n'est pas acceptable pour une autre raison: les droits cédés sont utilisés pour financer la production des spectacles sportifs. Autrement dit, la monétisation du sport professionnel repose sur un préfinancement autorisé par la vente de droits (Bouvet, 2016). Celle-ci doit donc plutôt être représentée schématiquement de la façon suivante:



**Figure 3. La monétisation des spectacles sportifs**

Grâce à la commercialisation de multiples droits (Andreff, 2007a), les spectacles sportifs peuvent avoir lieu. Leur réalisation donne un objet aux droits cédés ce qui leur confère leur valeur monétaire finale. A l'instant où la rencontre se termine celle-ci disparaît pour laisser place à une série de chiffres qui exprime le résultat de la rencontre. Les droits sportifs n'ont aucun valeur intrinsèque. C'est leur association à la réalisation des spectacles sportifs qui la crée. Celle-ci est anticipée par les acheteurs de droits ((télé)spectateurs, sponsors, médias, annonceurs...). Elle disparaît à l'instant où le spectacle sportif prend fin. Cinq types de droits différents sont aujourd'hui commercialisés par les clubs sportifs.

### 2.2 Les différents droits sportifs commercialisés

<sup>4</sup> Logiquement les clubs sportifs souhaitent avoir de nombreux « abonnés » qui participent alors au pré-financement de la production.

**Tableau 1 : les cinq principaux droits sportifs**

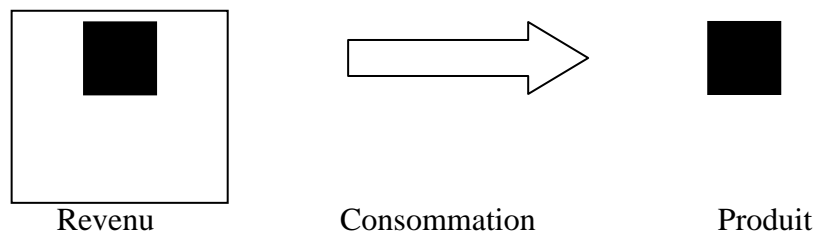
<b>Droits sportifs</b>	<b>Définitions</b>	<b>Remarques</b>
<b>Les droits d'exposition</b>	Droits cédés en contre partie de la mise en évidence d'un nom, d'une marque, ou d'un produit (Tibou, 2007).	On distingue: les droits d'exposition directe qui ouvrent la possibilité aux annonceurs d'apposer leur nom, leur marque, un slogan... sur des supports avec lesquels les consommateurs sportifs vont être en contact direct. Les droits d'exposition indirecte pour lesquels la relation qui s'établit entre l'entreprise acheteuse des droits et les consommateurs potentiels nécessite d'avoir recours à un « intermédiaire ».
<b>Les droits d'appellation (naming rights)</b>	Droits d'exposition particuliers qui donnent la possibilité d'associer le nom d'une marque ou d'une entreprise à un équipement, une compétition ou une équipe sportive (Kaydo and Trusdell, 1997).	Pour les équipements, ces droits se situent à la frontière des droits d'exposition directe et indirecte puisque dans ce cas le nom du bénéficiaire du droit apparaît à la fois sur l'enceinte sportive et dans les présentations réalisées lors des retransmissions télévisées des compétitions ayant lieu dans l'enceinte.
<b>Les droits d'accès</b>	Droits acquittés par les dirigeants des clubs professionnels (sports collectifs) ou par les joueurs eux-mêmes (sports individuels) pour avoir la possibilité de s'inscrire à une compétition et/ou par les spectateurs qui se rendent sur le lieu de la manifestation sportive.	Le montant des droits de participation est déterminé par les organisateurs. Ils peuvent constituer des barrières à l'entrée. Outre la possibilité d'accéder au lieu de la manifestation, les droits de présence, permettent d'accéder à d'autres biens et services.
<b>Les droits de retransmission</b>	Droits donnant à l'acheteur la possibilité de produire des signaux et de les mettre à disposition de tiers via la radio, Internet, les réseaux de téléphonie mobile ou grâce à des supports fixes (Andreff et Bourg, 2006).	Les vendeurs sont les organisateurs d'événements sportifs (fédérations internationales, CIO, entreprises privées) et les clubs sportifs professionnels (ou leur représentant) qui produisent le spectacle sportif en participant à un championnat. Les droits de retransmission des grands événements sportifs sont accordés pour un territoire donné, en exclusivité et pour la diffusion par tous les moyens techniques (satellite, câble, fréquence terrestre, Internet).
<b>Les droits d'image</b>	Droit de toute personne de s'opposer à la reproduction et à la diffusion de son image sans son autorisation.	La commercialisation de droits d'image est aujourd'hui courante dans le monde sportif. Elle se heurte cependant bien souvent au problème de sa délimitation (Orsay, 2006).

Associés à la production ces droits permettent aux clubs sportifs d'obtenir des revenus très largement utilisés pour rémunérer les services producteurs.

### 3. La consommation ou démonétisation de la production des spectacles sportifs

#### 3.1. Universalité

Dans nos économies, suite à leur participation à la production, les services producteurs sont titulaires d'un droit de créance sur la production réelle, plus communément appelé revenu (Bailly, 1990). Sa valeur a un double fondement : la loi et la production. La consommation est l'opération symétrique à la formation des revenus. Lorsqu'un agent économique effectue une dépense monétaire, il utilise son droit de créance sur l'économie pour devenir propriétaire d'un actif de son choix. A partir du schéma proposé page 4, la consommation peut donc être représentée de la façon suivante :



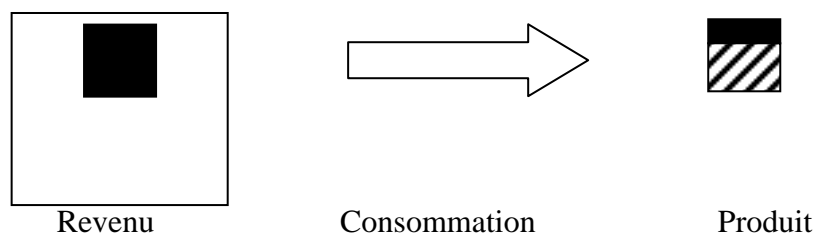
**Figure 4 : la démonétisation de la production**

Suite à cette dépense, la dimension monétaire du revenu est détruite et le consommateur détient le « produit » choisi pour sa valeur d'usage.

Dans le domaine sportif la consommation relève de la même logique. Lorsque les dirigeants des clubs sportifs professionnels engagent des dépenses, ils détruisent un pourcentage des revenus obtenus grâce à la vente des droits pour s'approprier une partie de la production. Cependant, ce secteur d'activité se caractérise par une particularité notable, cette dépense sert très largement à payer les salaires des services producteurs sportifs : les joueurs.

#### 3.2. Singularité

Schématiquement, les dépenses des clubs sportifs peuvent donc être représentées de la façon suivante.



