



**HAL**  
open science

## Le rôle socio-économique du sport professionnel

Jacques Fontanel

► **To cite this version:**

Jacques Fontanel. Le rôle socio-économique du sport professionnel. REGARDS SUR L'ECONOMIE ET LE MANAGEMENT DU SPORT ET DES SPORTIFS PROFESSIONNELS, L'Harmattan, 2009, La Librairie des Humanités, L'Harmattan, Paris. hal-02154975

**HAL Id: hal-02154975**

**<https://hal.univ-grenoble-alpes.fr/hal-02154975>**

Submitted on 13 Jun 2019

**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.

# **Le rôle socio-économique du sport professionnel**

**Jacques Fontanel**

In

## **REGARDS SUR L'ECONOMIE ET LE MANAGEMENT DU SPORT ET DES SPORTIFS PROFESSIONNELS**

**Edition**

**Jacques Fontanel, Liliane Bensahel, Pierre Chaix**

Résumé: Dans sa représentation sociale, le sport propose la recherche d'un corps sain, d'une éthique et d'un spectacle. Le sport démontre les avantages de la concurrence (et dans ce sens, il apprend au capitalisme), il produit un conflit contrôlé réduisant la violence sociale destructrice (exprimée notamment par des guerres ou des conflits d'exclusions sociales), il produit un sens collectif (en tant qu'expression de les qualités des personnes et la nécessité d'une organisation de solidarité collective). C'est même un instrument d'éducation pour les changements de mentalités nécessaires (l'arrêt Bosman était donc représentatif de l'unité européenne du marché du travail). Le sport est plus que le sport. Les économistes n'ont pas abordé la question d'un point de vue géoéconomique et stratégique. Le sport est un bien mixte, à la fois privé (lucratif) et public (éducation, santé, loisirs). La question de savoir comment financer le sport est posée. Le sport "porte" des valeurs spécifiques et des représentations oniriques qui le distinguent de l'activité économique normale. Cependant, elle contribue à atténuer l'importance des problèmes sociaux tout en valorisant les règles de la concurrence sociale, la suprématie des valeurs du marché et la justification des inégalités.

Summary: In his social representation, sport proposes the search for a healthy body, an ethics and a show. Sport demonstrates the benefits of competition (and in this sense, it is learning to capitalism), it produces a controlled conflict reducing destructive social violence (expressed in particular by wars or conflicts of social exclusions), it produces meaning collective (as an expression of the qualities of people and the need for a collective solidarity organization). It is even an instrument of education for the necessary changes

in mentalities (the Bosman judgment was thus representative of the European unity of the labor market). Sport is more than sport. Economists have not addressed the issue from a geoeconomic and strategic perspective. Sport is a mixed good, both private (lucrative) and public (education, health, leisure). The question of how to finance sport is raised. Sport "carries" specific values and dreamlike representations that distinguish it from normal economic activity. However, it helps to mitigate the importance of social problems, while valuing the social competition rules, the supremacy of market values and the justification of inequality

Mots clés : Economie du sport, sport, compétition, marché, inégalités, géoéconomie du sport, éducation.

Sport economics, sport, competition, market, inequality, sport geoeconomics, Education

Le sport est à la fois un phénomène social majeur, une démarche éducative, une philosophie, un loisir et un reflet de la société. Dans sa représentation sociale, il exprime la recherche d'un corps sain, une éthique et un spectacle. Le sport démontre les bienfaits de la concurrence (et en ce sens, il est un apprentissage au capitalisme), il produit un conflit contrôlé libérateur de la violence destructrice (exprimée notamment par les guerres ou les conflits des exclusions sociales), il produit du sens collectif (comme expression des qualités d'un peuple et nécessité d'une organisation solidaire collective). Il constitue même un instrument d'éducation aux nécessaires changements des mentalités (l'arrêt Bosman a ainsi été représentatif de l'unité européenne du marché du travail). Le sport est donc plus que le sport. Devenu un phénomène de société depuis la moitié du XIXe siècle, il a progressivement modifié ses fonctions collectives. Avant la première guerre mondiale, il constituait, notamment en Angleterre, une référence morale d'éducation. Les organisations sportives étaient peu nombreuses, généralement non lucratives et la médiatisation était réduite. Puis, le sport est devenu aussi un spectacle, fondé sur une organisation de fédérations nationales et internationales, le développement du rôle des médias et un financement assuré majoritairement par les spectateurs et les collectivités publiques. Aujourd'hui, le sport s'organise autour des marchés. L'amateurisme consacre une activité physique de compétitivité réduite ou la résultante d'une discipline à la demande marchande insuffisante.

Le sport amateur définit encore une éthique, un modèle de relations et d'échanges fondés sur les associations. Celles-ci créent un espace de convivialité et de sociabilité. Elles supposent l'apprentissage de formes démocratiques, de civisme et de responsabilité librement consenties. Le sport est à la fois un apprentissage et un jeu. Il enseigne la discipline, le respect de l'autre, la compétition. En ce sens, il est un moyen adéquat pour célébrer l'intérêt de la concurrence. Aux Etats-Unis, l'athlète personnifie la concurrence, les vertus démocratiques, l'égalité des chances. Dans l'imaginaire collectif, le sport est la représentation même des valeurs libérales et d'une société civile dégagée des contraintes de l'Etat. L'Amérique privilégie le sport à l'art, c'est même une quête obsessionnelle.

Le sport est enfin un spectacle. Ses concurrents sont le théâtre, le cinéma, l'opéra, mais aussi toutes les autres disciplines sportives. Le spectacle sportif draine à la fois des spectateurs, des téléspectateurs et des actions commerciales d'entreprises (publicité, patronage, sponsoring). Les paris sportifs, souvent très rémunérateurs, sont fondés sur les aléas de la compétition. Dans les sports professionnels, l'incertitude, fondée sur l'absence de constance et de transativité des résultats, est supposée être un facteur de bénéfices. L'organisation même du sport se déroule généralement dans le cadre d'un " monopole d'offre ", offert à la fédération ou à une ligue sportive unique qui fixe le niveau de l'offre, le calendrier, le nombre des offreurs. Le monopole des résultats sportifs positifs d'un club est le moyen le plus sûr de réduire le profit. Dans ces conditions, l'économie du sport s'éloigne de l'économie en général, puisque des barrières et des règles sont mises en place pour rendre l'activité rentable et attractive. Cependant, la production de ce secteur économique est considérable. Selon le Ministère de la santé, de la jeunesse, sport et vie associative, la dépense sportive en France en 2006 s'est élevée à 31,7 milliards d'euros, en progression de 4,3% en valeur par rapport à 2005. 50% de cette dépense est supportée par les ménages, 40% par les financeurs publics, les communes assurant les deux tiers de cette dépense et 10% par les entreprises. Le noyau dur du secteur sportif a créé 205 000 emplois en 2006 à temps plein et partiel, en augmentation de 2,8% par rapport à 2005<sup>1</sup>. Même si ces chiffres restent très délicats à interpréter, ils fournissent une base intéressante du poids du sport dans la vie économique. Les Jeux Olympiques constituent, tous les quatre ans, une formidable opération de publicité et de spectacle. Avec la disparition du socialisme soviétique, les idéologies refusant le diktat de l'économie se sont effondrées et l'opération des J.O. est perçue d'abord comme une affaire commerciale de court et moyen termes. Les entreprises multinationales ont considérablement investi dans ces opérations et Cola Cola, General Motors, Ford, IBM et McDonald se présentent comme d'importants sponsors de ces activités sportives, qui leur donnent, en retour, une image de jeunesse et d'initiative. Le poids de ces sponsors sur l'organisation des Jeux Olympiques a maintes fois été mis en évidence<sup>2</sup>.

Le sport constitue une activité économique et un outil de communication, avec la participation active des commanditaires (sponsors) et des chaînes de télévision, une mondialisation de son organisation et la participation très active des technologies et de la science dans la recherche des performances. Le sport, comme pratique et spectacle, est intégré dans le monde de l'économie, mais sa valeur collective excède largement sa participation à la production mondiale. Il favorise la consommation de biens et services importants, il exerce des effets externes considérables (qualité de la vie, santé, confiance d'un peuple, par exemple) et il suscite l'intérêt des pouvoirs publics pour ses actions sociétales d'intégration. Le sport donne lieu à la création de marchés dans les domaines des services (spectacles et publicité par exemple) et des biens produits (matériels ou constructions de stades, par exemple).

---

<sup>1</sup> Ministère de la santé, jeunesse, sport et vie associative (2008), Statinfo, (2008), n°08-02, novembre

<sup>2</sup> Fontanel, M., Fontanel, J. (2009), Les leçons géostratégiques des Jeux Olympiques », in Fontanel, J., Fontanel, M (éditeurs), Collection Les idées et les théories à l'épreuve des faits, L'Harmattan, Paris.

Cependant, le nombre de licenciés, ceux qui appartiennent à un club, n'est pas représentatif de l'ensemble de la pratique du sport. Le pratiquant non licencié n'en est pas moins un consommateur de sport, avec l'achat des articles nécessaires à l'exercice physique, notamment.

Aujourd'hui, l'environnement du sport se transforme profondément, il n'est pas toujours un instrument éducatif, une préparation à la vie civique, un espace d'apprentissage aux jeux collectifs et au respect de l'autre. Il subit les effets d'attraction du monde mercantile, malgré les pouvoirs de régulation encore vivaces des pouvoirs publics. L'hypothèse principale consiste à considérer qu'il existe une corrélation entre la qualité de la vie, la productivité et la santé d'un individu avec la pratique d'un sport de loisir. Pourtant le sport connaît ses dérives, comme le dopage et la corruption. Progressivement, l'image du sport s'apparente à celle qu'ont eue, avant les guerres, les industries d'armement<sup>3</sup>. Il est probable qu'elle véhiculera, dans les années à venir, celle des industries à forte technologie.

## **I. Une analyse et des méthodes économiques peu singulières**

La théorie économique, dans son ensemble, a assez peu abordé la question spécifique de l'économie du sport<sup>4</sup>. Certes, cette discipline existe bel et bien, mais le nombre de ses spécialistes est limité et les publications sont rares. Les économistes ont une grande difficulté à mesurer l'importance économique de l'activité sportive. D'abord, parce qu'ils n'ont pas encore défini correctement le domaine précis de cette activité, mais aussi parce que le sport se situe à la fois dans le monde marchand et dans le monde non marchand, dans le secteur public et privé, qu'il influence les activités textiles, mais aussi la construction et la recherche. Bref, le sport s'insinue dans de nombreuses activités économiques comme la publicité, le sponsoring, l'habillement ou le mécénat dans des relations économiques relativement complexes de « produits joints » qui rendent délicate la mesure de la part de la valeur ajoutée créée par le sport lui-même.

