

Sur la gouvernance du football français

L'analyse de Wladimir Andreff

Jacques Fontanel, Liliane Bensahel

in

Regards sur l'économie et le management du sport et des sportifs professionnels,
(Jacques Fontanel, Liliane Bensahel, Pierre Chaix, Eds.),
L'Harmattan, Paris. 2009.

Résumé : Le développement d'un sport implique la production d'un produit joint, à la fois chaque match implique deux clubs et chaque compétition suppose plusieurs clubs. Trois éléments de réponse doivent être pris en compte : l'incertitude du résultat, l'attractivité du sport et l'équilibre compétitif dans le cadre d'une organisation de type monopoliste. Quels sont les avantages d'une ligne fermée par rapport à une ligue ouverte ? Le problème de gouvernance du football français est d'éviter d'utiliser les droits de télévision comme un moyen systématique d'adoucir la contrainte budgétaire des clubs. La télévision est une source de déséquilibre financier. La gouvernance des clubs est encore fondée sur les lois mal adaptées à leur situation concrète.

Summary : the development of a sport involves the production of a joint product, both each match involves two clubs and each competition involves several clubs. Three elements of response must be taken into account: the uncertainty of the result, the attractiveness of the sport and the competitive balance in the context of a monopolistic type of organisation. What are the advantages of a closed line compared to an open league? The problem of governance in French football is to avoid using television rights as a systematic means of easing the clubs' budgetary constraints. Television is a source of financial imbalance. The governance of clubs is still based on laws that are ill-suited to their specific situation.

Mots clés : Football, Economie du sport, droits télévision, monopole
Football, sports economics, television rights, monopoly

Sur la gouvernance du football français

L'analyse de Wladimir Andreff¹

L'analyse de Wladimir Andreff sur la question de la gouvernance du football français est essentielle pour comprendre les limites de son fonctionnement. La question de l'équilibre compétitif, concept fondateur de l'économie du sport, ne met pas suffisamment en évidence les problèmes financiers récurrents des clubs sportifs européens. La question est alors de savoir si la théorie des ligues de sport professionnel américain centrée sur l'équilibre compétitif est susceptible d'expliquer la crise financière latente des sports professionnels en Europe? Le développement d'un sport implique la production d'un produit joint, à la fois chaque match implique deux clubs et chaque compétition suppose plusieurs clubs. Il convient donc d'établir des règles qui permettent à chaque match de provoquer un intérêt et à la compétition dans son ensemble de conserver sa part d'imprévisibilité relative. Trois éléments de réponse doivent être pris en compte :

- L'incertitude du résultat est fonction des *forces sportives* disponibles, en faisant l'hypothèse selon laquelle les spectateurs souhaitent assister aux matchs entre équipes de force égale. Un championnat équilibré est revendiqué grâce à l'équilibre compétitif. Pour améliorer la probabilité de victoire, le recrutement ou la formation peuvent être organisés, sur la base de dépenses nouvelles. 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. Plus les forces sportives sont équilibrées, plus l'issue d'un match ou d'une compétition est incertaine, plus les revenus sont élevés.

- L'équilibre compétitif est évalué sur l'ensemble de la compétition. Or, Wladimir Andreff note que c'est l'année où le championnat de Ligue 1 de football a été le moins incertain que le nombre de spectateurs a été le plus élevé. En outre, l'affluence ne baisse pas toujours avec la domination d'un club sur plusieurs saisons consécutives.

Chaque club s'engage dans la culture de « la gagne », mais en même temps il doit penser au public s'il veut rendre plus rentable la compétition dans laquelle il est inscrit. Il y a donc une interdépendance mutuelle entre les clubs dont la viabilité économique est, individuellement et collectivement, essentielle. Les clubs forment alors un cartel (Ligue professionnelle), avec une répartition des revenus communs fondés sur l'optimisation des revenus de l'ensemble. L'équilibre compétitif peut alors

¹ Andreff, W. (2008), Equilibre compétitif et gouvernance du football français », Discours présidentiel, de l'AFSE, Association Française de Sciences Economiques, Paris.

être apparenté à un bien public, de type club. Le cartel se donne pour objectif principal de maintenir l'équilibre compétitif. Il se propose alors de réguler les variables d'ajustement pour rendre crédible et attractive la compétition en vue d'optimiser les bénéfices collectifs. La permanence des enjeux pour chaque match doit être mis en épingle par une communication adroite et adaptée.

L'affluence dépend de plusieurs variables, comme la composition des équipes, les classements respectifs des deux équipes et l'enjeu du match, mais aussi la qualité récurrente du jeu (les équipes à vocation offensive sont appréciées des spectateurs et des télévisions) et les horaires proposés. Or, l'analyse économique des ligues a négligé ces variables qui n'entrent pas dans le concept d'équilibre compétitif, comme la qualité du stade et son potentiel de spectateurs. Dans les ligues fermées nord-américaines, les clubs sont admis dans une ligue fermée en fonction de la taille et de la rentabilité de leur marché, contrairement aux ligues européennes où seuls les résultats sportifs sont reconnus.