**Figure 5 : la démonétisation de la production dans le secteur sportif**

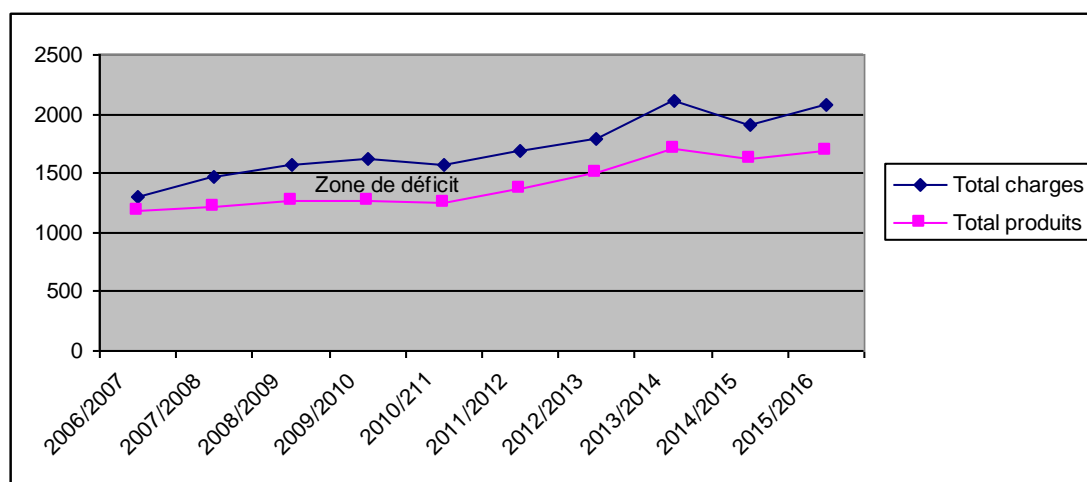
Ce schéma est identique à celui de la figure 4 à ceci près qu'une importante partie (environ 60% pour les clubs de football européens, zone hachurée sur le schéma précédent) des revenus est utilisée pour acquérir une production ici entendue comme une activité productive et non comme un produit fini.

Dans le sport professionnel, suite aux anticipations effectuées par les acheteurs de droits, en terme de rentabilité pour les investisseurs et de satisfaction pour les (télé)spectateurs, les clubs sportifs peuvent monétiser les spectacles sportifs co-produits ce qui leur confère des revenus qu'ils utilisent à leur tour très largement pour monétiser l'activité physique de leurs travailleurs. A cette occasion les droits sportifs dont l'objet initial sont les spectacles sportifs sont transformés en droits de créance indifférenciés sur l'économie dont l'objet est désormais l'activité des joueurs. La rémunération des sportifs professionnels doit donc s'analyser comme la transformation d'une dépense d'énergie effectuée par des individus rigoureusement sélectionnés en revenu monétaire, elle-même permise par une dépense monétaire consécutive à la vente de droits.

Problème : le montant des droits obtenus est aujourd'hui souvent insuffisant par rapport aux salaires devant être versés (Drut, 2011).

#### 4. L'explication de la tendance structurelle aux déficits

##### 4.1. Le constat



**Graphique 1 : la persistance du déficit des clubs de football français (source DNCG)**

A titre illustratif, le graphique précédent témoigne de l'évolution des produits et des charges cumulées (en milliers) des clubs de football français de Ligue 1 et de Ligue 2 entre les saisons 2006/2007 et 2015/2016, hors droits de mutation. Deux constats apparaissent clairement. Les produits et les charges de ces entreprises ont assez sensiblement augmenté durant cette période. Cependant la hausse des produits n'est pas suffisante pour éviter les déficits qui caractérisent ce secteur d'activité.



Cette situation n'est pas propre au football. En France, à l'issue de la saison 2014/2015 de nombreux clubs de rugby du Top 14 et de la Pro D2 étaient déficitaires<sup>5</sup>. Même si le montant des déficits est très éloigné de ceux observés en football<sup>6</sup>, les clubs de basket français ont également des difficultés pour équilibrer leurs comptes. A l'étranger, dans beaucoup d'autres pays européens, les clubs sportifs professionnels rencontrent également des problèmes économiques<sup>7</sup>.

Cinq cas de figure peuvent conduire au déficit. Un club peut voir ses recettes d'exploitation diminuer ou stagner à cause de mauvais résultats ou du fait d'une élimination prématurée dans une « coupe » pour laquelle le club avait décidé de « recruter ». Un club peut, du fait de la nécessité de surenchérir pour attirer des joueurs talentueux voir ses dépenses croître plus rapidement que l'augmentation engendrée par la hausse du prix des droits commercialisés permis par le recrutement des jeunes talents. Un club peut également être victime d'un choc de productivité (non-participation à une compétition, relégation...) induisant une importante baisse des recettes non anticipée budgétairement ou voir ses recettes diminuer pour des raisons externes (désaffection du public, réaménagement de l'équipement, modification des clés de répartition des droits TV défavorable...) sans une baisse des charges concomitante, notamment parce que les contrats des joueurs sont des contrats à durée déterminée.

Dans la pratique, pour la période récente, l'observation des faits conduit à l'élimination de quatre de ces possibilités puisque la majorité des clubs sportifs professionnels ont vu leurs recettes sensiblement augmenter du fait de la hausse du prix des différents droits commercialisés et en premier lieu ceux des droits TV. En football, la relation augmentation des droits (TV), augmentation des dépenses (salariales) s'apparente même à un cercle vicieux (Andreff, *Ibid.*). Du fait de la place prise par certains sports dans nos sociétés, les clubs sportifs (ou leurs représentants) parviennent à négocier des droits à la hausse qui engendrent à leur tour des dépenses supplémentaires qui, si elles ne s'accompagnent pas de bons résultats sportifs, engendrent mécaniquement des déficits.

L'explication de la persistance des déficits doit être recherchée à un autre niveau.

## 4.2. L'explication

L'explication de la persistance des déficits dans ce secteur d'activité résulte d'un double constat : l'augmentation des dépenses salariales ne connaît pas de limite théorique. Inversement, sauf exception<sup>8</sup>, les recettes des clubs sont quant-à elles limitées par les calculs économiques des acteurs pour lesquels les investissements dans le sport professionnel sont soumis à un impératif de rentabilité. Expliquons-nous.

Concernant le poste des dépenses, même si certains présidents de clubs ont parfois tendance à faire des dépenses somptuaires, comme nous l'avons vu précédemment, leur augmentation tendancielle s'explique principalement par la hausse des salaires qui représente selon les sports et les pays en général plus de 50% des dépenses (Andreff, *Ibid.*). La théorie

---

<sup>5</sup> Lors de la saison 2013/2014, les 30 clubs professionnels de rugby français (Top 14 et Pro D2) ont accumulé un déficit de 33,591 millions d'euros (source DNACG).

<sup>6</sup> Lors des saisons 2013/2014 et 2014/2015, respectivement 65% et 55% des clubs de football de ligue 1 étaient déficitaires (source, DNCG)

<sup>7</sup> Si l'on en croit Andreff (2012, p. 296) en 2008 les 733 clubs de première division<sup>7</sup> recensés par l'UEFA affichaient des pertes de 578 millions.

<sup>8</sup> Nous pensons par exemple au cas du PSG, club dans lequel les investisseurs raisonnent différemment.