### **Gestion du sport et leçons de la microéconomie**

L'analyse économique du sport a pendant longtemps été réduite au simple management du sport, fondé parfois sur les règles de la microéconomie. Celle-ci traite des choix individuels et des décisions des agents économiques dans leur adaptation à la rareté des ressources et au regard de la recherche du maximum de satisfaction. Elle met en évidence la logique des choix dans le contexte d'une rationalité parfaite ou imparfaite. Elle étudie les interdépendances entre tous les marchés et tous les prix et elle met en évidence les conditions sous lesquelles les équilibres partiels ou l'équilibre

---

<sup>3</sup> Pour George Orwell, le sport c'est aussi la guerre. « Praticué avec sérieux, le sport n'a rien à voir avec le fair play. Il déborde de jalousie haineuse, de bestialité, du mépris de toute règle, de plaisir sadique et de violence ; en d'autres mots, c'est la guerre, les fusils en moins »..

<sup>4</sup> Andreff , W., Szymanski Stefan eds. (2006), Handbook on the economics of sport, London, Edward Elgar Publishing.

général (lequel procède des équilibres des unités économiques individuelles) sont réalisés. Elle fournit des réponses rationnelles concernant l'adaptation optimale des ressources à la satisfaction des besoins de chaque agent. Les unités économiques affrontent leurs offres et leurs demandes sur des marchés, lesquels définissent alors les prix, indicateurs fondamentaux des choix.

L'analyse microéconomique du sport est développée en Angleterre. Elle se propose de lever les hypothèses irréalistes du modèle d'équilibre général, en tenant notamment compte de l'asymétrie de l'information des agents (théorie des contrats et des incitations), des interactions stratégiques (théorie des jeux) ou des coûts de transaction. Ainsi, la relation entre un club et un joueur peut être analysée par la théorie de l'agence, entre un Agent (informé) et un Principal (non informé) qui sont parfois conduits à faire appel à un intermédiaire. Il existe aussi un aléa moral, lorsqu'une partie peut léser l'autre dans un contrat incomplet (absence de clauses portant sur la blessure du joueur) ou inégal (le Club propose un salaire qu'il sait ne pouvoir verser que dans des conditions optimales).

Les activités sportives se présentent d'abord comme une consommation des ménages, laquelle suppose, de la part des agents économiques, des décisions séquentielles concernant les dépenses à affecter au spectacle sportif et à l'activité physique sous toutes ses formes. Le sport professionnel produit des biens éphémères, consommables immédiatement et limités dans le temps, avec une sanction à court terme (le résultat du match) et à long terme (le titre de champion). L'utilité du sport comme spectacle dépend de nombreux paramètres, de la qualité du spectacle à l'emplacement du parking et aux incidents avec les supporters, en passant par la stratégie acceptée ou refusée menée par l'entraîneur de l'équipe favorite. Il fait l'objet d'effets de substitution importants avec d'autres activités de loisir, voire avec le même spectacle télévisé. Au fond, le sport se trouve, pour les amateurs, en concurrence avec le temps de travail et les autres formes de loisirs. On peut alors s'interroger sur l'expression des préférences relatives au sport, leur évolution, leur structuration et la réalisation d'une demande solvable ou d'une offre publique correspondante. Selon la loi d'Engel, le service sportif constitue un "bien supérieur", dont la consommation croît avec le développement économique. Autrement dit, le consommateur est triplement interpellé par le sport, comme consommateur de spectacle, pratiquant d'activités physiques et contribuable.

Cependant, la microéconomie s'interroge peu sur le producteur de sport et ses intermédiaires, notamment le sportif de haut niveau, l'agent de joueurs et la gestion des clubs eux-mêmes. Il s'agit là d'une insuffisance notoire qui n'a cependant pas échappé aux chercheurs en gestion. Ces trois questions sont abordées dans cet ouvrage. D'abord, Marie-Hélène et Rober Paturel s'interrogent sur la question de l'avenir du sportif de haut niveau<sup>5</sup>. Il s'agit de savoir si l'Etat doit s'occuper des sportifs de haut niveau après leur carrière, après avoir exploité, pour lui-même, l'image et des résultats de compétiteurs lors des grands événements sportifs mondiaux. Les sportifs de haut niveau ont la possibilité d'utiliser leurs acquis durant leur carrière pour occuper certains

---

<sup>5</sup> Paturel, M-H, Paturel, R. (2009), Le sportif de haut niveau : un acteur à ne pas oublier ! Cf infra. Chapitre 7.

postes de management<sup>6</sup>, mais il n'existe pas de reconversion réussie s'ils n'ont pas fait le deuil de leur profession et de leur image médiatisée. Si les pouvoirs publics doivent soutenir les sportifs de haut niveau après leur carrière, ils se heurtent à la grande diversité de situations, selon les statuts, les sports pratiqués, leur niveau de médiatisation, les rémunérations hétérogènes et l'importance des enjeux financiers en jeu. Les conditions psychologiques doivent être prises en compte en vue de développer chez les sportifs de haut niveau leur sens de survie sociale par leur volonté affirmée de s'ouvrir à une nouvelle vie. Marie-Hélène et Rober Paturel<sup>7</sup> proposent alors la création d'une Maison de la reconversion des SHN ®» (MRSHN), chargée de l'identification des personnes concernées, de leur information et de leur formation.

Pour Maxence Fontanel et Robert Paturel<sup>8</sup>, les sportifs de haut niveau acquièrent une formation managériale « sur le tas », sans lien direct avec l'entreprise. Ils développent dans le sport des qualités humaines qui peuvent s'épanouir dans l'exercice du management. Ils considèrent, à la suite de Mintzberg, que les institutions d'enseignement supérieur ne sont pas les seuls lieux d'acquisition des compétences managériales, en dehors des pratiques de l'entreprise. Ils différencient les sportifs qui sont des stars, des noms connus et appréciés ou des personnes sans forte notoriété. A la suite d'une enquête, l'étude montre que les principales valeurs développées par le sport sont le goût de l'effort, le sens des responsabilités et le respect du contrat moral. Par contre, la créativité, la convivialité, l'altruisme et le sens de l'abnégation, l'utilisation du capital physique et la gestion des techniques ne sont pas des qualités suffisamment enseignées. Pour les seuls recruteurs, les SHN les intéressent par ordre décroissant pour leur capacité à se fixer des objectifs, la gestion du stress, le goût de vaincre, la capacité à se remettre en cause et la persévérance. Par contre, ils considèrent que leur capacité à négocier, leur autonomie et leur capacité de communication ne sont pas des qualités suffisamment développées<sup>9</sup>. Le sport collectif, qui privilégie le travail d'équipe et l'exemplarité, est considéré comme plus formateur au management que le sport individuel. Le SHN reçoit un apprentissage collatéral des compétences managériales, mais celui-ci est insuffisant en soi puisqu'il n'est pas directement appliqué à son sujet. Le sportif de haut niveau développera d'autant plus ses compétences managériales qu'il accompagnera son expérience d'une formation académique sérieuse, même accélérée, dans le cadre de la formation continue ou d'une formation adaptée à son profil.

Ensuite, Jean-François Brocard<sup>10</sup> s'interroge sur les activités des agents de joueurs. Depuis l'arrêt Bosman en 1995, l'immense majorité des contrats signés entre les joueurs et les clubs fait intervenir un agent sportif.

---

<sup>6</sup> Fontanel, M. (2008), Sportif de haut niveau, manager en devenir, Préfaces d'Aubin Hueber et d'Alain Spalanzani, Librairie des Universités, Paris.

<sup>7</sup> Paturel, M-H, Paturel, R. (2009), Le sportif de haut niveau : un acteur à ne pas oublier ! Cf infra. Chapitre 7.

<sup>8</sup> Fontanel, M., Paturel, R. (2009), Pratiques managériales et sport de haut niveau, cf. infra. Chapitre 8.

<sup>9</sup> Fontanel, M. (2006), Le sport de haut niveau comme facteur d'éducation et de formation au management de l'entreprise, Thèse de doctorat, Université du Sud. Toulon.

<sup>10</sup> Brocard, J-F.,(2009), La problématique des agents sportifs sur le marché du travail des sportifs professionnels. Cf. infra. Chapitre 9.

Corrélativement on a pu constater une augmentation massive des salaires, la réduction de la durée effective des contrats et une recrudescence des transferts entre les clubs nationaux et étrangers. Il a fallu « normaliser » la profession, dans laquelle de nombreuses opérations sont apparues risquées, voire illégales, selon des montages financiers faisant appel aux « paradis fiscaux ». Aujourd'hui, plusieurs règles semblent devoir être définies, comme le refus des incitations financières sur les montants des transferts et le droit à l'image. Dans ce contexte, l'évolution réglementaire témoigne que les agents sportifs ont été tenus pour responsables des évolutions récentes sur le marché. Le flou juridique qui subsiste peut encore conduire les intermédiaires à déséquilibrer le marché en vue de gonfler l'assiette de calcul. Des règles précises doivent être proposées légalement ou réglementairement pour définir un contrat de travail équitable.

Enfin, pour Gautier Fontanel<sup>11</sup>, l'évolution globalisée des clubs sportifs conduit à une professionnalisation accrue et à une restructuration perpétuelle tout au long de leur existence. Les clubs souhaitent se stabiliser dans un système préservant à la fois les intérêts économiques et sportifs, mais leur environnement est constamment en ébullition du fait de l'incertitude des résultats sportifs. A un certain niveau de développement, la gestion d'un club s'apparente à celle des sociétés commerciales. La plus grande difficulté pour un club sportif est la relégation, car elle est lourde de conséquences financières. Il arrive que certains d'entre eux ne parviennent pas à supporter ce choc. Cependant, d'autres clubs disposant d'une histoire, d'un prestige et d'un niveau de structuration importants deviennent capables de répondre favorablement à ce nouveau défi. Pour faire face à cette forme d'échec, des « effets cliquets » doivent être mis en place. L'exemple du F.C.G. est alors explicite. Avec l'application des Modèles de métamorphose<sup>12</sup>, Gautier Fontanel souligne les éléments du passé qui ont pu servir à ce club pour survivre, après une nouvelle restructuration qui ne concerne pas seulement les hommes, mais aussi l'organisation de l'entreprise (avec ses salariés, ses clients, ses commanditaires, ses formateurs et son environnement public) que constitue le club.