L'enjeu d'une rencontre, ou son absence, est une variable essentielle oubliée par l'analyse économique des ligues sportives. Il s'agit de réconcilier le « fan » du spectateur occasionnel pour lequel l'enjeu prévaut. Si dans les ligues fermées nord-américaines, l'équilibre compétitif assure leur viabilité financière, il ne semble pas en aller de même pour les ligues ouvertes européennes. La raison ultime du rôle crucial de l'équilibre compétitif dans les sports nord américains est qu'il garantit la *viabilité financière* de la ligue. Les matchs équilibrés attirent le chaland et le téléspectateur. On peut alors contester l'analyse économique de l'équilibre compétitif des ligues sportives comme théorie générale. En Europe, en vue d'assurer la qualité de la compétition, les ligues sportives redistribuent les revenus dans le cadre du respect des contraintes d'équilibre budgétaire. Or, l'endettement est une donnée. Ne parle-t-on pas d'un déficit de l'ordre de 3,9 milliards d'euros pour l'ensemble des clubs anglais en octobre 2008 ? Une crise financière du football européen n'est pas à exclure. Dans ces conditions, l'équilibre financier devient une variable déterminante dans les ligues ouvertes, supposant la mise en place d'une réglementation budgétaire encore à mettre en place au niveau européen. L'arrivée de la télévision constitue une nouvelle source de financement, mais son apport est encore mal mis en valeur dans l'analyse économique des ligues sportives. « Le produit dérivé (match télévisé) a supplanté le produit principal (match vendu dans le stade). Les modèles économiques des ligues sportives qui continuent à se focaliser sur l'explication de l'affluence dans les stades sont voués à être dépassés ». Cette remarque de Wladimir Andreff est opportune. Les ligues perçoivent les droits de télévision comme la solution principale, voire unique, à leurs déséquilibres financiers. On peut alors s'interroger sur cette hypothèse ou, au contraire, se demander si la hausse des droits de télévision est la cause des déséquilibres financiers. Il s'agit donc de mettre en exergue l'influence comparative entre l'équilibre compétitif d'une ligue et l'équilibre financier du club.

L'équilibre compétitif dans une ligue fermée

L'analyse économique de l'équilibre compétitif est née dans le contexte des ligues fermées américaines, sur la base d'un modèle concurrentiel standard destiné à mesurer l'efficacité des règles d'organisation des ligues. La validation empirique du modèle est incomplète et controversée.

L'organisation des sports d'équipe professionnels en ligue fermée prend en compte le caractère économique de la production sportive.

Le sport professionnel américain est considéré comme une activité économique normale, avec des règles de droit spécifiques. Les sports d'équipe sont organisés en ligues fermées, la MLB (*Major League Baseball*), la NFL (*National Football League*), la NBA (*National Basketball Association*) et la NHL (*National Hockey League*), centralement coordonnées par un Commissaire (régulateur), représentant les propriétaires de club. Ils sont depuis longtemps professionnalisés, avec l'aide des retransmissions télévisées, des radios et de la presse écrite. Le spectacle fourni par les clubs des franchises, créé conjointement par la Ligue et les joueurs, produit de la valeur. Les propriétaires et les patrons de la Ligue achètent la force de travail des joueurs à un prix inférieur aux recettes directes ou indirectes du spectacle qu'ils proposent, ce qui leur permet de dégager une plus-value. Le professionnalisme américain repose sur deux principes de base : la maximisation du profit et le monopole bilatéral.

La ligue est un *cartel de clubs* qui maximise son profit joint. Elle se présente comme une organisation *fermée* par une barrière à l'entrée et *indépendante* de plusieurs clubs membres. Si les Ligues sont en situation de monopole, la loi américaine considère qu'il s'agit d'une activité spécifique et qu'il n'y a donc pas lieu de faire appliquer les lois antitrusts. En fait, les barrières à l'entrée pour une nouvelle ligue dans le même sport sont très élevées et si la concurrence reste toujours possible, il faudrait un investissement considérable de l'ordre d'une vingtaine de milliards de dollars pour rompre ce monopole. Dans ces conditions, les investissements sont trop élevés pour une rentabilité trop peu évidente, compte tenu des accords déjà existants entre les Ligues et les chaînes de télévision.