économique fournit une triple explication de l'augmentation de ces salaires qui peuvent à la fois être considérés comme des salaires d'efficience, des salaires d'appel et le résultat logique d'une « course aux armements », notamment pour enrôler les « superstars ». Dans sa version économique, d'après la théorie du salaire d'efficience, des salaires supérieurs aux salaires d'équilibre conduisent les travailleurs les plus compétents à la fois à se porter candidat (recrutement) et ensuite à révéler leur productivité marginale maximale (« mouiller le maillot »). Ainsi, dans cette optique, la nécessité de pratiquer des hauts niveaux de rémunération résulterait de la volonté de séduire puis de motiver les joueurs professionnels. Toutefois, à la différence de ce qui est stipulé par la théorie du salaire d'efficience, tous les segments du marché du travail sportif ne se caractérisent pas par une forte rotation des effectifs. Par ailleurs, les employeurs sont confrontés sur ce micro-marché particulier au caractère par définition très aléatoire des performances. Il est donc selon nous préférable de parler de « salaires d'appel » (Bouvet, 1996). Cette tendance à la hausse des salaires n'est cependant pas uniquement la conséquence de l'évolution de la relation employeurs-employés, ici dirigeants-joueurs. Elle résulte également d'une course aux armements (Sanderson, 2002). Dans des compétitions où seuls un petit nombre de clubs parviennent à s'imposer, chaque club cherche à recruter les meilleurs joueurs disponibles. Mais comme presque tous les clubs procèdent de la même façon, il en résulte une surenchère qui tire les salaires vers le haut (Dermit-Richard et Scelles, 2014). *In fine*, ce mécanisme est amplifié par la présence de superstars (Rosen, 1981) qui du fait :

- de la rareté de leur talent,
- de l'imparfaite substituabilité de leurs prestations, et,
- des recettes annexes qu'ils génèrent,

peuvent individuellement prétendre à une sur-rémunération parfois difficile à amortir.

Les produits (hors mutation, nous y reviendrons) des clubs sportifs professionnels sont de quatre natures :

- les droits audiovisuels (droits de retransmission),
- les recettes de sponsoring et de publicité (droit d'exposition),
- les recettes de billetterie (droit d'entrée),
- les autres produits, dont merchandising, (droit d'appellation et d'image notamment).

Respectivement ces droits sont acquis par les diffuseurs, des entreprises, et les amateurs de sport. L'objectif des diffuseurs est d'amortir leurs achats en vendant des espaces publicitaires aux annonceurs. Les montants pouvant être déboursés sont donc en partie conditionnés par les prix acceptés par les annonceurs. Les budgets de sponsoring et de publicité résultent des avantages comparatifs des différentes stratégies de communication pouvant être envisagées par les entreprises. Les recettes de billetterie sont soumises à la contrainte budgétaire des consommateurs et limitées par la capacité d'accueil des enceintes sportives. Ainsi, alors que les dépenses salariales, soumises au principe des enchères, semblent jusqu'à présent ne pas connaître de limite, les recettes des clubs sportifs sont limitées par les possibilités financières des acheteurs de droits.

Indépendamment des modes de gouvernance choisis par les présidents de clubs (Andreff, 2007b), les déficits, pour lesquels il est nécessaire de trouver d'autres sources de financement, perdurent.

## **5. La lutte contre les déficits**

### **5.1. Apport en compte courant d'actionnaires, mode de commercialisation des droits et adaptations conjoncturelles**

La persistance d'un déficit présente cinq inconvénients majeurs (nécessité de trouver des sources de financement externes, augmentation des charges liées au coût de ses ressources, détérioration de l'image, notamment auprès de futurs collaborateurs, dépendance accrue envers certains partenaires, augmentation du risque de faillite en cas d'une nouvelle diminution des revenus d'exploitation). Lorsque cette situation devient difficilement soutenable, les dirigeants des clubs sportifs sont amenés à envisager différentes alternatives. Cinq sont aujourd'hui privilégiées.

#### **5.1.1. L'apport en compte courant d'actionnaire**

Les dirigeants des clubs sportifs professionnels sont souvent passionnés. Au nom de cette passion, dans bien des cas ils n'hésitent pas à faire preuve de générosité<sup>9</sup>...

#### **5.1.2. La commercialisation des droits « aux enchères »**

Pour maximiser leurs recettes les dirigeants des clubs sportifs professionnels ont de plus en plus souvent recours à la technique des enchères. La procédure d'attribution des droits de retransmission en constitue la meilleure illustration (Solberg, 2006). Les droits de retransmission sportive sont cédés à l'issue d'une procédure permettant au propriétaire du bien (unique et indivisible) qui désire le vendre, de sélectionner l'acquéreur parmi plusieurs candidats (Cohen et Mougeot, 2001). Dans ce type de procédure, l'objectif du vendeur est d'obtenir le prix de cession le plus élevé possible et explique en grande partie le montant atteint par les contrats permettant de limiter les déficits<sup>10</sup>.

#### **5.1.3. La tentative de négociation d'un report de dettes auprès des prêteurs**

En cas de difficultés de paiement du débiteur, le créancier est placé devant une triple alternative :

- a) exiger, et si nécessaire engager des procédures juridiques pour cela, le règlement de la dette à une date convenue contractuellement,
- b) reporter l'échéance, et donc potentiellement faire face à une insuffisance de ressources, pour éviter un non-paiement,
- c) effacer la dette et donc accepter de définitivement sacrifier une partie de ses revenus au profit d'un autre agent économique.

Dans le monde du sport les alternatives a et c sont rarement privilégiées<sup>11</sup>. Pourquoi ? Concernant a), parce qu'il existe un fort engouement populaire autour des clubs : localement, en vertu du principe « too big to fall » (Storm et Nielsen, 2012), de nombreux créanciers hésitent à apparaître comme les « fossoyeurs » du club. Pour c), parce que les flux financiers

---

<sup>9</sup> Ainsi par exemple, en ligue 1, lors de la saison 20015/2016, les capitaux propres et comptes courants d'actionnaires ont augmenté de 6% par rapport à la saison précédente pour s'établir à 741 M€.

<sup>10</sup> Pour l'attribution des droits de retransmission sportive, la soumission sous plis scellés est la technique la plus souvent retenue. Pour l'heure, elle semble convenir à l'ensemble des acteurs parce qu'elle présente plusieurs avantages pratiques et ne décourage pas les acquéreurs en dépit des montants atteints.

<sup>11</sup> Sauf si l'on considère que l'actionnaire principal est le prêteur...

potentiellement générés par les clubs, lors du transfert de leurs joueurs « vedettes » ou en devenir, sont importants et donc source de revenus potentiels<sup>12</sup>.

#### **5.1.4. La recherche de nouveaux partenaires et la renégociation des anciens contrats de partenariat**

L'une des spécificités des clubs sportifs est de très largement faire appel à des partenaires pour financer leurs dépenses d'investissement et/ou de fonctionnement. En échange des ressources procurées aux clubs les « sponsors » espèrent améliorer leur image de marque, obtenir un surcroît de notoriété ou profiter de certaines occasions pour lancer de nouveaux produits (Tribou, *Ibid.*). A plus long terme, l'objectif est de s'appuyer sur cette technique de communication pour augmenter leurs chiffres d'affaire et amortir les investissements réalisés. L'autre particularité de ce mode de financement réside dans la fixation du prix de ce droit d'exposition. Si la notion d'amortissement n'est pas étrangère aux calculs des sponsors, le prix fixé l'est fréquemment à l'issue d'un processus de négociation empreint d'une certaine subjectivité. Partant, revaloriser les contrats existant ou chercher de nouveaux partenaires, notamment au niveau international, apparaît comme un bon moyen d'obtenir des recettes supplémentaires<sup>13</sup>.