Ces recherches académiques de gestion remplacent bien souvent les analyses purement micro-économiques, lesquelles restent confidentielles. En fait le sport ne se présente pas vraiment comme une activité économique « conforme », car il charrie des valeurs sociales spécifiques, ce qui implique une adaptation de l'analyse microéconomique traditionnelle. Au même titre que l'industrie de la défense, l'activité économique du sport est plus souvent définie par son utilisation ou sa consommation à caractère sportif que par la nature « sportive » de sa production. Ainsi, les « baskets » sont à la fois des chaussures à vocation sportive, mais aussi à utilisation d'agrément ou de choix de mode. Il est difficile de distinguer ce qui, dans le choix du consommateur, appartient au domaine de l'exercice exclusif du sport ou à celui du loisir, du confort ou d'un langage social.

### **Politique du sport et réflexions macroéconomiques**

---

<sup>11</sup> Fontanel, G. (2006), Les clubs sportifs face à l'échec : le cas du F.C.G., cf. infra. Chapitre 6.

<sup>12</sup> Fontanel G. (2007), « Les transformations structurelles des clubs sportifs : recherche d'un cadre d'analyse approprié à leur gestion », Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion soutenu en juillet 2007, Université Jean Moulin Lyon 3 (IAE), ISEOR, 428 p.



La macroéconomie étudie les quantités globales d'une économie. Elle analyse les phénomènes économiques d'un point de vue global, elle étudie le rôle spécifique de la forêt sans détailler un à un les arbres qui la composent. Elle fait appel à la politique économique de l'Etat et elle met en évidence des faits, relations ou contraintes qui n'apparaissent pas au plan individuel. Comme le rappelait Boulding, une forêt est une agrégation d'arbres capable de modifier les climats locaux, ce qui n'est pas le cas d'un arbre solitaire. L'analyse macroéconomique du sport est peu et mal abordée, même s'il est pourtant essentiel de faire une analyse quantitative de la création de valeur produite par les activités sportives et de mettre en évidence les économies externes qu'elles engendrent.

L'analyse économique du sport présente une série de caractéristiques n'appartenant pas aux préoccupations de l'économie traditionnelle, laquelle concentre son attention sur la production des biens pour le marché dans le cadre des entreprises à caractère commercial. Elle suppose plusieurs autres caractéristiques comme l'amélioration continue des performances pour la victoire, la volonté de créer un spectacle organisé (avec la création de monopoles), la diffusion plus ou moins rapide des nouvelles technologies appliquées aux matériels sportifs au profit des consommateurs potentiels ou de l'amélioration de la santé publique. Autrement dit, le sport est à la fois un spectacle, une compétition, un loisir et un investissement de capital humain.

La détermination des effets externes du sport est indispensable, mais elle est souvent négligée. Ainsi, l'idée du sport fait référence à l'amélioration de la santé des individus, à une éducation fondée sur la compétition (ce qui est favorable à l'esprit " animal " des entrepreneurs) et à une progression de la productivité des travailleurs. Il s'agit donc de mesurer la contribution du sport au revenu national, à sa balance des paiements ou à la distribution des revenus. En outre, le sport contribue à la richesse nationale par l'existence d'une économie souterraine, celle de l'amateurisme marron ou du bénévolat. La politique sportive de l'Etat a des conséquences financières qu'il est intéressant d'analyser, notamment pour mettre en évidence les véritables bénéficiaires et les payeurs de son action. Enfin, les équipements et installations sportives sont des investissements importants qui structurent les territoires et valorisent l'urbanisme de certaines villes.

Il est notamment très difficile d'évaluer l'impact macroéconomique des grands événements sportifs. Les estimations évoluent beaucoup au gré des considérations politiques. Les personnes chargées de faire ce bilan sont souvent directement intéressées par celui-ci, notamment pour les justifications qu'elles doivent apporter à l'opinion publique, aux électeurs ou aux commanditaires des dépenses engagées. Les pouvoirs publics souhaitent justifier les augmentations d'impôts, les dettes afférentes et les augmentations de dépenses au regard des propositions initiales, les organisateurs souhaitent fonder économiquement l'intérêt des subventions reçues en vue de recevoir un satisfecit concernant leur gestion et les institutions internationales du sport, qui vendent leurs manifestations, ne sont pas en reste pour en expliquer l'intérêt. La Coupe du monde de rugby (CMR) n'échappe pas à un tel débat. Les calculs d'impact sont souvent erronés, ils sont établis pour rendre légitimes, même virtuellement, l'organisation économique de la manifestation

sportive. Eric Barget et Jean-Jacques Gouguet<sup>13</sup>, du CDES de l'Université de Limoges, considèrent que la légitimité d'un projet doit toujours s'apprécier par rapport à son utilité sociale, laquelle ne se limite pas aux retombées économiques. Ils proposent la mise en place d'une analyse de rentabilité sociale reposant sur les instruments du calcul coûts/bénéfices. Dans ce dessein, ils présentent les bases méthodologiques du calcul appliquées à la Coupe du Monde de Rugby, organisée en France en 2007. Ils se proposent de mesurer l'augmentation de valeur ajoutée et d'emplois pour les villes d'accueil (par un calcul d'impact classique recensant les flux monétaires et financiers sortants et entrants) et l'augmentation nette d'utilité sociale créée (par l'évaluation des coûts/avantages en incluant sa valeur d'usage par la méthode des coûts de transports et sa valeur de non usage par la méthode d'évaluation contingente). C'est cette dernière méthode, originale dans son contenu, qui est présentée sur l'exemple de la région PACA. Ces mesures du bien-être généré et des effets d'entraînement sur l'activité économique permettent de prendre en compte la dimension de l'événement et ses retombées réelles. Cet outil efficace est désormais immédiatement mobilisable pour d'autres grandes manifestations sportives.

### **Le recours à la méso-économie**

L'analyse méso-économique traite des problèmes intermédiaires entre la micro et la macro-économie. Elle s'intéresse aux secteurs et branches de l'économie, elle met en évidence les mécanismes de coordination et d'orientation des arbitrages et des comportements économiques et elle étudie la constitution des nombreux marchés sportifs. En d'autres termes, l'analyse méso-économique du sport fait appel aux leçons des analyses d'économie industrielle ou de l'économie des services. Ainsi, elle se propose d'analyser les marchés (comme les monopoles des Ligues), d'utiliser la théorie des choix institutionnels, d'appliquer la théorie des réseaux<sup>14</sup>. Dans sa forme naturelle de compétition répondant à une demande solvable (est-ce l'offre ou la demande qui domine ?), les prestations sportives s'apparentent à l'économie des services, de l'enseignement à l'entraînement, de l'animation à la prestation publique. Les services ont pour vocation d'accomplir des actes non matériels utiles au bénéfice d'un client, selon des procédures codifiées. Le consommateur est en même temps coproducteur. Du point de vue spatial et temporel, la production et la consommation ne peuvent être disjointes. Elles nécessitent la présence simultanée des consommateurs et des producteurs. Ces services répondent à des critères subjectifs de satisfaction et ils sont souvent imprévisibles dans leur déroulement. Le sport dans son ensemble, à l'exception du sport professionnel, recouvre des valeurs depuis longtemps abandonnées par le monde marchand.

Depuis trois décennies, la technologie du sport est devenue un instrument essentiel des performances et de la demande. Les produits ne peuvent survivre

---

<sup>13</sup> Barget, E., Gouguet, J.J. (2009), Une analyse coûts/bénéfices de la Coupe du Monde de Rugby 2007 en France : cadrage méthodologique et cas pratique. Cf. infra. Chapitre 1.

<sup>14</sup> Dans ces conditions, les Ligues professionnelles nord-américaines ont introduit des obstacles à la concurrence pure, et ce, à la fois en exemption et en conformité avec les règles de la loi antitrust.

dans le secteur du sport sans une recherche industrielle efficace. Ainsi, les skis, les textiles servant à la fabrication des vêtements de sport, les équipements électroniques des bateaux ou la nourriture biologique sont autant d'exemples de cette recherche constante d'amélioration de la performance, puisque la compétition doit toujours tenir compte de tous les avantages procurés par les technologies nouvelles. Les sportifs du dimanche vont être tirillés par deux demandes substituables, l'une fondée sur l'effet d'imitation du champion, l'autre sur " l'effet-confort " nécessaire à la brutalité de la performance par rapport au caractère ludique du jeu. Ces deux effets n'en sont pas moins des leviers importants pour une demande solvable accrue. Il en va de même pour les équipements, les installations ou les centres de loisirs sportifs. L'analyse économique du sport est assez comparable à celle de la défense nationale. Elles font appel au secret, à la haute technologie, aux investissements lourds pour de faibles améliorations de la performance. Cependant, elles se distinguent par la nécessité pour les entreprises d'articles sportifs de trouver, ailleurs que dans le marché de l'Etat, des consommateurs potentiels qui appliqueront, avec plus ou moins de retard, les améliorations technologiques qui auront été apportées au matériel ou à l'entraînement du champion. Le secteur sportif est devenu dépendant de la haute technologie, il implique des connaissances techniques spécialisées, des compétences professionnelles indiscutables et des moyens financiers accrus. C'est un processus comparable à celui de la " course aux armements ".

Plusieurs caractéristiques définissent le marché des articles de sport. D'abord, les marchés sont atomisés et les firmes se doivent de diversifier leurs gammes, vers des produits de plus en plus performants. Ils soutiennent une croissance fortement innovante, dans laquelle les champions s'offrent comme cobayes pour le test des produits. Ensuite, la diffusion des articles double la valeur de la production. Enfin, les produits de substitution sont nombreux et les barrières à l'entrée, bien qu'importantes, ne sont pas toujours dissuasives. Il s'agit d'un marché contestable, formé d'oligopoles puissants, souvent très bénéficiaires, mais qui subissent aussi les à-coups de la mode. Une grande flexibilité est donc exigée. La politique de la différenciation porte sur la marque (qui donne la garantie de la performance, du confort et de la sécurité), la communication (le savoir-faire), l'innovation technologique testée par les champions et les homologations par les Fédérations. Du fait même de cet esprit compétitif, le marché des articles de sport a toujours innové. Ainsi Nike a concentré son activité sur la conception, la communication et le contrôle, et elle a délocalisé et sous-traité la fabrication de ses produits dans les pays en développement d'Asie. Elle a créé le concept d'entreprise transactionnelle, forme nouvelle de " gouvernance " des entreprises. Il en a résulté une réduction des coûts de production, une gestion souple et des marges importantes. Les autres entreprises ont partiellement imité cette structure, avec la recherche d'une technologie innovante ou avancée, un contrôle de l'image de marque et de sa médiatisation et une infrastructure logistique plus fondée sur la conception et le contrôle que sur la production elle-même.