La ligue procède à une *vente collective (pooling)* des droits de retransmission des matchs de tous les clubs aux chaînes de TV nationales et elle redistribue ces revenus. Elle s'assure ainsi un *pouvoir de monopole* sur le marché national de son produit dérivé (le sport télévisé). Les franchises américaines bénéficient d'une redistribution égalitaire des droits TV nationaux. Le sport professionnel américain a été régulièrement confronté aux demandes des clubs aux résultats sportifs les plus élevés d'une attribution supplémentaire par rapport aux autres clubs. Cependant, ces pressions n'ont jamais abouti. Les ligues ont toujours réussi à faire privilégier l'intérêt collectif, y compris devant les tribunaux. Elles réagissent parfois en menaçant le club d'exclusion et au versement d'une lourde amende. Jusqu'à présent, le club a quasiment toujours perdu au bénéfice de la Ligue « en vertu de l'utilité sociale ainsi née grâce au partage égalitaire des droits entre clubs qui améliore l'équilibre compétitif et augmente l'audience, le plaisir des spectateurs ». S'appuyant sur une exemption des lois antitrust (Sports Broadcasting, act. 1962), les équipes professionnelles négocient les droits pour l'ensemble des clubs en vue d'assurer un partage

égalitaire des droits et d'assurer un degré de compétitivité suffisant. Cette décision permet effectivement une redistribution des cartes, laquelle est nécessaire pour assurer l'audience et la qualité des spectacles proposés. Il en va de même pour le *merchandising* (vente de produits quelconques portant la marque des clubs) qui est organisée sur le principe de la vente collective par la Ligue, avec redistribution des revenus.

Pour participer au Championnat, les propriétaires paient une franchise, dont le montant est déterminé par le Commissaire sur la base d'une étude de marché. Pour intégrer le championnat, les candidats doivent convaincre les trois-quarts des membres de la Ligue de l'intérêt financier (et non sportif) de leur participation, ce qui avantage les grandes villes. Le club a l'exclusivité dans sa zone urbaine, grâce à un monopole local. Si le club ne rapporte pas suffisamment d'argent à la Ligue, il peut se délocaliser avec l'accord de la ligue. Il n'y a pas de système de relégation dans une ligue inférieure. La mobilité est horizontale, jamais verticale. La Ligue accepte donc la délocalisation en vue d'une meilleure rentabilité. La décision d'exclure un club de la ligue en raison de sa fragilité financière est difficile et souvent reportée. L'incertitude du sport naît surtout pendant la phase finale (*play-off*) qui détermine le club qui sera le champion.

Les « franchises » américaines ont cherché, par contre, à maintenir la compétition des clubs. Elles ont donc institué deux systèmes, aux orientations aléatoires en fonction des discussions et négociations avec les joueurs : celui du « draft » qui permet le recrutement des meilleurs jeunes joueurs arrivant sur le marché², dans l'ordre inverse du classement de la saison précédente et celui du « *salary cap* » qui limite la masse salariale des clubs. La masse salariale de chaque club ne peut dépasser un pourcentage déterminé de ses revenus annuels, en vue de maintenir l'équilibre compétitif. Cependant, une taxe de luxe (*luxury tax*) imposée aux clubs dont la masse salariale dépasse le plafond est reversée aux clubs les plus faibles.

Des restrictions au recrutement et à la mobilité des joueurs assurent à la ligue un pouvoir de monopsonne sur le marché du travail. Les négociations collectives (souvent âpres et conflictuelles) entre la Ligue et le syndicat des joueurs définissent la répartition de ce profit entre les propriétaires et les joueurs. Ce sont des résultats de ces négociations que découlent les dispositions concrètes. Les Ligues mettent en place les conventions collectives. Il s'agit d'une simple application de l'économie de marché, avec des règles qui permettent de ne pas laisser le plus fort rester indéfiniment le plus fort. Dans ce contexte, l'intérêt des spectateurs et des téléspectateurs n'est pas directement pris en compte. Les conflits entre les Ligues et les syndicats des joueurs ont souvent été qualifiés de positifs, compréhensifs et innovants. Ils ont abouti successivement à l'établissement d'un premier plafond salarial (1983), au premier partage des revenus garantissant 53 % des revenus de la Ligue aux joueurs et à un programme de lutte contre la drogue efficace. Jusqu'en 1998, le système d'organisation économique mis en place par le basket-ball était considéré comme un exemple de convention collective. La grande nouveauté relève de la mise en place d'une série de plafonds et planchers encadrant les salaires des joueurs. Aujourd'hui, les

² Les nouveaux entrants dans la ligue (joueurs jeunes provenant des clubs universitaires ou étrangers) sont recrutés sur une liste d'embauche hiérarchisée (*rookie draft*) sur laquelle des experts classent les joueurs dans l'ordre décroissant de leurs performances sportives.

décisions portent sur l'existence d'un plafond salarial pour les mieux payés et d'un plancher salarial pour tous. L'augmentation des salaires est limitée à 12% pour un joueur libre qui reste dans son club et à 10% s'il change de club. Les propriétaires freinent ainsi l'inflation de la masse salariale, mais la progression du salaire minimal est très importante au bénéfice des joueurs moyens. Si en 1998 la moyenne des salaires était de 2,6 millions de dollars, le salaire minimal pour un vétéran était de 272.500 \$, contre un million de dollars aujourd'hui. La mobilité des joueurs est faible, elle se réalise principalement par échange entre les clubs sous forme, souvent, de troc.