#### **5.1.5. La redéfinition du business model**

Certains clubs ne sont pas propriétaires de leurs infrastructures. En conséquence, l'actif des clubs reste souvent essentiellement de nature incorporelle (capital joueur). Logiquement, pour beaucoup de clubs, le premier axe de redéfinition de leur business model passe (passait) par la construction d'un nouveau stade (Arsenal, Olympique Lyonnais) permettant simultanément d'inscrire un nouvel actif au bilan du club et de se doter d'un précieux levier de recettes. Mais ce n'est pas tout. Dans la perspective évoquée dans notre point précédent, cet actif peut être valorisé par une opération de naming. Associés à un mode de gestion des ressources humaines calqué sur celui du secteur privé faisant appel à des gestionnaires reconnus venant d'autres secteurs d'activité et à des techniques de recrutement plus scientifiques, certains clubs sont parvenus à définir un nouveau business model leur permettant de plus facilement capturer la valeur créée<sup>14</sup> (Ostenwalder et Pigneur, 2010).

Lors des derniers exercices, la mise en œuvre de ces « solutions » s'est cependant avérée insuffisante. Fort heureusement pour les clubs sportifs, une autre possibilité spécifique s'offre à eux.

---

<sup>12</sup> Ainsi par exemple, en Espagne, alors que l'Etat espagnol recevait des aides de la part du Fonds Européen de Stabilité Financière, les clubs de football de la Liga BBVA (première division) et de la Ligue Adelante cumul(aient) une dette fiscale considérable. Depuis 2012, la ligue de football professionnel a voté un arsenal coercitif visant à contraindre les clubs à rembourser leurs dettes contractées auprès des pouvoirs publics mais dans le même temps accepté un report de dettes pour l'un des clubs de la Liga le plus endetté, l'Atlético de Madrid, et d'autres clubs évoluant en ligue Adelante.

<sup>13</sup> Ainsi par exemple, alors que le F.C. Barcelone avait toujours refusé d'afficher un logo sur son maillot, excepté celui de l'UNICEF, en 2010 le club de Lionel Messi a signé un contrat de 150 millions d'euros sur 5 ans avec la Qatar Fondation, pour « raisons économiques » puis de 55 millions d'euros par exercice à partir de la saison 2017/2018 (pour 4 ans) avec la firme japonaise Rakuten.

<sup>14</sup> L'exemple couramment cité pour illustrer cette redéfinition est celui du Bayern de Munich.

## 5.2. La réalisation des actifs

### 5.2.1. Réalisation choisie

Pour les clubs sportifs, le « trading joueur » est devenu une ressource incontournable. En France, il fait aujourd'hui partie de l'exploitation et participe donc souvent à la formation du cash flow opérationnel (Minquet, 2004). Ainsi par exemple le président de l'Olympique Lyonnais, J.M. Aulas, n'a pas hésité dans les années 2000 à se séparer de quelques-uns de ses joueurs vedettes (Essien, Diara, Benzema) pour dégager des ressources et donner des gages aux investisseurs sollicités. Le trading joueur reste néanmoins un exercice difficile et risqué dans la mesure où la valeur d'un joueur dépend, de la situation du marché, de l'action des agents, de la réputation des clubs, de leurs performances, de l'effectif dont il dispose...

L'immense majorité des clubs sportifs professionnels ont pourtant aujourd'hui recours à cette solution de financement, mais avec des possibilités différentes... Les clubs quasiment non formateur peuvent difficilement compter sur la revente de leur capital joueur puisque celui-ci est le plus souvent déprécié (joueurs âgés et/ou en fin de contrat), difficilement amortissable (cas des joueurs en fin de carrière) voir même risqué (du fait de l'augmentation des risques de blessures en fin de carrière).

Les clubs formateurs par (ponctuelle) nécessité comprennent deux types de clubs: les clubs formateurs par obligation et les clubs formateurs par opportunité. Les premiers, faute d'autres ressources suffisantes, conçoivent la formation comme un moyen d'obtenir des recettes indispensables à l'équilibre de leurs comptes. Choisi par les clubs qui n'ont pas d'autres alternatives, cette stratégie présente un degré de risque élevé puisque la valeur de revente des joueurs formés est par définition aléatoire. Les autres voient dans la formation une possibilité de spéculation à terme. Dans cette optique la formation s'analyse comme une option de vente (Berg et Rousseau, 2003) dans lequel le joueur formé est le sous-jacent. Cependant, à la différence des options de vente classiques dans lesquelles le prix de vente est fixé à l'avance, dans ce cas le prix du transfert ne peut pas l'être ce qui renforce le caractère spéculatif de l'opération. Plusieurs facteurs influent alors sur le prix du transfert: la demande, la nature des contrats signés, les ressources externes de clubs, l'influence des agents de joueurs... ainsi trois cas de figures généraux sont envisageables.

- Si le prix du transfert est très largement supérieur au coût de formation, le club formateur a tout intérêt à exercer son option car il n'a aucune garantie que les performances sportives futures du joueur lui permettront d'obtenir l'équivalent monétaire.

- Si le prix du transfert dépasse faiblement le coût de la formation, l'arbitrage s'effectue sur la base de critères sportifs. L'option n'est plus monétaire.

- Si le prix du transfert ne couvre pas (ou très partiellement) le coût de formation, le club préférera conserver le joueur en espérant une amélioration de ses performances.

Pour ces clubs la réalisation du capital joueur, le trading joueur, est une source de financement risqué, notamment parce que rien ne garantit la coïncidence des échéances.

Les clubs stratégiquement formateurs sont ceux pour lesquels le trading joueur est un moyen de financement intégré à leur business plan. Contrairement aux clubs, qui, en cas de déficit récurrent, ont la possibilité d'opter pour l'une des autres stratégies envisagées précédemment, pour cette dernière famille de clubs le trading joueur constitue une obligation économique. Faute d'y parvenir leur pérennité peut être remise en question.

### **5.2.2. Réalisation forcée**

Lorsqu'une entreprise ne peut pas faire face à ses engagements, elle est obligée de réaliser une partie de ses actifs, c'est à dire de céder une partie de ses capitaux (Bastien, 2017). Dans le cas contraire, c'est une procédure juridique, la « liquidation » qui contraint l'entreprise à en arriver là en l'obligeant (vente forcée). Pour ne pas remettre en cause le bon fonctionnement des compétitions sportives un club sportif est très rarement liquidé en cours de saison. Durant l'inter saison cela arrive parfois. Ainsi, en 2011, le tribunal de commerce de Grenoble, ayant constaté la situation de cessation de paiement et enregistré le dépôt de bilan de la société Grenoble Foot 38 suite à un passif de 2,9 millions d'euros, a prononcé la mise en liquidation judiciaire du club. Ce cas de figure est heureusement exceptionnel. Avant d'être contraint à liquider la totalité de leurs actifs, les clubs qui en possèdent suffisamment, peuvent opter pour une cessation de certains de leurs actifs matériels. Ainsi après la première période « Galactique » le Réal Madrid a cédé son centre d'entraînement à la ville de Madrid ce qui lui a permis de lever assez de fonds pour rembourser la moitié de sa dette et de rassurer ses partenaires financiers...

Tous les clubs n'ont pas cette possibilité. Une régulation externe s'avère par conséquent bien souvent indispensable.

## **6. L'examen des solutions couramment envisagées pour lutter contre les déficits à la lumière de l'analyse proposée**

### **6.1. Les régulations externes**

En Europe deux type de régulation co-existent : l'une au niveau national, l'autre (football) au niveau européen. Examinons-les rapidement.