Les risques de pérennité du système de gestion ne sont pas négligeables. La firme d'articles de sport doit d'abord convaincre le sous-traitant des raisons pour lesquelles il accapare une grande partie de la marge grâce à son image de marque. En outre, elle doit se protéger légalement contre la production et la diffusion de produits similaires, par l'application des effets d'imitation,

d'apprentissage et d'opportunisme des entreprises de sous-traitance. Ensuite, la firme doit communiquer pour éviter la concurrence des produits moins chers en provenance des fabricants « imitateurs » et exercer un contrôle sérieux sur le coût de gestion des réseaux. Enfin, la firme doit tenir compte des coûts de la délocalisation, avec l'apparition de contrefaçons, de « réseaux gris » ou d'erreurs d'appréciation dans la qualité des opérations de sous-traitance. Les politiques des grandes firmes de sport cherchent aujourd'hui à maîtriser directement la distribution, à rendre les consommateurs proactifs, à investir plus fortement dans le sponsoring sportif, à innover (70 % du chiffre d'affaires portent sur des produits de moins de 10 ans d'âge) et à devenir des partenaires des pouvoirs publics pour le financement et la coordination de projets communs. Elles se proposent aussi de renforcer les processus de concentration verticale (pour maîtriser la chaîne de valeur des produits), horizontale (pour élargir le potentiel de communication) et capitalistique (pour créer de nouvelles barrières à l'entrée ou pour investir sur de nouveaux marchés). La production des équipements se concentre au niveau mondial entre les mains d'un nombre toujours plus réduit de firmes disposant d'une grande compétence technologique, d'une forte capacité à innover et d'une puissance financière suffisante. Le phénomène de concentration de la production des équipements sportifs concerne aussi la construction et la maintenance d'installations spécifiques, comme les pistes de skis ou les centres de loisir.

## **II. Le sport, un bien mixte, à la fois public et privé**

D'abord conçu comme un instrument d'éducation, le sport a rapidement conquis d'autres représentations, allant de l'activité récréative à la recherche de l'amélioration de la santé publique ou vers la constitution d'un nouvel espace marchand. Les institutions regroupent aussi bien des activités marchandes à fort taux de profit que des institutions publiques ou parapubliques à but non lucratif. Le sport constitue une consommation de loisir des ménages, un bien public national et international, une activité de spectacle marchande et non marchande, un secteur productif et un facteur d'aménagement du territoire.

### **Le sport comme bien public**

Le sport est aussi un bien public qui se caractérise par la « non exclusion » (personne ne peut s'en voir refuser la jouissance) et la « non rivalité » (la jouissance du bien ne réduit pas la possibilité qu'ont les autres personnes de jouir de lui). Il existe des produits qui peuvent être consommés simultanément par un grand nombre d'individus, de telle façon que la consommation de l'un quelconque de ces individus ne gêne en rien la consommation des autres. Par contre, les biens fournis par le club sont souvent des biens publics impurs, au bénéfice des seuls licenciés. Le principe de « non rivalité » est remis en cause du fait notamment de la congestion ou la saturation d'un bien. Ainsi, le stade d'une commune est un bien public, qui appartient aux citoyens locaux, mais son accès est réglementé afin d'éviter les

effets de “ surutilisation ”. En outre, si ce lieu public appartient à la collectivité, le droit d’entrée doit être acquitté par tous les spectateurs. Il s’agit alors d’un bien marchand, qui crée une exclusion potentielle par les prix.

L’offre d’activités sportives présente plusieurs facettes. Le sport devient souvent un bien public national. Tout comme pour l’accès à l’enseignement ou à la culture, le citoyen a droit à la pratique du sport quels que soient son origine sociale et son niveau de ressources. Les moyens mis en œuvre concernent le développement des activités gratuites, ou à moindre coût, au nom de l’intérêt général. D’abord, elle se présente comme une potentialité de loisirs accordés à chaque citoyen. Elle est aussi la réalisation d’un spectacle, parfois à feuillets (dans le cadre d’un championnat étalé sur une année entière), avec ses travailleurs (les sportifs professionnels et le staff technique et administratif), ses apporteurs de capitaux, ses spectateurs, et le rôle spécifique des autorités publiques (qui admettent, refusent ou encouragent ce type d’offre). Tout comme la culture, le sport représente un secteur économique fortement « encadré » dans le social.

Si le sport entre dans la sphère marchande, le rôle de l’économie publique dans l’organisation et la gestion du sport diminue corrélativement, même si son action reste encore essentielle pour les sports dits mineurs. En fait, la sphère privée entend assurer la gestion d’activités sportives créatrices de richesses, mais elle revendique en même temps l’intervention publique pour la construction des stades ou dans le domaine de la fiscalité. Le sport professionnel revendique un statut spécial au regard des autres activités économiques, malgré l’importance des revenus produits<sup>15</sup>. L’économie publique n’entend pas se désengager complètement d’un secteur économique dont le développement suscite des enjeux dépassant largement le cadre économique, que ce soit sur le plan politique, social, éducatif ou culturel.

Dans la tradition “ coasienne ”, le libéralisme avec son système des prix conduit obligatoirement à la minimisation des coûts sociaux, l’Etat ayant la charge de définir correctement les droits de propriété. Les effets “ externes ” comme la détérioration du milieu (embouteillage), les nuisances des spectateurs (déchets) et des pratiquants (bruits) ou la destruction d’un site pour la construction d’un stade sont autant de facteurs nocifs de la pratique d’un sport, de spectacle ou non. Ainsi, la pratique du golf suppose la création de magnifiques parcours, mais aussi des pollutions spécifiques, une occupation importante des sols et une forte consommation d’eau. Cependant, ces questions de qualité de la vie à court et à long terme ne se posent pas a priori différemment pour les activités sportives au regard des normes habituelles du développement durable. Si la question est importante, elle s’inscrit plus généralement dans l’économie des externalités, plutôt que dans celle, plus réduite, de l’économie du sport. Les institutions publiques conservent en effet des prérogatives importantes en matière de gestion des activités sportives. Le sport est aussi un bien public international. Il s’est

---

<sup>15</sup> Fontanel, J, Bensahel, L. (2001), Réflexions sur l’économie du sport, Collection L’économie en plus, Presses Universitaires de Grenoble.

mondialisé, structuré, hiérarchisé. Les rôles du CIO<sup>16</sup> et de la Commission européenne<sup>17</sup> se sont considérablement développés depuis deux décennies.

Enfin, il est reconnu à l'Etat la gestion de la santé publique. Cependant, si les effets positifs de la pratique sportive sur la santé sont admis comme une évidence alors qu'ils n'ont jamais été démontrés scientifiquement, l'apparition récente de la médecine sportive semble apporter une nouvelle vision : seule une activité modérée et régulière est bénéfique. Le sport de haut niveau conduit son pratiquant à exercer une activité physique à la limite du potentiel de son corps. La haute compétition peut alors avoir de graves conséquences sur les organismes soumis aux excès d'un entraînement intensif. Ces risques pour la santé des athlètes sont aggravés par la pratique du dopage, qui n'a cessé de se répandre et de se sophistiquer. La définition du dopage est discutable et discutée. Le juriste prend comme référence les textes de loi, alors que le philosophe s'appuie sur des notions moralistes. Aux Etats-Unis et au Canada, la lutte antidopage est perçue plutôt comme un frein à la libre entreprise. Les pays communistes du bloc de l'Est avaient perçu le sport de haut niveau comme l'expression des progrès des capacités humaines qu'un système était capable de produire, en vue de retirer des dividendes politiques aux résultats sportifs obtenus dans les grandes compétitions internationales. Dans ce cas, la fin justifie tous les moyens. Les médecins des équipes sportives professionnelles qui sont rémunérés par l'employeur des sportifs ont la responsabilité (au niveau de la loi et de la déontologie) de veiller à la santé des sportifs dans le cadre de leur métier. Lorsqu'ils sont intéressés aux résultats de l'équipe, les tentations deviennent alors très grandes d'accorder, selon les périodes, des avantages médicamenteux à certains sportifs. Les commanditaires investissent des sommes conséquentes dans le sport et l'obligation de résultats est bien sûr importante. Au-delà des résultats, il est nécessaire de maintenir ou de développer le niveau de notoriété de la firme. De même, les médias participent grandement au financement des différents événements sportifs. Pour eux, il est indispensable d'assurer un bon taux d'audience. Cela peut pousser les organisateurs d'événements sportifs à demander aux sportifs un spectacle dépourvu de temps morts. Les sportifs sont donc conduits à se dépasser continuellement et à adopter des conduites dopantes pour remplir cette obligation. Les sportifs apparaissent comme des pions poussés à toujours plus de performance, ce qui favorise les incitations tacites au dopage.

### **Le sport dans la délimitation de ses activités marchandes et non marchandes**

En France, le corps principal des activités sportives est géré par de nombreuses associations à but non lucratif. Dans ces conditions, ce domaine d'étude se situe normalement dans le cadre de l'économie « non marchande » privée et publique. Les financements sont fondés sur des subventions publiques (reconnaissance officielle de l'intérêt social de cette activité), sur

---

<sup>16</sup> Fontanel, J., Bensahel, L. (2009), Le rôle des organisations non gouvernementales dans le monde d'aujourd'hui, Collection Librairie des Humanités, L'Harmattan, 2009.

<sup>17</sup> Fontanel, G. (2009), Le Conseil européen et l'organisation du sport professionnel, in Fontanel, J., Fontanel, M (éditeurs), Collection Les idées et les théories à l'épreuve des faits, L'Harmattan, Paris.

les cotisations et le coût des licences, mais aussi parfois sur la vente d'un spectacle. L'évolution du monde sportif a conduit les associations à devenir d'importants segments de demande d'installations et appareils sportifs et de fournir une offre de spectacle ou de parrainage. La plupart des associations sportives exercent une activité marchande comme offreurs et demandeurs. Il existe donc d'une part des associations sportives juridiquement et économiquement indépendantes qui disposent d'une relative autonomie de gestion et d'autre part un produit commercialisable qui ne peut être fabriqué que par la coopération de ces associations. À la fois en concurrence et en partenariat, la gestion des clubs s'inscrit dans le cadre d'une concurrence administrée. Seules quelques personnes morales ont la possibilité d'intervenir sur ce marché, toutes les autres étant rejetées aux noms de l'éthique sportive, de la concurrence des marchés déjà contestés, ou de la rentabilité globale de l'opération. Cependant, le professionnalisme s'exprime avec plus de facilité avec la constitution de sociétés légales spécifiques, notamment la S.A.S.P. (société anonyme sportive professionnelle) autorisée à rémunérer ses dirigeants ou à distribuer des bénéfices.