Le fonctionnement des Ligues fermées favorise l'expression d'effets économiques spécifiques.

La production des Ligues porte sur la gestion sportive (humaine et technique) et la dynamique économique créée dans l'environnement immédiat du club (stade, merchandising, public). Concernant la concurrence entre producteurs, les acteurs du monopole bilatéral de chacun des sports professionnels cherchent d'abord à s'entendre pour augmenter leurs profits, y compris entre Ligues gérant d'autres sports. La plupart des clubs américains ne sont pas cotés en bourse, la NFL l'interdit même formellement. Cette situation est souvent très critiquée, car elle n'est pas jugée optimale au regard des règles du marché. Elle produit des rentes que ne justifie pas la recherche de l'équilibre concurrentiel. Les libéraux refusent l'exemption antitrust dont bénéficient les ligues de sport professionnel, ils contestent leur efficacité économique et ils ne voient dans leurs règles constitutives qu'un procédé pour capturer des rentes et protéger la valeur des franchises. L'équilibre compétitif ne serait qu'un prétexte. A priori, les joueurs se répartiraient entre les clubs en fonction de leur rendement, résultat identique à celui auquel parviendrait un marché libre du travail. Au fond, l'équilibre sportif n'est pas affecté par la répartition des droits de propriété sur les services des joueurs quand les clubs maximisent leurs profits. Il y a alors l'expression du principe d'invariance, à condition que les joueurs soient transférés en cash.

Wladimir Andreff met alors l'équilibre walrasien en situation de substitution au regard de l'équilibre compétitif, afin de démontrer que l'égalisation des forces sportives ne permet pas la maximisation du profit. Dans le modèle, il suppose que chaque club maximise son profit en faisant varier la quantité de talent recrutée. La quantité de talent se traduit par des victoires. Le recrutement d'un talent enlève un talent pour les autres clubs. Il met ainsi en évidence que l'équilibre économique engendre le déséquilibre sportif d'une ligue fermée. L'argument des propriétaires de club demandant des restrictions à l'embauche pour réduire le déséquilibre compétitif n'est pas justifié. En outre, les propriétaires de club ne sont pas intéressés par une compétition parfaitement équilibrée, puisque le profit maximum implique une répartition inégale des victoires.

La régulation monopoliste des ligues fermées est critiquée à partir du modèle concurrentiel parce qu'elle n'améliore pas l'équilibre compétitif et qu'elle n'assure pas une allocation efficace des ressources. Sur cette base, Wladimir Andreff met en évidence que, dans l'application de l'analyse néo-classique, plusieurs résultats peuvent être mis en exergue :

- Le principe d'invariance est validé, car les restrictions à la mobilité des joueurs ne modifient pas la répartition des talents sportifs entre les clubs.
- La redistribution des recettes du guichet et des revenus des droits de télévision entre les clubs ne modifie pas l'équilibre compétitif et elle améliore la situation financière des petites équipes, en produisant un abaissement du salaire d'équilibre des joueurs et de la qualité du jeu. Sauf si la demande de talents des grands clubs diminue et si les petites équipes recherchent le profit plutôt que la compétitivité, le partage des revenus améliore l'équilibre compétitif.
- Le *plafonnement salarial* favorise une meilleure répartition des talents entre les clubs et il améliore les profits des propriétaires, dans une proportion moindre cependant que la baisse des salaires. Les revenus totaux de la Ligue diminuent, l'allocation des ressources de la Ligue n'est plus efficace puisqu'elle n'est pas fondée sur les règles du marché.
- Les ligues fermées à trop faible nombre de clubs conduisent souvent à des compétitions déséquilibrées, à des salaires excessifs, aux conflits sociaux et à l'augmentation des coûts au regard de l'augmentation de la demande face à une offre réduite. L'ouverture à de nouveaux clubs selon des modalités à redéfinir semble nécessaire.
- Le sport professionnel est un secteur qui ne satisfait pas les conditions des lois antitrust. C'est un secteur quasi-socialiste au sein du capitalisme américain. L'entrée dans le secteur est centralement contrôlée, les firmes (clubs) n'ont pas le libre choix du lieu de leur activité et elles subissent des restrictions quant à leurs recrutements. La plupart des transferts de joueurs s'expriment sous forme de trocs entre clubs, les salaires sont déterminés par une négociation collective, les joueurs subissent de fortes contraintes dans l'exercice libre de leur profession et les revenus sont redistribués des firmes riches vers les firmes pauvres. La Ligue organise un rationnement en quantités, et donc une pénurie, en maintenant un nombre insuffisant de clubs par rapport à la demande des supporters.