Dans certains pays comme la France, depuis quelques années<sup>15</sup> des organismes de contrôle externe, les Directions Nationales de Contrôle de Gestion (DNCG) ont pour rôle assurer la pérennité financière des clubs professionnels engagés en Ligue 1, en Ligue 2 et parfois dans les divisions inférieures (Touchais, 2001). Le principal objectif de cet organisme est de vérifier que les investissements sportifs de chaque club n'excèdent pas ses capacités financières, autrement dit que les dépenses envisagées, notamment salariales, ne dépassent pas le montant des droits acquis. Si des défauts sont constatés dans les comptes des clubs, la DNCG dispose d'un éventail de sanctions pour remettre le club dans le droit chemin. Des restrictions peuvent être prises au niveau de l'effectif: interdiction partielle ou totale de recruter de nouveaux joueurs, recrutement contrôlé via un encadrement du budget prévisionnel, droit de regard sur la masse salariale, limitation du nombre de joueurs sous contrat professionnel. Mais surtout, la DNCG a un pouvoir de décision sur la participation d'un club à un championnat. Si une équipe n'a pas la capacité financière nécessaire pour évoluer dans une division elle peut décider d'une rétrogradation vers l'échelon inférieur, d'interdire une montée dans une ligue supérieure ou tout simplement d'exclure un club d'une compétition ce qui occasionne en général une réalisation forcée de ses actifs<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup>Créée en 1984 dans le cadre du code du sport qui prévoit que «chaque fédération disposant d'une ligue professionnelle crée un organisme assurant le contrôle juridique et financier des associations et sociétés sportives», la DNCG(F) est une commission indépendante qui agit sous la tutelle de la Ligue de football professionnel (LFP) et de la Fédération française de football (FFF).

<sup>16</sup>L'un des exemples les plus marquants ces dernières années est celui du RC Strasbourg. À l'issue de la saison 2010-2011 le club est relégué administrativement du National au CFA à cause de sa mauvaise gestion financière.

La volonté de ces organismes est de préserver les championnats des dérives financières. Certains dirigeants regrettent cependant que cette instance n'existe pas partout en Europe. Ainsi, à de nombreuses reprises, les dirigeants de la Ligue 1 Conforama ont dénoncé la concurrence déloyale des autres clubs européens qui ne sont pas soumis aux mêmes exigences fiscales et financières. Avec l'instauration du fair play financier l'UEFA a malgré tout tenté d'introduire une certaine justice financière au niveau du football européen.

Officiellement le fair-play financier est en vigueur depuis 2011. Depuis cette date les clubs qualifiés pour les compétitions organisées par l'UEFA doivent prouver qu'ils n'ont pas d'arriérés de paiement envers les autres clubs, leurs salariés et les administrations de leur pays (Evans, 2014). Depuis la saison 2013/2014 les clubs doivent en outre respecter les exigences relatives à l'équilibre financier. En 2014, des premières sanctions ont été signifiées aux clubs qui ne respectaient pas cet équilibre. Son objectif principal peut être résumé simplement : « le fair-play financier a pour objectif d'améliorer la santé financière du football interclubs européen » (Peeters and Szymanski, 2013).

Fondamentalement, l'instauration de ces régulations externes renvoie à la question suivante : certains clubs sportifs peuvent-ils avoir la possibilité de « vivre au-dessus de leur moyen » ? (Durand et Dermit-Richard, 2013). La réponse à cette interrogation est claire. Dans nos économies certains peuvent dépenser des revenus qui ne sont pas les leurs. Ce faisant l'agent économique en question prélève dans le produit courant un revenu qu'il n'a gagné ni dans ses salaires ni dans ses revenus non salariaux. Plus précisément deux cas de figure sont envisageables (Schmitt, 1984, p. 274).

La différence entre les revenus gagnés et les revenus dépensés provient d'un don. *A priori*, aussi admiré soit-il par ses fans, aucun club sportif ne peut fonder son existence sur ce mode de financement. Toutefois, dans la mesure où certains contrats de partenariat peuvent difficilement être évalués à leur « juste valeur », la négociation de contrat de partenariat dissimulant une aide financière masquée (dons) apparaît comme une possibilité déjà envisagée par certains clubs<sup>17</sup>. Macro-économiquement, ce type d'opération s'analyse comme un transfert de revenu du donataire vers le bénéficiaire ne générant aucun déficit net. Juridiquement, il nous semble qu'il sera assez difficile de le supprimer, un « donateur ami » pouvant toujours trouver la possibilité d'aider le club de son choix en finançant de façon conséquente les infrastructures et/ou en faisant appel à une multitude de « petits porteurs » (les « fans »).

La différence entre les revenus gagnés et les revenus dépensés provient d'un prêt. Dans ce cas l'écart est comblé par le marché financier. Dès lors deux déséquilibres coexistent. L'emprunteur exerce une demande excédentaire sur le marché des « produits » et plus précisément dans le cas qui nous intéresse des services producteurs (les joueurs) et une offre excédentaire sur le marché des titres (matérialisé par son engagement à rembourser). Ainsi le vendeur de titres achète plus de produits qu'il n'en vend et l'acheteur de titres vend plus de produits qu'il n'en achète. Il est donc impossible à l'ensemble des agents économiques de vivre au-dessus de leurs moyens mais simplement à une partie d'entre eux. Et, en l'occurrence c'est ce qui pose problème. Trois questions font suite à ce constat. Pourquoi certains clubs peuvent-ils avoir plus facilement recours à l'emprunt que d'autres ? N'est-ce pas la traduction du financement d'un actif immatériel d'une nature particulière (le soutien économique

---

Il perd alors son statut professionnel. Dans la foulée, le club est placé en redressement judiciaire puis en liquidation. Le club repart finalement du CFA 2.

<sup>17</sup> Contrat de naming à Manchester City, de sponsoring au PSG, doublement des droits TV en Grande Bretagne.

accordé à son club favori) ? Pour faire disparaître ce que Michel Platini appelle « des victoires à crédit », ne serait-il pas également nécessaire de contrôler l'octroi de crédits aux clubs déjà fortement endettés ? En ciblant prioritairement les déficits, des clubs fortement endettés le resteront très certainement, peut-être même au prix d'une nouvelle offre excédentaire sur le marché des titres (demande de nouveaux crédits ou de rééchelonnement des remboursements).

En dépensant des revenus qu'ils n'ont pas gagnés certains clubs augmentent leur valeur sportive au détriment de leur valeur économique (Sass, 2012). Ainsi, les clubs qui ne peuvent pas le faire parce qu'ils sont insuffisamment prestigieux ou soucieux du respect d'une certaine éthique financière se voient pénalisés dans leur activité productive. Peut-on vraiment le reprocher aux premiers? Difficilement. C'est les « règles du jeu économique » qui sont imparfaites (Muller, Lammert and Hovemann, 2012). Partant, pour de nombreux observateurs (Lavoie, 2005) la solution passe par l'importation de l'un des principaux instruments de régulation en vigueur dans le modèle américain : le salary cap.