Le sport s'insinue dans l'économie mixte au regard des valeurs sociales qu'il véhicule. Il bénéficie d'un effet d'aubaine et d'efficacité. L'économie publique se propose d'abord d'assurer la sauvegarde de l'ordre et de la santé publics, en assurant la sécurité de la pratique sportive et en améliorant les conditions sanitaires de son expression. La démocratisation de l'activité sportive passe aussi par le financement de pratiques sportives au niveau territorial, c'est-à-dire par la mise à disposition de structures dévolues à proximité des centres de vie, en collaboration avec les collectivités publiques décentralisées. Le développement du sport de masse représente une démocratisation de l'activité qui auparavant était réservée à une élite sociale privilégiée. Étendre le champ de la pratique sportive, c'est donner plus d'envergure aux valeurs citoyennes. À la recherche d'une image de prestige interne et international, l'Etat soutient les athlètes en vue d'améliorer leurs performances, lesquelles rejailliront sur l'image de la Nation, de son gouvernement et de son système politique<sup>18</sup>. Les moyens à mettre en place ne peuvent pas toujours être créés dans le respect de la logique de marché. L'Etat, *in fine*, garantit le développement des activités sportives en accord avec le respect de principes éthiques et d'objectifs sociaux particuliers. Cette fonction conduit à la mise à disposition d'un ensemble de moyens conséquents à tous les sports que leurs pratiquants ne pourraient pas toujours financer directement.

L'économie publique doit soutenir aussi le sport de haut niveau pour faire respecter les règles éthiques, car une commercialisation excessive du sport professionnel conduit à une appropriation injustifiée de l'image positive que les champions nationaux véhiculent à l'intérieur et à l'extérieur du pays. Les collectivités territoriales ne sont pas en reste. Aujourd'hui, la France organise une forme de cogestion du sport entre les pouvoirs publics et les organisations sportives, en accordant une délégation d'organisation des disciplines sportives

---

<sup>18</sup> La performance sportive est un vecteur de communication très porteur. En cherchant à former une élite dans un but de propagande, l'Etat s'engage dans la voie périlleuse de la corruption, du dopage ou de la tricherie. Le sport est un instrument de propagande, qui fait parfois resurgir des nationalismes disparus ou des revendications politiques incontrôlables.

reconnues aux Fédérations. Les institutions publiques conservent en effet des prérogatives importantes en matière de gestion du sport.

Une telle problématique nécessite cependant une réelle redéfinition des activités physiques et sportives et de leur développement professionnel. La multiplication des compétitions permet d'assurer une importante rentrée d'argent. Dans ce contexte, l'équité sportive peut être abandonnée sur l'autel des intérêts économiques<sup>19</sup>. Pour éviter ce type de dérive, l'Etat doit garantir le pluralisme sportif en donnant à chacun la possibilité de survivre, notamment par une redistribution des revenus des clubs ou sports "riches" en faveur de leurs homologues "pauvres" (taxe de 5% sur les sommes versées par les chaînes de télévision).

Quatre chantiers de réflexion peuvent alors être définis. D'abord, lorsqu'une municipalité accorde sans compensation financière l'usage d'un stade financé par le secteur public, elle met à la disposition de sociétés commerciales un bien public avec pour tout retour une amélioration ou le maintien de la notoriété de la ville et la mise en place d'un spectacle. En revanche, le citoyen sera privé de l'usage de la pelouse, mais il pourra, contre une rétribution financière, s'asseoir dans les gradins. Il y a là une situation de privatisation d'un bien public qu'il conviendrait d'analyser en détail, surtout si les Clubs entrent en Bourse. Ensuite, le capital humain de formation est souvent financé par l'Etat. C'est un bien collectif, qui est ensuite privatisé par les Clubs, notamment par les clubs étrangers capables de financer un transfert. Le risque est collectif, le profit est individualisé. La redéfinition des objectifs du sport à l'école est aussi à l'ordre du jour. Enfin, la question de la fiscalité doit être doublement posée. Au plan national, le sport peut-il jouir d'avantages particuliers ou s'agit-il d'une activité économique normale? Au plan européen, comment harmoniser une fiscalité qui désavantage certains Clubs au détriment d'autres? Plusieurs associations souhaitent que les subventions publiques soient réservées aux groupes sportifs qui répondent d'abord aux contraintes éthiques du sport. L'argent du contribuable doit être consacré à des opérations de service public. Il serait moralement discutable que cette subvention indirecte améliore les dividendes des actionnaires ou finance le transfert d'un joueur de grande qualité<sup>20</sup>. Cependant, à titre de comparaison, les subventions municipales vont aux activités de production et de diffusion culturelles, qui revêtent aussi des intérêts importants dans le domaine de l'économie marchande. Ce financement public des « affaires culturelles » semble provoquer moins de polémiques, en France au moins.

---

<sup>19</sup> Le Tournoi des 6 Nations dénature le championnat de France, puisque les internationaux ne peuvent pas le même jour jouer leur match international et le match de championnat national.

<sup>20</sup> Pourtant, les clubs professionnels français se trouvent en situation défavorable par rapport à leurs homologues étrangers quant aux charges fiscales et sociales et la cotation en bourse. Le retrait des aides publiques conduirait inéluctablement à l'exil des meilleurs joueurs et sponsors. C'est donc une question de coût d'opportunité. Cependant, les considérations purement politiques ne sont pas négligeables. Quel maire prendrait le risque de d'abandonner son aide à une activité économique, culturelle et d'intégration sociale intéressante pour la ville, au prétexte qu'il est immoral de contribuer à la bonne marche d'une entreprise sportive professionnelle? L'importance d'un Club dans une ville est considérable. Ainsi, comment ne pas identifier Marseille ou Saint-Etienne, avec leur fameux OM ou "les Verts".



## **Le sport, une activité économique lucrative**

La gestion privée du sport permet, a priori, un meilleur management des organisations. Dans le sport professionnel américain, la NFL (National Football League), la NBA (National Basketball Association), la NHL (National Hockey League) ou la MLB (Major League Baseball) sont en situation de quasi-monopole sur le marché du sport au plus haut niveau. Cependant, rien n'empêche une autre Ligue de se constituer et de vendre de nouvelles franchises. D'ailleurs, les grands sports américains ont parfois eu à faire face à un début de concurrence, mais les investissements de départ sont si élevés qu'on peut parler de " barrières à l'entrée " très importantes. Aux Etats-Unis, l'exception sportive est reconnue. Le Sport Broadcasting Act de 1961 est une loi dérogatoire à la loi antitrust en application aux Etats-Unis, en autorisant les ligues à centraliser les droits de télévision au profit de la collectivité des Clubs. Les ligues professionnelles américaines éliminent la concurrence en se constituant en cartel. Ce monopole passe par un accord entre les clubs en vue de corriger les déséquilibres sportifs aux effets économiques négatifs. Une coordination permet en effet d'augmenter les recettes du cartel en empêchant que deux clubs soient localisés dans la même région, en instaurant un plafond salarial équivalent pour chaque équipe ou encore en mettant en commun les droits de télévision pour procéder à une répartition égalitaire. Cette organisation en cartel, pourtant contraire à la loi antitrust américaine, permet d'éviter les abus de la concurrence, comme la surenchère, l'inflation des coûts salariaux ou la réduction de l'incertitude liée au déséquilibre de la compétition.

Cependant, pour maintenir l'intérêt de la compétition, les Ligues professionnelles américaines ont mis en point deux systèmes pour égaliser les chances à terme de tous les clubs de remporter les trophées, mais ils remettent en cause les principes libéraux du marché. D'abord, elles ont établi, à l'exception du hockey sur glace qui limite seulement les salaires des débutants dans la Ligue pendant cinq ans, une masse salariale maximale (" salary cap ") qui empêche une équipe de disposer de tous les joueurs les mieux payés de la Ligue (en faisant l'hypothèse selon laquelle le salaire d'un joueur correspondrait à son efficacité sportive). Ensuite, la règle du " draft " permet aux équipes les plus faibles de choisir en priorité les nouveaux joueurs entrant dans le circuit. Le premier du championnat s'exprimera en dernier pour le premier tour des choix. Ce principe renie le jeu de la libre concurrence entre les clubs et le choix des joueurs. Enfin, dans certains contrats, il existe encore parfois " une clause de réserve ", qui lie le joueur à un club pour tout ou partie de sa carrière. Dans ces conditions, le Club a le droit de transférer ou de conserver le sportif contre son gré. En tout état de cause, les transferts supposent une autorisation de la Ligue. Le passage à un système de liberté (free agency) a provoqué une augmentation des salaires des sportifs. Ces deux règles sont supposées réguler la concurrence<sup>21</sup>, ce qui n'est pas confirmé<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> Pour Gary Becker (1994), il faudrait pourtant le remplacer par deux taxes, l'une fondée sur les dépenses totales des équipes (prélèvement de 33 % au-delà de 40 millions de dollars par exemple), l'autre d'asseoir ce prélèvement sur le nombre de défaites (plus le Club perd, plus il doit de l'argent à la Ligue). Ainsi, il y aurait vers le haut un ralentissement des enchères, une

Cette hypothèse n'a pas été retenue par la ligue de Base-ball. Les conflits sociaux sont relativement fréquents.

Le lockout de la Ligue nationale de hockey (LNH) de 2004-2005 a mis en évidence les conflits sociaux qui scandent la vie des sports professionnels américains<sup>23</sup>. Les raisons profondes remontent à la convention collective négociée à la suite au premier lockout de 1994-1995. Le plafond salarial souhaité par les dirigeants de la Ligue n'avait pas été accepté par les joueurs, mais la mise en œuvre de mécanismes de lutte contre l'inflation salariale fondés sur l'autodiscipline des partenaires avait été effective. En situation de concurrence, les règles de discipline interne ont vraiment beaucoup de mal à fonctionner au regard de la détérioration de la situation financière de l'ensemble des clubs. Un second lock-out a alors été décidé, qui a été suivi par tous les responsables des clubs pendant une année complète. Les propriétaires ont invoqué une détérioration de la parité financière et de la parité sportive, mais dans les faits seuls les déséquilibres des masses salariales s'étaient accentués. Les joueurs ont alors accepté une baisse de 24 % des salaires déjà négociés, la mise en place d'un plafond de la part des salaires dans les revenus totaux de la ligue et de la masse salariale de chaque équipe, la définition d'un plancher salarial et d'un mécanisme de partage des revenus entre les équipes. Le nouvel accord a permis d'améliorer la rentabilité des équipes de la LNH, mais la situation financière de nombreuses équipes américaines reste fragile, laissant supposer un possible lock-out en 2011, lorsque la présente convention collective viendra à échéance.