Aujourd'hui, les ligues fermées américaines présentent un fort *déséquilibre compétitif*, surtout la NBA. Les petits clubs sont contraints de vendre leurs très bons joueurs aux grands clubs. L'institution d'une *draft* en NFL n'a pas affecté le déséquilibre compétitif. Le partage des revenus et la taxation des salaires n'ont ni réduit les disparités salariales, ni amélioré l'équilibre compétitif. L'effet de la *salary cap* n'est pas clair, car la clause d'équité (*fairness*) qui les autorise les clubs à dépasser le plafond salarial en modifie le contenu et les effets. Les performances des joueurs sont analysées par le canal des statistiques. La question de la correspondance entre les performances et les rémunérations font l'objet de débats, mettant en évidence cependant une augmentation des inégalités de salaires en MLB et en NBA entre joueurs expérimentés et superstars d'une part et *rookies* d'autre part, au bénéfice des premiers nommés. Enfin, l'incertitude du résultat n'est plus l'élément essentiel de l'attraction des spectateurs et téléspectateurs. De 1996 à 2006, le taux d'incertitude a été le plus faible respectivement en NBA, NHL, MLB, NHL, Lega Calcio (Italie), Premier League (Angleterre), Bundesliga (Allemagne), Liga de Futbol (Espagne) et Ligue 1 (France). La ligue la plus déséquilibrée des quatre ligues majeures, la NBA, a connu la plus forte croissance des affluences. Les Ligues européennes sont plus ouvertes à la concurrence, ce qui est un résultat

paradoxal eu égard aux objectifs de ces organisations professionnelles. Il est sans doute plus intéressant de tenir compte de la situation financière des clubs que de l'équilibre compétitif. Aujourd'hui, des débats sont ouverts sur la création des « play-offs » en Europe et sur l'application du système de promotion ou de relégation aux Etats-Unis. Le « salary cap » pose des problèmes particuliers qui n'incite guère à sa mise en place en Europe.

Déséquilibre compétitif et contrainte budgétaire en ligue ouverte

L'organisation des ligues européennes offre un plus grand 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 nature de la compétition sportive du football est spécifique.

La ligue professionnelle, sans concurrent dans son pays, est soumise à une fédération nationale qui peut utiliser les joueurs pour la constitution de l'équipe nationale. Le système fonctionne sous le mode de promotion et rétrogradation, l'entrée étant financièrement gratuite et sans exclusivité territoriale. La mobilité des clubs est verticale fondée sur la hiérarchie et les résultats sportifs du club, sur la base d'un nombre fixe de participants dans les différents niveaux de compétition. Il y a un rééquilibrage, certes limité, mais automatique des forces sportives. Les matchs à fort enjeu pour l'avenir du club sont nombreux. Avec l'arrêt Bosman, les restrictions au libre choix des joueurs sur le marché du travail sont interdites pour les travailleurs de l'Union européenne. Les clubs et les joueurs passent un contrat de travail à durée déterminée. Il n'y a pas de système de « draft », mais il y a une grande mobilité des joueurs, lesquels sont faiblement syndiqués, mais souvent entourés par des conseillers et agents. La vente collective des droits de TV nationaux est la règle dans les ligues ouvertes, avec redistribution des revenus à part égale entre les clubs. Cependant la répartition par part égale a régressé au profit d'une répartition au mérite. Chaque club engage son propre merchandising. Aujourd'hui, les clubs peuvent être introduits en Bourse. Ils sont financièrement indépendants et responsables de l'exécution de leur budget. Ils doivent même maximiser leurs victoires sportives pour assurer leur équilibre budgétaire. L'incitation à investir en talent sportif est limitée par la seule contrainte budgétaire. Le surinvestissement conduit les clubs européens à avoir un nombre de joueurs remplaçants plus élevé que les clubs américains soumis à restriction quantitative. C'est la course aux armements. Or, il y aura toujours le même nombre de promus, de lauriers et de relégation, d'autant que les coûts et engagements financiers sont importants, et donc le risque est considérable.

Les propriétaires des clubs de football européens ne maximisent pas le profit, ils subissent souvent des pertes. Le modèle walrasien a été adapté aux ligues ouvertes, en incluant trois hypothèses. 1. Les clubs maximisent le

pourcentage des victoires ; 2. ils recrutent les talents sous contrainte d'équilibre budgétaire ; 3. l'entrée de nouveaux joueurs est entièrement libre sur un marché mondial dérégulé, ce qui rend intenable l'hypothèse d'offre fixe de talent dans chaque ligue. De l'analyse de Wladimir Andreff, il résulte que si les clubs à petit marché ont un faible budget et sont les moins pourvus en talent, alors l'accord de redistribution des revenus améliore l'équilibre compétitif. Le principe d'invariance ne tient pas. Les joueurs bénéficient du partage des revenus dans une ligue ouverte, laquelle embauche plus de joueurs que les ligues fermées. La concentration des revenus sur quelques clubs ne détériore pas l'équilibre compétitif et ne réduit pas l'affluence, pour peu que les enjeux sportifs restent clairement disponibles.