## 6.2. Le salary cap

Le salary cap est une « invention américaine » datant des années 1920. La NHL fut la première à la mettre en œuvre en 1917 avec un plafond de 62500 \$ par équipe et 7000 \$ par joueur. Ensuite, il fallut attendre 1984 pour que la NBA intègre à son tour le plafonnement des salaires (Staudohar, 1998) avant que cette pratique gagne la majorité des autres ligues américaines, puis d'autres ligues et championnats en Australie et en Europe. En France, la Ligue National de Rugby (Top 14) décida d'instaurer un salary cap lors de la saison 2010/2011. Initialement introduit aux Etats-Unis pour limiter l'inflation salariale générée par l'autonomie des joueurs expérimentés (Andreff, 2010), il est aujourd'hui présenté par les propriétaires de franchises comme un dispositif permettant de limiter la concentration des joueurs dans certains clubs, et donc indirectement de préserver l'équilibre compétitif. A un autre niveau, c'est aussi un moyen pour les ligues américaines de préserver leur rente de monopsonne (Andreff, *Ibid.*).

En théorie le principe est simple. Une fois le pourcentage du revenu total de la ligue revenant aux joueurs déterminé (suite à une négociation collective), il suffit de diviser ce montant par le nombre d'équipes pour connaître la somme maximum pouvant être consacrée à sa masse salariale par chaque club. Reste alors aux propriétaires et aux agents à négocier les salaires individuels. Dans la réalité les choses sont plus complexes car il existe de nombreuses exceptions<sup>18</sup>.

Dès lors une question souvent posée est celle de l'efficacité des salary cap. Parviennent-ils à atteindre leurs objectifs ? La réponse est loin d'être unanime. Concernant son impact sur l'équilibre compétitif par exemple, Quirk et Fort (1992) et Késenne (2000) concluent à un effet positif. En revanche, Vrooman (1995) rejette cette conclusion. Même si cet objectif est moins souvent évoqué, un autre intérêt du salary cap est de permettre au propriétaire des franchises de conserver une partie des revenus des ligues au détriment des joueurs. Or, là aussi, on peut douter de l'effet à long terme. La majorité des « caps » augmentent régulièrement et un grand nombre de franchises ne les respectent pas<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> La plus célèbre est la « Lary Bird exception ». Introduite par la franchise des Boston Celtics afin de pouvoir faire re-signer leur joueur vedette, Lary Bird, celle-ci permet à une franchise de dépasser son plafond salarial en faisant re-signer l'un de ses propres joueurs.

<sup>19</sup> En NBA, 24 franchises sur 30 ne l'avaient par exemple pas respecté en 2011.



A un niveau plus théorique, lorsqu'on s'interroge sur l'opportunité et l'efficacité d'une mesure comme le salary cap, il faut revenir sur la question de la formation des salaires. Le plus souvent les salaires sont analysés comme la « contre partie » versée aux travailleurs lorsqu'ils participent à la production, ici d'un spectacle sportif. Puisque la valeur de ce spectacle<sup>20</sup> dépend des conditions de sa production (niveau des équipes en présence, stade de la compétition, présence de stars, enjeu...) encore plus distinctement que dans d'autres secteurs d'activité, celle-ci n'a à l'évidence pas de valeur intrinsèque. On peut donc légitimement se demander qu'elle est l'origine de sa valeur ?

Comme nous l'avons rappelé page 4, la valeur de la production est donnée par l'expression monétaire des revenus versés aux travailleurs. Instauré un salary cap revient donc à déterminer de façon exogène l'expression monétaire des revenus des « travailleurs » de ce secteur d'activité. Comme tous les travailleurs, les sportifs professionnels n'échangent pas leur haut niveau de compétence contre « autre chose », en « jouant », ils transforment leur dépense énergétique en revenu monétaire. Instauré un salary cap ne change rien aux conditions de la réalisation et de l'écoulement de la « production sportive ». Son seul effet est de conduire à une répartition différente des droits de créance octroyés à certaines catégories de travailleurs au détriment des autres, la production restant inchangée. Fixer un salary cap revient à décider quelle doit être l'expression monétaire maximale de la production de certains sportifs professionnels (ceux qui évoluent dans les ligues concernées). Selon les modalités de financement des clubs, cela permet donc à d'autres producteurs d'en bénéficier par ricochet. Si elle part d'une intention louable, une telle mesure peut donc difficilement se révéler efficace (Gustafson and Hadley, 1996).

D'autres solutions doivent être aujourd'hui envisagées.

## **7. Une nouvelle direction pour réguler le sport professionnel**

### **7.1. Six nouvelles pistes à court terme**

Une entreprise à vocation sportive connaît un déficit lorsque les dépenses engendrées par l'exercice de son activité excèdent durablement les recettes engendrées par celle-ci. Théoriquement, trois possibilités permettent de « combler » un déficit: une augmentation des recettes, une diminution des dépenses ou la conjonction de ces deux actions. A court terme, les cinq pistes suivantes peuvent donc être envisagées.

Dans ce domaine d'activité, une augmentation des recettes passe par une augmentation du nombre de droits vendus et/ou de leurs prix. Dans les années à venir l'imagination des managers des clubs sportifs professionnels leur permettra assurément d'inventer de nouveaux droits et la généralisation de leur commercialisation selon la procédure des enchères conduira très certainement à une augmentation de leur prix. Néanmoins, ces recettes seront toujours limitées par la santé économique et les calculs effectués par les acheteurs.

Pour limiter les dépenses plusieurs possibilités sont envisageables. La première d'entre elle a été proposée par Drut (2009). Partant du constat que le fair-play financier s'attaque aux déficits et non au niveau d'endettement, cet auteur propose une alternative située à la frontière du salary cap et du fair-play financier : « un salary cap proportionnel aux recettes des clubs ».

---

<sup>20</sup> Sur ce point voir : Bouvet (2011)

Plus équitable, cette mesure permettrait selon lui de lutter contre l'inflation salariale qui touche tous les clubs européens.

Selon nous, une autre alternative pourrait être inspirée du principe de la luxury tax. Ainsi, l'instauration d'une taxe proportionnelle au montant des dettes des clubs endettés reversée au club les plus vertueux pourrait se révéler doublement dissuasive. D'une part, parce qu'elle pénaliserait financièrement les clubs recourant de façon trop systématique à l'endettement, d'autre part parce qu'elle contribuerait à renforcer certains de leurs concurrents directs fondant leur développement sur un « business model équilibré ».

Fort du constat selon lequel l'origine principale de l'augmentation des dépenses des clubs sportifs professionnels européens est l'inflation de leur masse salariale une mesure instaurant une indexation obligatoire de celle-ci sur les revenus certains des clubs, ou un revenu individuel maximum, pourrait selon nous également se révéler efficaces à court terme.

La salarisation dans les clubs des agents de joueur pourrait par ailleurs constituer une source d'économie importante. Aujourd'hui les agents de joueurs sont des travailleurs indépendants rémunérés grâce à des commissions qui leurs sont versées à l'occasion du transfert des joueurs, le plus souvent établies en pourcentages du montant du transfert. Les agents ont donc tout intérêt à multiplier les transferts, leurs montants et pour cela négocier auprès des clubs acheteurs des salaires élevés. Salariés des clubs professionnels, les « agents » pourraient conserver les mêmes fonctions sans systématiquement exercer une pression à la hausse sur les salaires de joueurs.

Enfin, puisque l'une des principales difficultés à laquelle doivent faire face les organismes de contrôle réside dans la difficulté à parfaitement identifier l'origine des fonds « obtenus » par certains clubs, une liste d'établissements financiers agréés par un organisme de contrôle, seuls habilités à financer l'endettement passé et présent des clubs déficitaires permettrait de contrôler l'origine et le montant des fonds versés aux clubs européens et simplifierait ainsi l'appréciation de la « juste valeur » des ressources octroyées.