Aux Etats-Unis, la culture du sport professionnel est fondamentalement commerciale et financière. Il s'agit d'abord de faire du "business". L'approche en Europe reste pour l'instant différente, le droit communautaire empêchant toute entrave à la libre concurrence. Aujourd'hui, les associations s'interrogent sur leur financement et leur communication, mais elles délaissent l'application des techniques de gestion et d'organisation, la politique de commercialisation et les réflexions sur les objectifs et la stratégie. Une logique de profit remplace la culture du bénévolat. Dans ces conditions, ce passage n'est pas accessible à tous les sports. En France, les Fédérations gèrent des milliers de salariés et plus d'un million de bénévoles, elles encadrent 13 millions de licenciés, elles décident du calendrier des compétitions, de certains contrats de sponsoring, et de l'utilisation des équipements publics. Les Fédérations restent généralement en situation de monopole, même si les intérêts privés se font pressants pour se substituer à elles, notamment dans le cadre des Ligues professionnelles. Seules les Ligues ou les Fédérations sont des monopoleurs potentiels. Elles exercent une

---

redistribution de la taxe à tous les clubs en vue d'égaliser les potentiels et **l'obligation des clubs faibles à investir et à améliorer leur gestion.**

<sup>22</sup> Andreff, W. (2008), Equilibre compétitif et gouvernance du football français », Discours présidentiel, de l'AFSE, Association Française de Sciences Economiques, Paris. Aglietta, M., Andreff, W., Drut, B. (2008), Bourse et football, Revue d'Economie Politique, n°2-2008. Fontanel, J. (2009), Sur la gouvernance du football français. L'analyse de Wladimir Andreff, cf. infra. Chapitre 3.

<sup>23</sup> Lavoie, M. (2009), Le lockout de la Ligue nationale de hockey de 2004-2005 : Causes et retombées, cf. infra. Chapitre 4.

influence considérable sur la bonne gestion des clubs, notamment en réglementant l'équilibre compétitif.

Pierre Chaix<sup>24</sup> se propose de faire le point sur le développement du rugby professionnel en France, sous le prisme particulier de l'équilibre compétitif. Quels sont les éléments qui provoquent et développent l'intérêt des spectateurs et téléspectateurs pour un spectacle sportif? Est-ce que l'incertitude du résultat, « la glorieuse incertitude du sport », constitue un élément indispensable à la maximisation du profit. Cette idée a souvent été émise, mais la qualité du jeu peut aussi devenir un élément essentiel du choix des spectateurs et téléspectateurs. Or, les grandes équipes du rugby français sont aussi les plus dotées financièrement. En utilisant l'indice de Noll-Scully, l'hypothèse d'un championnat construit sur un déséquilibre compétitif important, lié aux capacités financières des clubs en début de saison, est privilégiée. Il arrive souvent qu'en fin d'année, le monde du rugby sollicite les bailleurs de fonds et les mécènes pour combler les déficits. Dans ce contexte, une politique de « moralisation » peut être engagée par la Ligue Nationale du Rugby, notamment par son pouvoir législatif sur les contraintes sur le marché des joueurs, par la définition de nouveaux modes de redistribution des revenus et par un contrôle de gestion accru de la part de la DNACG<sup>25</sup>. Le championnat déséquilibré, dont les résultats sont directement corrélés à la taille des budgets, doit interpeller ses dirigeants s'il ne veut pas voir disparaître pour raisons financières les clubs les plus ancrés dans le monde du rugby. Plus de solidarité doit permettre au rugby professionnel français d'assurer ainsi son avenir économique et sportif et celui de ses clubs.

Le développement d'un sport implique la production d'un produit joint, celui de deux clubs et d'une compétition opposant plusieurs clubs. Il convient donc d'établir des règles qui permettent à chaque match de provoquer un intérêt en introduisant une dose d'imprévisibilité relative<sup>26</sup>. D'abord, l'incertitude du résultat est fonction des *forces sportives* disponibles, mais les budgets inégaux rendent plus probables la victoire des plus riches. La glorieuse incertitude du sport est une fonction essentielle de l'attractivité d'un sport. Enfin, l'équilibre compétitif doit être évalué sur l'ensemble de la compétition. Selon l'analyse de Wladimir Andreff<sup>27</sup>, les règles ne sont pas particulièrement respectées par la Ligue 1. Dans le cadre des Ligues fermées, les acteurs du monopole bilatéral de chacun des sports professionnels cherchent d'abord à augmenter leurs profits. La plupart des clubs américains ne sont pas cotés en bourse et leur régulation monopoliste n'améliore ni l'équilibre compétitif, ni une allocation efficace des ressources, malgré l'existence du « salary cap »<sup>28</sup> et du système de draft<sup>29</sup>. Enfin, l'incertitude du résultat n'est plus l'élément essentiel de l'attraction des spectateurs et téléspectateurs. L'organisation des ligues européennes offre un plus grand

---

<sup>24</sup> Chaix, P. (2009), Rugby français et équilibre compétitif, cf infra, Chapitre 2.

<sup>25</sup> Direction Nationale d'Aide et de Contrôle de Gestion

<sup>26</sup> Fontanel, J. (2009), Sur la gouvernance du football français. L'analyse de Wladimir Andreff, cf. infra. Chapitre 3.

<sup>27</sup> Andreff, W. (2008), Equilibre compétitif et gouvernance du football français », Discours présidentiel, de l'AFSE, Association Française de Sciences Economiques, Paris.

<sup>28</sup> L'effet de la *salary cap* n'est pas clair, car la clause d'équité (*fairness*) qui les autorise à dépasser leur plafond salarial en modifie le contenu et les effets.

<sup>29</sup> L'institution d'une *draft* en NFL n'a pas affecté l'équilibre compétitif.

espace à la concurrence surtout depuis la dérégulation du marché international des professionnels. En ligue ouverte, le déséquilibre compétitif est entretenu par un profond déséquilibre financier entre les clubs. La pérennité de cette activité économique du football passe par la recherche de l'équilibre budgétaire, une amélioration de la gouvernance des clubs par une meilleure professionnalisation, le contrôle de l'importance relative des droits de télévision et la prise en compte de l'importance des enjeux sociaux du football en France.

L'économie publique peut exercer un rôle régulateur sur les initiatives privées. Athlètes et instances sportives monnayent leurs talents et leurs compétitions au plus offrant, installant ainsi une logique de marché dans laquelle l'Etat et les collectivités publiques n'ont plus qu'un rôle second. Dans le football, des chefs d'entreprise sont arrivés dans le milieu (Adidas à Marseille, Pinault à Rennes, Pathé à Lyon, Canal + à Paris, M6 à Bordeaux) en considérant leur participation comme une véritable activité commerciale de diversification ou de complémentarité, avec un marché à conquérir. Ils apportent avec eux les règles de l'économie privée, avec l'idée du profit, nécessaire notamment avec les projets d'introduction en Bourse des actifs des Clubs. Dans ce contexte, les clubs ont compris qu'il fallait se rapprocher des spectateurs en améliorant la qualité d'accueil dans les stades, en développant les loges, à la recherche de la demande solvable.

Wladimir Andreff<sup>30</sup> se pose la question de savoir si les clubs professionnels sont des firmes multinationales, lesquelles sont principalement définies par plusieurs investissements directs à l'étranger et la détention d'actifs dans plus d'un pays, au sein de ses filiales étrangères. Cette caractéristique n'est pas fréquente dans le football, au moins officiellement. Cependant, un club de football professionnel est comparable à une firme de services lesquels correspondent à la plupart de ses 'produits', notamment le spectacle sportif offert dans un stade, sa retransmission télévisée et sa vente dans le monde. Au fond, le football offre un produit de plus en plus global, il intéresse une clientèle de moins en moins locale. Il dispose d'une clientèle multinationale, ses propriétaires sont souvent étrangers, il bénéficie d'un mode de financement global et il subit aussi les effets des dérives financières internationales. Son image mondiale est véhiculée par la plupart des sponsors et chaînes de télévision internationaux et sa gestion et sa stratégie sont comparables à celles des firmes multinationales. La CNUCED publie un indicateur composite (*transnationality index*) de multi-nationalité des firmes multinationales (FMN) en prenant en compte le pourcentage des actifs étrangers dans les actifs totaux, le pourcentage des emplois à l'étranger dans l'emploi total de la FMN et le pourcentage du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger (hors du pays de la « société mère »), depuis son rapport annuel de 1995 (UNCTAD, 1995). Wladimir Andreff<sup>31</sup> retient le pourcentage de joueurs étrangers dans l'effectif total de joueurs professionnels de chaque club, le pourcentage des revenus tirés des compétitions européennes (internationales) dans le chiffre d'affaires total du club et la part du capital du club (ou de la société commerciale qui gère ses intérêts) détenue par des propriétaires et actionnaires étrangers. Ainsi, Manchester United, Chelsea et Arsenal sont

---

<sup>30</sup> Andreff, W. (2009), Un club de football est-il une firme multinationale ?, cf. infra, chapitre 5.

<sup>31</sup> Andreff, W. (2009), Un club de football est-il une firme multinationale ?, cf. infra, chapitre 5.

plus multinationaux que Lille OSC, le Stade Rennais et le Bayern Munich. Une collecte d'information plus exhaustive semble nécessaire. D'autres critères pourraient être retenus, comme le pourcentage du financement provenant de sources étrangères, le nombre de sponsors étrangers du club, le pourcentage de spectateurs étrangers présents dans le stade au cours d'une saison par rapport au nombre total de spectateurs pendant la saison. Si les clubs ne sont pas vraiment des firmes multinationales, elles en ont de nombreuses caractéristiques, notamment au niveau de leur gestion et de leurs stratégies.

Cependant, la gestion privée n'est pas sans défaut, dans la recherche souvent cupide et facile d'engranger des profits, parfois même de manière illégale. Les chaînes de télévision veulent plus de matchs de football ou de rugby qui leur assurent une bonne audience. Des tensions importantes existent entre les institutions internationales et les clubs. Aujourd'hui, pour les plus grands sports, les fédérations nationales sont des partenaires des Fédérations internationales, elles-mêmes partenaires du CIO. Cette grande organisation du sport mondial est quasiment monopolistique, notamment dans le secteur amateur. Les grands clubs de football européen cherchent parfois à se libérer du pouvoir des Ligues ou des organisateurs des compétitions. La Commission européenne a reçu la demande de l'UEFA pour être le seul organisme fondé à négocier l'ensemble des droits relatifs à la compétition qu'elle organise, sortant ainsi du champ d'application des articles 85 et 86 du Traité de Rome qui interdit les pratiques anticoncurrentielles concertées et les abus de position dominante. L'UEFA se présente pourtant comme une entreprise sans but lucratif, mais exerçant des activités à caractère économique, comme l'exploitation des droits commerciaux des organisations de football sous sa responsabilité. La diffusion des compétitions par les télévisions, le sponsoring (ou parrainage), les fournitures, les licences et la propriété industrielle font l'objet de droits commerciaux spécifiques.