Le modèle walrasien a été mis en cause en ligue fermée et ouverte. Chaque club peut accroître son effectif de talent sans réduire celui d'un autre club de la ligue. L'offre fixe n'est plus internalisée par les clubs, le modèle walrasien doit être abandonné au profit d'une conjecture de Nash en jeu non coopératif. Sur la base du modèle de Wladimir Andreff, le principe d'invariance n'est pas retenu et dans une situation de recherche de maximisation de profit, le partage des recettes au guichet détériore l'équilibre compétitif, car l'incitation à la demande de talent, notamment dans les grands clubs, diminue. Dans l'optique d'une maximisation des victoires, le talent est plus recherché que dans la situation de la maximisation du profit. Cependant, le modèle walrasien avec maximisation du profit fonctionne mal pour l'analyse économique du football européen, au regard des risques de relégation qui réduisent le potentiel d'une politique de ce type. En fait, c'est le talent onéreux qui peut conduire à une maximisation du profit, à condition que l'équipe gagne et augmente son attractivité. Mais si toutes les équipes ont les mêmes objectifs, il y aura des faillites à venir.

La permanence des déséquilibres financiers entre les clubs fait débat.

Les études concernant l'effet de l'incertitude du résultat sur l'affluence produisent des conclusions hétérogènes. L'équilibre compétitif n'a pas la même importance en ligue ouverte qu'en ligue fermée. L'incertitude du résultat a plus d'intérêt lorsque les clubs se coordonnent pour maximiser le profit global, mais cette hypothèse n'est pas totalement confirmée par les faits. Le système de promotion/relégation rééquilibre les forces sportives. La tradition de solidarité dans le sport européen fonctionne souvent en faveur des ligues inférieures et l'affluence n'est pas fortement corrélée au rang de classement des clubs en championnat.

Par contre, il existe une relation significative entre le déséquilibre compétitif et les inégales ressources financières des clubs. L'augmentation de la masse salariale conduit souvent à une amélioration des résultats. Le choix des meilleurs joueurs conduit effectivement à une hausse des salaires des stars, lesquels ont souvent le talent pour forcer les résultats. Les résultats sportifs sont dépendants des budgets des clubs et des salaires versés. Cependant, le système de promotion/relégation reste *déséquilibrant*. Un club relégué paie très cher ses faibles résultats sportifs et il faut des budgets conséquents pour espérer une nouvelle promotion. En outre, les revenus

afférents aux compétitions européennes accroissent les déséquilibres des forces sportives. Les écarts entre les clubs deviennent considérables, même si le club participant doit « accroître la profondeur et la qualité du banc ». Dans les grands championnats européens de football, trois ou quatre clubs trustent les titres nationaux. Il est alors utile de déterminer un niveau satisfaisant de déséquilibre compétitif. Si l'on exclue le club de Lyon, l'absence d'un déséquilibre suffisant dans le championnat français n'est pas un bon indicateur des performances de ses clubs dans les championnats européens. Enfin, l'accès au sein des ligues ouvertes repose sur des critères sportifs et non selon la taille du marché. Hoffenheim est une ville de moins de 5000 habitants qui joue les premiers rôles en Bundesliga. Même si ordinairement la taille des villes européennes donne des moyens supplémentaires pour disposer d'un club professionnel en élite, le système de promotion/relégation peut accentuer le déséquilibre financier d'une ligue par la promotion d'une petite ville dans le championnat.

Instruments d'analyse de l'équilibre économique du football européen

L'analyse économique des ligues ouvertes de sport professionnel est trop polarisée sur les recettes au guichet, alors que les droits de télévision sont considérablement plus importants en financements directs et indirects (les fortes audiences permettent d'élever le prix des espaces publicitaires, par exemple). Or, les modèles traitent mal cette question, comme si le nombre de spectateurs était corrélé à celui des téléspectateurs. Ils ont aussi une certaine réticence à intégrer l'enjeu sportif dans la « fonction objectifs » des clubs. En ligue ouverte, les clubs maximisent certainement les victoires, mais ils doivent surtout gagner les matchs ayant un fort enjeu. Ceux-ci augmentent l'intérêt des spectateurs et les recettes au guichet lors des prochains matchs, ce qui améliore le recueil des ressources. Dans un championnat, il faut des vainqueurs et des vaincus. Les financements vont aux premiers, plus difficilement aux seconds. Il faut savoir engager de bons joueurs, mais leurs coûts peuvent remettre en cause l'équilibre financier. Dans ces conditions, il faut savoir investir sans remettre pour autant la pérennité d'un club qui aurait des difficultés sportives. Plus il y a de clubs déficitaires, plus la ligue a un pouvoir de monopole dans les négociations avec les chaînes télévisées.