A court terme l'une ou plusieurs de ces mesures permettraient très certainement de limiter la spirale inflationniste des dépenses des clubs sportifs professionnels. Pour l'enrayer définitivement une mesure plus fondamentale nous semble cependant nécessaire.

## **7.2. Une révolution d'avenir ?**

Au plus profond quelle est l'origine du problème ? Selon notre analyse elle réside dans le rôle attribué aux salaires dans ce secteur d'activité. L'instauration d'un salary cap au niveau européen (Késenne, 2003) semble donc une solution de bon sens. Selon nous, si elle va dans la bonne direction, elle ne s'attaque pas au fond du problème. Dans le secteur du sport professionnel les salaires versés aux joueurs ne constituent pas la contre partie de leur activité productive mais le moyen de les attirer (salaire d'appel) dans les clubs dans un univers extrêmement concurrentiel (course aux armements) ou l'existence de « stars » (théorie des superstars) conduit à des sur-rémunérations qui indirectement orientent à la hausse l'ensemble des rémunérations. C'est cette spirale qu'il faut enrayer. Selon nous cela passe conjointement par la mise en place, au niveau européen, d'une nouvelle procédure d'affectation des talents et d'un nouveau système de rémunération. Notre proposition est la suivante.

Afin que les salaires ne soient plus considérés comme le moyen d'attirer les joueurs dans les clubs, bien que très différent, un principe d'affectation inspiré de celui de la draft existant dans d'autres pays, pourrait être le suivant. Du côté des clubs, trois groupes de clubs, hiérarchisés en fonction des indices européens, devraient être distingués sur la base de leurs résultats sportifs (européens et nationaux) de la saison précédente : qualifiés pour une compétition européenne, milieu de tableau, trois derniers et promus. Du côté des joueurs, trois catégories seraient également distinguées : les « stars », dont les caractéristiques seraient déterminées par un groupe d'experts en fonction de leurs certifications internationales, les « expérimentés » dont la caractéristique principale serait d'avoir au moins trois ans d'expérience professionnelle en ligue 1 et les « paris », catégorie comprenant les joueurs de moins de 20 ans et de plus de 32 ans et les joueurs appartenant à aucune des deux autres catégories<sup>21</sup>.

Une fois ces deux listes établies, les clubs appartenant à la première catégorie pourraient prioritairement recruter un joueur de chaque catégorie en fin de contrat, les contrats (renouvelables) étant d'une durée initiale maximum de 2 ans pour assurer la fluidité du marché. Une fois ces premiers choix effectués, viendrait alors successivement le tour des clubs non européens puis des clubs classés aux trois dernières places. D'autres tours de choix prendraient alors place jusqu'au moment où tous les joueurs en fin de contrat souhaitant poursuivre leur carrière seraient affectés à un club, dans une limite de x joueurs maximum suivant les sports. Avec une priorité pour leur club formateur pour les jeunes joueurs, les joueurs choisis devraient nécessairement s'engager dans le club qui les a sélectionnés sachant que cet engagement est limité dans le temps (2 ans), puisque à l'issue de cette période un joueur souhaitant être replacé sur la liste correspondant à sa (nouvelle) catégorie devrait obligatoirement l'être par son club. Par ailleurs, ces transactions, gérées par les « agents de clubs », ne donneraient plus lieu au paiement d'indemnités de transfert source d'importantes économies pour les clubs.

A partir de là, puisqu'il ne serait plus nécessaire de « sur-payer » les joueurs pour les recruter, leur rémunération pourrait traditionnellement comporter deux parties: une part fixe plafonnée individuellement par les organismes de contrôle et une partie variable indexée sur les bénéfices générés par les joueurs (marketing, image...) et leur contribution aux résultats sportifs (réalisation, statistiques, comportement...).

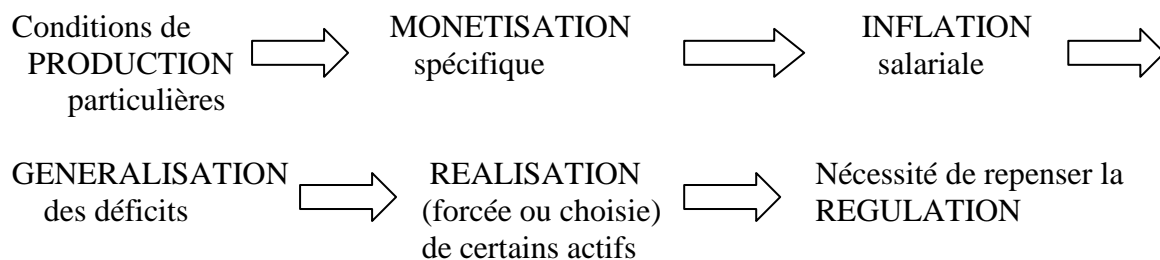
Progressivement, après une période de transition, l'instauration d'un tel système permettrait de mettre fin à la sur-enchère salariale pratiquée par de nombreux clubs pour recruter certains joueurs et leur permettrait donc de retrouver un équilibre financier. Incidemment, même si ce n'est pas son objectif principal, un tel système contribuerait également au maintien d'un équilibre compétitif tant au niveau européen, les clubs d'une même catégorie étant placés dans les mêmes conditions pour recruter, qu'au niveau national, l'existence d'un équilibre compétitif global étant inconcevables lorsque deux niveaux de compétition coexistent.

## **Conclusion**

L'implication causale suivante résume le fonctionnement actuel de l'économie du sport professionnel en Europe.

---

<sup>21</sup> Pour les joueurs non inscrits, le(s) club(s) souhaitant le(s) recruter pourraient demander au group d'experts de l(es) ajouter à l'une des trois listes.



Bien qu'elle nécessite la collaboration de plusieurs acteurs, la production des spectacles sportifs est comparable à celle de n'importe quelle autre production. En revanche, sa monétisation ne repose pas sur une promesse de paiement émise par le système bancaire mais sur l'engagement des acheteurs de droits qui jouent en quelque sorte le rôle de « banquier » du système. L'objet de cet engagement est les spectacles sportifs. Les revenus résultants de cette production, autre particularité de ce secteur d'activité, sont très largement utilisés pour rémunérer les services producteurs. En dépit de l'augmentation des différents droits commercialisés, les revenus générés par les clubs restent cependant souvent insuffisants du fait de la fonction économique attribuée aux salaires. Des déficits récurrents en résultent. Pour les clubs qui ne peuvent compter que sur leurs revenus d'exploitation, par choix ou par obligation, la réalisation des actifs devient alors une nécessité. Seuls les clubs qui bénéficient d'importants revenus de transfert (Etats, entreprises, collectivités locales, propriétaires...) peuvent s'exonérer de cette contrainte en étant acheteur net. Lorsque ce n'est plus possible ou suffisant, directement ou indirectement, les organismes de contrôle et de gestion font pression sur les clubs pour qu'ils limitent leurs dépenses. Cela permet d'éviter les faillites en cours de saison mais pas toujours les défaillances. Ce faisant il est donc possible de limiter les déséquilibres sans toutefois s'attaquer aux racines du problème. Au plus profond celui-ci est inhérent à la fonction économique jouée par les salaires dans ce secteur d'activité. Selon nous, seule une évolution des choses en la matière permettrait d'envisager un équilibre global du système. La solution proposée à la fin de cette contribution va dans ce sens. Espérons, qu'à *minima*, elle contribuera au débat !