Selon l'UEFA, l'obtention de ces droits ne va pas à l'encontre des règles générales de la concurrence, puisque la redistribution des recettes contribue à l'intensification de la concurrence au sein du football européen. La demande d'exemption est alors fondée sur trois arguments. D'abord, avec la commercialisation centralisée, la Ligue des Champions conserve une identité, qui permet de rationaliser la distribution des droits commerciaux nécessaires à la solidarité économique et à la concurrence sportive. Ensuite, les téléspectateurs bénéficient de retransmissions sur des chaînes de télévision non payantes. Enfin, l'UEFA propose des produits distincts aux clubs, diffuseurs, commanditaires et spectateurs. Cette négociation centralisée est constamment sur la sellette. Les droits de retransmission télévisés se définissent sur un marché imparfait, dont le coût est supporté par le consommateur final (le téléspectateur, le consommateur de produits sportifs ou le contribuable). La télévision modifie le spectacle lui-même, elle propose une émission spécifique qui recompose la réalité sportive. Les droits de retransmission font courir le risque de dénaturation du spectacle sportif mais, outre la manne financière perçue, certains sports ont amélioré leur notoriété grâce à leur médiatisation. Dans cette optique, la télévision, en incitant les téléspectateurs à la pratique sportive, s'intègre parfaitement dans la mission de service public du sport.

La question du financement du sport est toujours posée. Elle concerne la billetterie, les subventions, les équipements, le mécénat, le sponsoring, le merchandising, la publicité, mais aussi le recours aux marchés financiers. La réussite tant sportive que financière de Manchester United, le club de football le plus riche du monde et de surcroît vainqueur de la plus prestigieuse compétition européenne en 1999, est à ce titre exemplaire. Cependant, ce type de financement recoupe deux incertitudes, celle des résultats sportifs et celle des valeurs mobilières. Pour Aglietta, Andreff et Drut<sup>32</sup>, l'étude empirique de l'indice boursier Dow Jones Stoxx Football souligne à la fois la forte volatilité des rendements et des cours des actions pour un échantillon de clubs cotés et une profondeur du marché relativement faible. L'incertitude attachée à la valeur fondamentale des clubs de football est considérable, comme en témoignent les analyses de valorisation produites par des brokers et des cabinets spécialisés. Les résultats sportifs ont une incidence immédiate sur le cours des actions, ce qui explique partiellement leur volatilité et la difficulté à définir la valeur fondamentale d'un club. L'analyse des auteurs conduit à considérer que le marché boursier n'engendre pas une meilleure discipline dans la gestion des clubs de football, mais au contraire il durcit la contrainte financière et expose le club à l'évaluation constante et partiellement erratique des marchés financiers. Le football européen est en situation de crise financière, au regard de l'endettement durable des grands clubs et de leur dépendance relative à la fois à de nouvelles formes de mécénat, notamment pétrolier et/ou russes, et aux droits de télévision (lesquels profitent principalement aux « stars » du football). L'organe de supervision financière que réclame la France ne semble toujours pas accepté par les instances mondiales du football, ce qui traduit un manque de confiance dans la capacité des grands clubs de « purger » leurs déficits chroniques. La gouvernance des clubs ne répond guère aux exigences « déclarées » de la Bourse concernant la transparence des comptes, la maîtrise de l'inflation salariale et le « maquis » des transferts de joueurs.

Après la crise financière d'octobre 2008, la situation économique des grands clubs européens s'est considérablement dégradée. Dans une étude de Laurent Coadic<sup>33</sup>, la Bundesliga, aux revenus globaux de 1,7 milliard d'euros, semble être le meilleur élève, avec des clubs qui ont tous dégagé des profits. Le football anglais qui était cité en exemple avant la crise, notamment du fait de l'importance de ses actifs, souffre de sa surenchère salariale, notamment avec 12 clubs sur 20 qui ont déjà essuyé un déficit. Dans le Calcio, mise à part la Juventus qui a dû s'orienter vers une gestion sérieuse, les grands patrons italiens sont investis, mais cette situation n'assure guère la pérennité des clubs, au regard des désinvestissements dans le football qui pourraient bien être une nécessité pour les grandes familles italiennes rappelées à plus de rigueur de gestion. Le football espagnol connaît de graves difficultés financières depuis 15 ans. La situation n'a pas changé. La dette des clubs atteint 2,8 milliards d'euros, ce qui n'est pas un bon signe pour la pérennité de

---

<sup>32</sup> Aglietta, M., Andreff, W., Drut, B. (2008), Bourse et football, *Revue d'Economie Politique*, n°2-2008.

<sup>33</sup> Coadic, L. (2009), Foot et crise financière. Les grands dans le rouge, *L'Equipe Magazine*, n°1381 (en collaboration avec Bruno Constant, Alexis Menuge, Yoann Riou et Frédéric Traini, pp.38-41.

certaines clubs, notamment ceux de Valence, de La Corogne et de Bilbao. Enfin, la Ligue 1 française est financièrement saine, mais elle n'a pas de nombreux actifs, ce qui la rend fragile au regard de la nécessité de faire des bénéfices pour survivre. Pour les clubs, un résumé de la situation présentée par Laurent Coadic est disponible sous une forme résumée dans le Tableau 1.

Tableau 1 – Situation des grands clubs européens après la crise financière du dernier trimestre 2008<sup>34</sup>.

Clubs	Budget (B) Dette (D)	Situation économique	Actifs/Passifs
Arsenal	B : 278,5 D : 490	- Bonne gestion du club. Bénéfices de 46,6 millions d'euros en 2007 - La qualification à la Ligue des Champions, avec ses recettes, semble nécessaire en 2009-2010.	- Fort endettement (3 <sup>e</sup> de Premier League) pour son stade. Projet immobilier du stade (Emirates Stadium) touché par la crise - Patrimoine de 133 millions euros (M€)
Barcelone	B : 380 D : 190	- Association de « socios ». Ce n'est pas une société commerciale. Appui indéfectible des Catalans.	- Dette de 190 M€ reconnue, le double selon d'autres sources. - Grand patrimoine immobilier
Bayern Munich	B : 286 D : 0	Très bien géré, 5 <sup>e</sup> recette européenne en billetterie Politique commerciale efficace (que seuls Manchester United et le Réal de Madrid dépassent).	- Stade neuf
Celtic Glasgow	B : 88 D : 4	Au bord de la faillite en 1992. Bonne gestion aujourd'hui Bénéfices de 5 M€	Remboursement complet de la dette
Chelsea	B : 283 D : 935	Perte de près de 100 M€ fin 2007 Pas de gestion cohérente Gros problèmes possibles dans l'avenir, car sa dépendance à un mécène est importante.	Très gros endettement (728 M€). Le propriétaire Aramovitch a perdu 14 milliards de dollars en Bourse.
Hambourg SV	B : 140 D : 0	Pas de problème	Fin des dettes

<sup>34</sup> Les chiffres sont donnés en millions d'euros (M€)

Inter Milan	B : 221 D : 418	Grand endettement (68 M€ remboursés par Massimo Moratti, le Président propriétaire) Masse salariale de 175 millions d'euros	Déficit structurel de 150 M€, dont 500 M€ en 4 ans. La compagnie pétrolière du propriétaire a perdu 40 % en bourse en 2008.
Juventus Turin	B : 185 D : 0	Deux pertes consécutives de 36,5 et 20,8 M€. Chute à la Bourse de 33,7 %. Situation instable	Club propriétaire de son stade. Patrimoine de 95 M€.
Liverpool	B : 199 D : 807	Bonne situation sportive. Rachat du club par des financiers américains, qu'ils font rembourser au club à concurrence de 38,6 M€ par an. Prêt très lourd à porter.	Prêts à renégocier avec des banques en crise (Wachovia, Royal Bank of Scotland). Rumeur de revente et arrêt de construction du stade.
Lyon	B : 135 D : 0	Alourdissement de la masse salariale. Baisse du merchandising Baisse de 60 % de l'action Plus de 20 M€ de bénéfice en 2007	Problème concernant la construction du stade.
Manchester United	B : 328 D : 770	Deuxième dette de Premier League pour rembourser l'actionnaire. Bénéfices de près de 78 M€. Bons résultats sportifs	Nombreux actifs. Très bonne réputation.
Marseille	B : 85 D : 0	Situation positive depuis 4 années. 7 M€ en 2007. Politique commerciale active	Soutien à concurrence de 200 millions d'euros par Robert-Louis Dreyfus. 26,5 M€ de fonds propres
Milan AC	B : 293 D : 316	Perte de €32 M€ en 2007 Inquiété pour faux bilan Perte des abonnés (- 11.000 depuis 2004)	Dépendant des chèques de Silvio Berlusconi.
Newcastle	B : 129 D : 88	Sponsor très endetté par la crise Club en grande difficulté	Propriétaire a perdu 378 M€ avec la crise. Vente du club qui passe de 610 à 380 M€.
Réal de Madrid	B : 400 D : 200	Bénéfice de 52M € en 2007. Masse salariale considérable Peu touchée par la crise du fait du rôle des socios.	Pour Maria Gay, le déficit serait de 527 M€.
Roma AS	B : 157 D : 75	Nombreuses années de déficit, mais bénéfice de 20 M€ en 2007	Baisse de 20 % de l'action en un an. Risque de vente de la famille Sensi dont la banque a été touchée par la crise (qui doit rembourser 130 M€).



Schalke 04	B : 160 D : 108	Soutenue par Gazprom (20 M€ par saison)	Grosse dette Dépend de Gazprom
Tottenham	B : 153 D : 22	Valeur sûre et attractive, malgré les résultats sportifs décevants	Patrimoine de 49 M€. Grosses pertes boursières de son propriétaire (Joe Lewis) de l'ordre de 380 M€.
Valence CF	B : 120 D : 430	Très endetté Doit vendre des joueurs, malgré un nouveau stade.	Endettement garanti à 45 % par la Banque Bancaja. Perte de valorisation de la vente du vieux stade.
Werder Brême	B : 106 D : 0	Bonne situation Contrat avec Nike de 15 M€ par an de 2009 à 2014.	Pas de problème, malgré la situation du sponsor « Citobank ».