L'enjeu sportif existe aussi bien dans les matchs décisifs pour le titre ou une place dans les futurs championnats d'Europe, pour la promotion dans une division supérieure ou pour la lutte contre la relégation. Bref, la question d'enjeu peut difficilement être déterminée à l'avance, sauf peut-être pour les derbys. Tout dépend des situations des deux équipes au classement général. Au fond, l'idée est d'organiser un championnat dans lequel presque tous les matchs sont à enjeux. Une rencontre entre deux équipes faibles est un produit peu attractif en ligue fermée, ce qui n'est pas le cas dans une ligue ouverte. Seuls les matchs entre équipes situées dans le « ventre mou » du classement sont peu attractifs. Si les clubs ne parviennent pas à couvrir leur dépense salariale par les revenus des matchs à enjeu, ils peuvent accroître ou développer un déficit, qui remet en cause leur potentiel

de recrutement pour l'année suivante. Quand l'enjeu est présent, ce n'est plus l'équilibre concurrentiel qui s'impose, mais la recherche de points pour les équipes du haut du classement et la victoire à tout prix, et donc l'exploit, pour le club menacé. Cependant, identifier des indicateurs de matchs à enjeux susceptibles d'être intégrés dans un modèle n'est pas une démarche évidente, elle suppose de nombreuses hypothèses. Pour maximiser l'attractivité, il faut qu'autant d'équipes que possible restent en course pour le titre ou pour la relégation jusqu'à la dernière journée du championnat. Dans ce contexte, les combinatoires des matchs rendent très difficiles les pronostics, même s'il est probable que l'organisation d'un championnat peut aider à accroître le nombre de matchs à enjeux.

D'autre part, la professionnalisation du football européen ne s'est pas accompagnée d'une contrainte financière crédible. La question est de savoir si le profit optimal est recherché, à quelle échéance ou s'il s'agit d'éviter un endettement trop fort en faisant appel éventuellement aux ressources extérieures. La contrainte d'équilibre budgétaire n'est jamais stricte au plan européen, sauf sans doute en France. Si elle s'avère trop molle, la maximisation de la production (la recherche du titre, par exemple) devient l'objectif principal et dans ce contexte le club devra faire face à une demande excessive de joueurs, mais aussi de stars du ballon rond. Il en résulte un processus inflationniste fondé sur le coût des stars. Les dirigeants «parient sur le succès» et surinvestissent sur le talent. C'est le cas dans les grandes équipes d'Espagne et d'Angleterre. Le club peut alors accumuler des déficits compensés par les subventions publiques ou des prêts bancaires obtenus sans contrainte de solvabilité. L'excès de demande sur le marché développe l'inflation, mais les clubs pensent qu'une «bonne passe» de résultats est susceptible de les remettre à flots. Quand la contrainte budgétaire est molle, le renflouement financier récurrent des bailleurs de fonds se fait souvent à fonds perdus. Les propriétaires des clubs (les socios) savent que les banques couvriront toujours les pertes financières du FC Barcelone ou du Real Madrid qui représentent respectivement la Catalogne et le pouvoir central espagnol. Or, cette situation peut difficilement perdurer au regard de la crise financière mondiale et des questions judiciaires des prises d'intérêt ou de gouvernance inefficace. En fait, les ligues européennes auraient tout intérêt à prendre l'équilibre financier comme une contrainte à respecter, dans le cadre d'accords entre tous les clubs.

La gouvernance des clubs est encore fondée sur les lois mal adaptées à leur situation concrète. Des efforts importants ont été réalisés par le droit français sur cette question. Cependant, la situation de la Liga avec les «socios» et celle des équipes allemandes organisées en associations se prêtent mal à la recherche d'une solution européenne collective. Plus les revenus des clubs gonflent, notamment les droits télévisés, plus la recherche de la rente s'amplifie et plus les déficits des clubs gonflent. C'est ainsi que se développe une relation entre une mauvaise gouvernance et la crise financière du football. La ligue française ferait exception à la crise financière grâce à la Direction nationale de contrôle de gestion (DNCG) qui surveille les comptes des clubs. Elle fait des recommandations de bonne gestion aux clubs en déficit. Son pouvoir de sanction va jusqu'à prononcer la relégation d'un club financièrement défaillant dans une division inférieure. Cependant, la dette globale des clubs de Ligue 1 atteignait 630

millions€ en 2006/07, entre sept et trente fois la valeur des fonds propres des clubs. En réalité, l'endettement subsiste dans le football du fait de la passivité des autorités publiques et privées complaisantes. L'inflation de la masse salariale des clubs et le contrôle du solde financier et sportif des transferts conduit parfois à des politiques de recrutement inconsidérées destinées à bénéficier de la manne financière des droits télévisés.