## Références bibliographiques

Andreff, W. et Bourg, J.F. (2006). Broadcasting Rights and Competition in European Football, dans C. Jeanrenaud et S. Késenne, eds., *The Economics of Sport and the Media*, Edward Elgar, 37-70.

Andreff, W. and Szymanski, S. (2006)., *Handbook on the Economics of Sport*, Edward Elgard.

Andreff, W. (2006). New Perspectives in Sports Economics: A European View, IASE, *Working Paper Series*, Paper n° 06-05.

Andreff, W. (2007a). Régulation et institutions en économie du sport. *Revue de la régulation*, 1, juin.

Andreff, W. (2007b). French football: a financial crisis rooted in weak governance. *Journal of sports economics*, Vol. 8, n°6, 652-661.

Andreff, W. (2009). Équilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel. *Revue économique*, Presses de Sciences-Po, Vol. 60 (3), 591-633.

Andreff, W., Dutoya, J. et Montel, J. (2009). Le modèle européen de financement du sport : quels risques ?, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne (Post-Print and workink Papers), halshs-00394912, HAL.

Andreff, W. (2010). *Economie internationale du sport*. PUG.

Andreff, W. (2012). *Mondialisation économique du sport*. De boeck.

Ascari, G. and Gagnepain, P. (2007). Evaluating rent dissipation in the Spanish football industry. *Journal of Sports Economics*, Vol. 8, Issue 5.

Bailly, J.L. (1990). Le revenu: élaboration historique d'un concep. *Thèse soutenue à l'Université de Bourgogne*.

Bastien, J. (2017). Le football professionnel en Europe est-il en crise ? Une réponse régulationniste. *Revue de la régulation*, printemps.

Berg, J. et Rousseau, F. (2003). *Pourquoi ZIDANE vaut-il plus de 69 millions d'euros ?* Estin & co.

Bourg, J.F. et Gouguet, J.J. (1998). *Analyse économique du sport*, PUF

Bourg, J.F. (2008). Les très haut revenus des superstars du sport. Un état des approches théoriques et pratiques. *Revue d'économie politique*, 118 (3), 375-94.

Bouvet, P. (1996). Les salaires des vedettes du sport professionnel par équipe: une application privilégiée de la théorie du salaire d'efficience ? *Revue française d'économie*, Vol. XI, 4, Automne.

Bouvet, P. (2011). Que valent les compétitions sportives ? Une nouvelle piste de réflexion. *L'Actualité économique*, Vol. 87, n° 2 , juin.

Bouvet, P. (2016). *L'économie du sport professionnel : regards alternatifs*, PAF

Cohen, E. et Mougeot, M. (2001). *Enchères et gestion publique*, La documentation Française, Paris.

Durand, C. et Dermit-Richard, N. (2013). La régulation du sport professionnel en Europe : le fair play financier de l'UEFA, annonciateur d'une révolution culturelle ? *International review on sport and violence*, n° 7, 74-89.

Dermit-Richard, N. (2012). Football professionnel en Europe : un modèle original de régulation financière sectorielle. *Management & Avenir*, n° 57, 79-95.

Dermit-Richard, N. et Scelles, N. (2014). Rentabilité économique des clubs de football; le pressing de l'environnement, obstacle à l'action stratégique. *Revue européenne de management du sport*, avril.

Downward, P. and Dawson, A. (2000). *The Economics of Professional Team Sports*. Routledge.

Drut, B. (2009). Les règles de fair-play financier dans l'UEFA: quelles conséquences pour le football européen ? *International Review on Sport and Violence*, n° 7, 89-96.

Drut, B. (2011). *Economie du football professionnel*. La Découverte.

Evans, R. (2014). Sports Policy Analytics for Professional Sports Leagues. *Research Paper Series*, vol. 7, n° 7, may.

Gayant, J.P. (2016). *Economie du sport*, Dunod.

Gustafson, E. and Hadley, L. (1996). The Luxury Tax Proposal for Major League Baseball: A Partial Equilibrium Analysis, in : J. Fizel, E. Gustafson & L. Hadley, éd., *Baseball Economics: Current Research*, Praeger.

Kaydo, C. & Trusdell, B. (1997). Stadiums 'r us: visibility is the reason that companies are clamoring to sponsor stadiums. *Sales and Marketing Management*, 74 (149), 1.

Kesenne, S. (2000). The impact of salary caps in professional team sports. *Scottish Journal of Political Economy*, Vol. 47, n° 4.

Kesenne, S. (2003). The salary cap proposal of the G14 in European football. *European Sports Management Quarterly*, 3.

Lavoie, M. (2005). Faut-il transposer à l'Europe les instruments de régulation du sport professionnel américain? in : J.-J. Gouguet, éd., *Le sport professionnel après l'arrêt Bosman: Une analyse économique internationale*, Pulim.

- Minquet, J.P.L. (2004). Sports, football et finance. *Revue française de gestion*, Vol. 30, n°150, mai-juin.
- Muller, J. C., Lammert, J. and Hovemann, G. (2012). The financial fair play regulations of UEFA: An adequate concept to ensure the long-term viability and sustainability of European club football? *International Journal of Sport Finance*, Vol. 7, n° 2.
- Noll, R.G. (2002). The economics of promotion and relegation in sports leagues: the case of English Football. *Journal of Sports Economics*, 3 (2), 169-203.
- Noll, R.G. (2007). Broadcasting and team sport. *Scottish Journal of Political Economy*, Vol. 54, Issue 3, 400-421.
- Orsay, A. (2006). Les divers droits à l'image dans le secteur du sport professionnel, *Entretiens juridiques, droit du sport*.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010). *Business Model, nouvelle génération*, Pearson Education.
- Peeters, T. and Szymanski, S. (2013). Financial Fair Play in European football. *University of Antwerp, Research Paper* 2013-021.
- Quirk, J. and Fort, D. (1992). *Pay Dirt, The Business of Professional Team Sports*. Princeton University Press.
- Rosen, S. (1981). The Economics of Superstars. *American Economic Review*, Vol. 71, n° 5, 845-858.
- Rottenberg, S. (1956). The baseball Players' labor market. *Journal of Political Economy* 44 (3), 242-258.
- Sanderson, A.R. (2002). The many dimensions of competitive balance. *Journal of Sports Economics*, Vol. 3, May.
- Sass, M. (2012). Long-term competitive balance under UEFA Financial Fair Play regulations. *Universität Magdeburg, Working Paper* No. 5/2012.
- Schmitt, B. (1984). *Inflation, chômage et malformations du capital*, Economica/Castella.
- Sloane, P.J. (2006). Rottenberg and the Economics of Sport after 50 Years: An Evaluation. *IZA Discussion Paper*, n° 2175.
- Solberg, H.A. (2006). The Auctioning of TV Sports-rights. *International Journal of Sport Finance*, February.
- Staudohar, P. D. (1998). Salary Caps in Professional Team Sports. *Compensation and Working Conditions*, Spring, 3-11.

Storm, R.K. and Nielsen, K. (2012). Soft budget constraints in European and US leagues: similarities and differences, In : W. Andreff, *Disequilibrium Sports Economics: Competitive Imbalance and Budget Constraints*, 151-174, Cheltenham.

Touchais, L. (2001). Le contrôle de gestion en situation d'incertitude: le cas du sport spectacle. *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 4, n°1, 215-237.

Tribou, G. (2007). *Sponsoring sportif*. Economica.

Vrooman, J. (1995). A general theory of professional sports leagues. *Southern Economic Journal*, 61 (4).