Dans ces conditions, la Bourse n'est sans doute pas le meilleur moyen de faire appel à l'argent public au regard du couple détonant entre les résultats sportifs et des phénomènes de la spéculation internationale. Aglietta, Andreff et Drut<sup>35</sup> proposent alors dix recommandations. D'abord, l'illiquidité du marché, la volatilité des rendements et des cours boursiers et la profondeur insuffisante du marché de ce secteur conduisent à considérer qu'il n'est pas nécessaire de recourir à ce mode de financement, surtout dans la situation de crise d'aujourd'hui. La valeur fondamentale d'un club fondée en partie sur son capital « joueurs », sur ses capitaux propres notoirement insuffisants et sur un endettement non négligeable est en outre trop dépendante des résultats sportifs et de l'image du club pour être une incitation pour le « boursier » normal, non amateur de football, à investir dans ce type de firme. La dépendance du football aux droits de télévision constitue aussi une menace au regard d'une possible baisse de ces droits. Il faut améliorer d'abord la gouvernance du club et ses résultats financiers avant d'envisager une éventuelle entrée en bourse. Le modèle français de supervision des clubs pourrait avantageusement être étendu aux ligues professionnelles. Une régulation plus stricte des salaires et des primes de transfert des joueurs est enfin nécessaire. Dans les conditions d'un financement par les marchés financiers, comment garantir que les principaux actionnaires d'un club ne quitteront pas le navire du jour au lendemain, en cas de déroute sportive. Enfin, les risques liés à la situation de multipropriété engendrée par l'arrivée de groupes économiques très puissants, les tentations d'arrangements de matches entre équipes appartenant au même propriétaire ou la possibilité pour un multi-actionnaire de transférer des joueurs en réseau fermé, seraient considérables. Le choix entre l'intégrité sportive et les intérêts financiers serait trop peu cornélien pour ne pas mettre au point des règles qui conserveront au sport sa magnifique incertitude.

## En conclusion

---

<sup>35</sup> Aglietta, M., Andreff, W., Drut, B. (2008), Bourse et football, Revue d'Economie Politique, n°2-2008.

Le football a fait payer à l'ensemble du mouvement sportif sa formidable prospérité, ce qui en fait un secteur économique puissant. Il est en effet difficile aujourd'hui de ne pas considérer les clubs professionnels de football comme de véritables entreprises. Wladimir Andreff présente les grands clubs de football comme des firmes multinationales. Au plan européen, la libre concurrence est recommandée<sup>36</sup>. L'exception sportive est-elle défendable au même titre que l'exception culturelle<sup>37</sup>? Le sport, comme l'art ou la culture, ne peut échapper à l'emprise des relations monétaires. La Commission européenne fixe quelques règles, dans le sens de la libéralisation du marché du sport. La mesure la plus caractéristique est bien sûr l'arrêt Bosman : en jugeant illégale la limitation du nombre de joueurs étrangers européens dans les clubs, la Cour de Justice Européenne a ouvert une brèche dans " l'exception sportive ", mettant ainsi en cause l'équilibre de la compétition. L'article 128 du traité de Rome insiste, dans le domaine culturel, sur le respect et la protection des diversités nationales et régionales. Il s'agit donc bien d'une véritable reconnaissance de la spécificité d'un secteur, celui de la culture, dont l'objectif premier n'est pas la recherche du profit. Il est intéressant de noter que le droit communautaire ne s'applique pas aux équipes nationales, au motif que leurs compositions relèvent uniquement du sport et non d'une activité économique. Lorsque l'on voit les sommes d'argent générées par la Coupe de Monde de football, il semble que la véritable justification se trouve dans la prise en compte de la spécificité sportive.

Dans ces conditions, le sport " charrie " des valeurs spécifiques et des représentations oniriques qui le distinguent d'une activité économique normale. Le sport est cependant devenu un vecteur publicitaire important, un investissement et un marché en développement. La question d'une accélération du domaine marchand du sport se pose avec acuité et urgence. Quelles sont maintenant les missions du sport? Le spectacle ou la valorisation de certaines valeurs éthiques et morales? Est-il un succédané à la guerre, au moment où la mondialisation ne réduit pas in fine les tensions des conflits et guerres économiques?<sup>38</sup> La réponse à cette question ne penche pas, aujourd'hui, vers la pérennité des qualités reconnues à la pratique et au spectacle du sport. Mais en perdant son âme, le sport risque aussi de perdre ses financements.

---

<sup>36</sup> L'arrêt Bosman permet à tout joueur ressortissant de l'Union européenne de circuler librement en Europe et il est interdit de fixer une règle limitant leur nombre dans les Clubs. En outre, les joueurs en fin de contrat sont libres de droit. Ils peuvent donc choisir un Club sans que celui-ci ait à payer une indemnité de transfert. Comme le sport professionnel est une activité par nature rémunérée, qu'elle participe alors à la vie économique, les règlements des associations sportives privées relèvent alors du droit communautaire. Cette nouvelle liberté a souvent été combattue par les instances dirigeantes du sport professionnel, en invoquant notamment les arguments de l'existence des équipes nationales, du fait national de culture du sport, de l'accroissement des inégalités des salaires et des transferts, de l'augmentation du chômage des joueurs nationaux, de la perte d'intérêt de certains championnats à faible pouvoir d'achat, de la montée du syndicalisme ou de l'évasion de ressources disponibles pour les Clubs.

<sup>37</sup> Fontanel, G. (2009), Le Conseil européen et l'organisation du sport professionnel, in Fontanel, J., Fontanel, M (éditeurs), Collection Les idées et les théories à l'épreuve des faits, L'Harmattan, Paris.

<sup>38</sup> Coulomb, F., Fontanel, J. (2006), Mondialisation, guerre économique et souveraineté nationale, in « La question politique en économie internationale », La Découverte, Paris.

## Bibliographie

Aglietta, M., Andreff, W., Drut, B. (2008), Bourse et football, *Revue d'Economie Politique*, n°2-2008.

Andreff, W. (1999), Les finances du sport et l'éthique sportive, *Revue d'Economie Financière*, n° 55, 135-175.

Andreff, W., Szymanski Stefan eds. (2006), *Handbook on the economics of sport*, London, Edward Elgar Publishing.

Andreff W. (2008), *Equilibre compétitif et gouvernance du football français*, Discours présidentiel, de l'AFSE, Association Française de Sciences Economiques, Paris.

Andreff, W. (2009), *Un club de football est-il une firme multinationale ?*, in *Regards sur l'économie et le management du sport et des sportifs professionnels* » (Fontanel,J., Bensahel.L., Chaix,P. Ed.), L'Harmattan, Paris..

Barget, E., Gouguet, J.J. (2009), *Une analyse coûts/bénéfices de la Coupe du Monde de Rugby 2007 en France : cadrage méthodologique et cas pratique*. in *Regards sur l'économie et le management du sport et des sportifs professionnels* » (Fontanel,J., Bensahel.L., Chaix,P. Ed.), L'Harmattan, Paris.

Bensahel, L., Fontanel, J., Corvaisier-Drouart, B. (2009), *Les Organisations non gouvernementales ou l'homme au cœur d'une mondialisation solidaire*, Collection Librairie des Humanités, L'Harmattan.

Brocard, J-F. (2009), *La problématique des agents sportifs sur le marché du travail des sportifs professionnels*. Fontanel, G. (2006), *Les clubs sportifs face à l'échec : le cas du F.C.G.*, in *Regards sur l'économie et le management du sport et des sportifs professionnels* » (Fontanel,J., Bensahel.L., Chaix,P. Ed.). L'Harmattan, Paris.

Chaix, P. (2009), *Rugby français et équilibre compétitif*, in *Regards sur l'économie et le management du sport et des sportifs professionnels* » (Fontanel,J., Bensahel.L., Chaix,P. Ed.), L'Harmattan, Paris.

Coadic, L. (2009), *Foot et crise financière. Les grands dans le rouge*, *L'Equipe Magazine*, n°1381 (en collaboration avec Bruno Constant, Alexis Menuge, Yoann Riou et Frédéric Traini, pp.38-41.

Coulomb, F., Fontanel, J. (2006), *Mondialisation, guerre économique et souveraineté nationale*, in *La question politique en économie internationale*, Pierre Bertahud, Gérard Kebabdjian (Ed.), La Découverte, Paris.

Fontanel, G. (2006), *Les clubs sportifs face à l'échec : le cas du F.C.G.*, in *Regards sur l'économie et le management du sport et des sportifs professionnels* » (Fontanel,J., Bensahel.L., Chaix,P. Ed.). L'Harmattan, Paris.

Fontanel G. (2007), « *Les transformations structurelles des clubs sportifs : recherche d'un cadre d'analyse approprié à leur gestion* », Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion soutenu en juillet 2007, Université Jean Moulin Lyon 3 (IAE), ISEOR, 428 p.

Fontanel, G. (2009), *Le Conseil européen et l'organisation du sport professionnel*, in « *Géoéconomie du sport* », Fontanel, M., Fontanel, J.

(éditeurs), Collection Les idées et les théories à l'épreuve des faits, L'Harmattan, Paris.

Fontanel, J., Bensahel, L. (2001), Réflexions sur l'économie du sport, Presses Universitaires de Grenoble, Collection « ECO+ », Grenoble.

Fontanel, J. (2009), Sur la gouvernance du football français. L'analyse de Wladimir Andreff, in Regards sur l'économie et le management du sport et des sportifs professionnels » (Fontanel,J., Bensahel.L., Chaix,P. Ed.), L'Harmattan, Paris.

Fontanel,J., Bensahel.L., Chaix,P. Ed.). Regards sur l'économie et le management du sport et des sportifs professionnels », L'Harmattan, Paris.

Fontanel, M. (2006), Le sport de haut niveau comme facteur d'éducation et de formation au management de l'entreprise, Thèse de doctorat, Université du Sud. Toulon.

Fontanel, M. (2008), Sportif de haut niveau, manager en devenir, Préfaces d'Aubin Hueber et d'Alain Spalanzani, Librairie des Universités, Paris.

Fontanel, M., Fontanel, J. eds. (2009), Géoéconomie du sport, L'Harmattan, Paris.

Fontanel, M., Paturel, R. (2009), Pratiques managériales et sport de haut niveau, Regards sur l'économie et le management du sport et des sportifs professionnels » (Fontanel,J., Bensahel.L., Chaix,P. Ed.), L'Harmattan, Paris.

Fontanel, M., Fontanel, J. (2009), Les leçons géostratégiques des Jeux Olympiques », in « Géoéconomie du Sport », Fontanel, M., Fontanel, J. (éditeurs), Collection Les idées et les théories à l'épreuve des faits, L'Harmattan, Paris.

Lavoie, M. (2009), Le lockout de la Ligue nationale de hockey de 2004-2005 : Causes et retombées, in Regards sur l'économie et le management du sport et des sportifs professionnels » (Fontanel,J., Bensahel.L., Chaix,P. Ed.), L'Harmattan, Paris.

Ministère de la santé, jeunesse, sport et vie associative (2008), Statinfo, (2008), n°08-02, novembre

Paturel, M-H, Paturel, R. (2009), Le sportif de haut niveau : un acteur à ne pas oublier ! in « Regards sur l'économie et le management du sport et des sportifs professionnels » (Fontanel,J., Bensahel.L., Chaix,P. Ed.), L'Harmattan, Paris.