Enfin, les déterminants de la demande d'émissions sportives et de la demande dérivée de retransmission télévisée d'évènements sportifs ne sont pas toujours clairement établis. Toutes les ligues européennes de football ont une structure de financement où les droits de télévision sont la source majeure de fonds. Elle coïncide avec la montée des déficits comptables. Ces revenus sont indépendants, à court terme, des enjeux des matchs ou des forces sportives en présence lorsqu'ils sont vendus collectivement par la ligue et redistribués ensuite entre les clubs. Lorsque les droits télévisés sont négociés par les clubs eux-mêmes, c'est la notoriété de l'équipe et des joueurs qui déterminent le coût global de l'opération. Les deux variables salaires et droits de télévision tendent à croître au même rythme dans les ligues européennes. Les recrutements de prestige sont justifiés ex ante par les revenus des retransmissions télévisées. En adoucissant la contrainte budgétaire des clubs, les revenus en provenance de la télévision incitent les clubs à une gestion laxiste, peu représentative d'une bonne gouvernance. Un cercle vicieux apparaît : si la Ligue négocie en situation de monopole, les droits des télévisions sont les plus élevés possibles pour financer ex post l'inflation salariale. Pour Wladimir Andreff, la hausse des droits télévisés, conduit à une augmentation du budget des clubs et à une inflation salariale. S'il n'y a pas d'amélioration des résultats, il n'en résulte aucune hausse majeure des autres revenus, ce qui conduit les Clubs à réclamer encore plus d'argent pour leur financement. L'effet théorique d'une redistribution centralisée sur l'équilibre compétitif est indéterminé. Une redistribution en fonction des résultats sportifs des clubs améliore l'équilibre compétitif, mais la vente décentralisée des droits de télévision par chaque club détériore l'équilibre compétitif.

Le problème de gouvernance du football français est d'éviter d'utiliser les droits de télévision comme un moyen systématique d'adoucir la contrainte budgétaire des clubs. La télévision est une source de déséquilibre financier. Au moindre effritement du pouvoir de monopole de la ligue, une grave crise financière menacerait le football français. Les règles fixées par l'Union européenne donnent des droits spécifiques aux Fédérations nationales en faveur du sport professionnel. Cependant, les dérogations sont rares et elles font l'objet de débats récurrents. L'équilibre compétitif n'est pas la nouvelle donne. Il faut avoir l'illusion de cet équilibre, mais en fait il existe plusieurs équilibres entre les équipes du haut, les équipes surprises, les équipes du ventre mou et les équipes motivées par le maintien. En réalité, malgré les sommes considérables qui abondent le football européen, celui-ci est au bord d'une crise financière grave si le respect de règles rigoureuses de gestion n'est pas appliqué.

Bibliographie

Aglietta, M., Andreff, W., Drut, B. (2008), Bourse et football, Revue d'Economie Politique, n°3.

Andreff, W. (2009), Equilibre compétitif et gouvernance du football français », Discours présidentiel, de l'AFSE, Association Française de Sciences Economiques, Paris.

Andreff, W. (2007), French Football : A Financial Crisis Rooted in Weak Governance, Journal of Sport Economics, Vol 8(6).

Andreff, W. (2009), Un club de football européen est-il une firme multinationale, in Géoeconomie du sport (Fontanel, M., Fontanel, J. Eds.), L'Harmattan, Paris.

Bensahel-Perrin, L., Fontanel, J., Corvaisier-Drouart, B. (2009), "Les organisations non gouvernementales." L'homme au coeur d'une mondialisation solidaire (2009).

Fontanel, Gautier, Bensahel Liliane, Fontanel, Jacques (2009) "Le sport, expression suprême de la mondialisation économique." In « Géoeconomie du sport, L'Harmattan, (2009).

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

Fontanel, J. and Bensahel, L. (2001) Réflexions sur l'économie du sport. Presses Univ. de Grenoble.

Fontanel, J., 2007. Questions d'éthique: Guerre, démocratie, économie, éducation, marketing, sport, genre. Editions L'Harmattan.

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

Fontanel, J. (2009), Le rapport Besson sur la compétitivité du sport professionnel français, in « Géoeconomie du sport ». L'Harmattan, Paris.

Fontanel, J., Bensahel, L. and Chaix, P., 2009. Regards sur l'économie et le management du sport et des sportifs professionnels. Editions L'Harmattan.

Gouguet, J-J., Primault, D. (2007), Les agents dans le sport professionnel : analyse économique. Revue Juridique et Economique du Sport 89.