



HAL
open science

La faillite des clubs français de football : un secteur spécifique

Yann Carin

► **To cite this version:**

Yann Carin. La faillite des clubs français de football : un secteur spécifique. Economies et finances. Université de Limoges, 2019. Français. NNT : 2019LIMO0040 . tel-02441647

HAL Id: tel-02441647

<https://theses.hal.science/tel-02441647v1>

Submitted on 16 Jan 2020

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.

Université de Limoges
ED 88 - Droit et Science Politique (DSP)
Observatoire des Mutations Institutionnelles et Juridiques

Thèse pour obtenir le grade de
Docteur de l'Université de Limoges
Discipline : Droit

Présentée et soutenue par
Yann CARIN

Le 5 décembre 2019

La faillite des clubs français de football : un secteur spécifique

Thèse dirigée par Jean-Jacques GOUGUET et Jean-François BROCARD

JURY :

Co-directeurs de Thèse

M. Jean-Jacques Gouguet, Professeur émérite, Université de Limoges

M. Jean-François Brocard, Maître de conférences, Université de Limoges

Rapporteurs

M. Eric Séverin, Professeur, Université de Lille

M. Christophe Durand, Professeur, Université de Caen

Examineurs

M. Wladimir Andreff, Professeur émérite, Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Mme Nadine Dermit-Richard, Maître de conférences, Université de Rouen

Dédicace

Rien n'est jamais perdu tant qu'il reste quelque chose à trouver
Pierre Dac

Remerciements

Se lancer dans la réalisation d'une thèse à quarante-cinq ans restera pour moi un vrai défi tant il fut parfois très difficile de cumuler la recherche avec mes cours à la faculté des sciences du sport et de l'éducation physique de l'Université de Lille, ma responsabilité d'un diplôme de Master international, la vie de famille et les fonctions au sein d'instances sportives. Il n'en demeure pas moins que l'exercice intellectuel et les échanges avec de nombreux enseignants chercheurs et professionnels ont toujours été source de motivation. Je souhaite donc remercier tous ceux qui ont permis l'aboutissement de ce travail.

Je remercie tout d'abord mes directeurs de thèse, Jean-Jacques Gouguet, Professeur émérite et Jean-François Brocard, Maître de conférences, de m'avoir accompagné durant ce projet de recherche. Sans leurs conseils avisés, leur soutien et leurs encouragements, cette thèse n'aurait sans aucun doute jamais vu le jour. Les échanges ont parfois été soutenus mais je savais combien leurs expériences et leurs connaissances pouvaient être source d'inspiration.

Je remercie ensuite le Professeur Eric Séverin et le Professeur Christophe Durand d'avoir accepté d'être rapporteurs de cette thèse ainsi que le Professeur Wladimir Andreff et Nadine Dermit-Richard, Maître de conférences d'avoir accepté d'être examinateurs. Je tiens à les remercier aussi bien pour leurs remarques et leurs soutiens tant lors de la présentation des différents travaux réalisés que lors de colloques universitaires.

Mes remerciements vont ensuite aux collègues universitaires que j'ai eu plaisir à rencontrer sur ma route et qui ont été d'un soutien très important pour la réalisation de mes recherches notamment en statistiques : Jean-Gabriel Cousin, Professeur de la faculté de finances et de comptabilité de l'Université de Lille pour toute son aide dans la réalisation des premiers travaux

statistiques; le Professeur Sébastien Dereeper pour la mise en relation avec ses collègues chercheurs en finance et Jérémie Bastien pour ses conseils sur les l'écriture d'un article scientifique.

Outre le monde universitaire, j'ai eu l'immense plaisir de travailler sur ce projet avec des professionnels ouverts à la recherche et aux liens entre le monde académique et le monde économique et sportif.

Je tiens ainsi à remercier par ordre chronologique de rencontre : Reynald Berghe, directeur financier du Lesc (Club Professionnel de Football de Lille), un ami à présent et qui a été le premier à prendre du temps pour m'éclairer sur les mécanismes particuliers de la gestion financière d'un club de football professionnel ; Yann Duclos (salarié permanent de la DNCG LFP) pour nos multiples échanges sur les rouages du football professionnel et sur le contrôle de gestion, il a toujours fait preuve de beaucoup d'écoute, d'aide dans ce travail de recherche ; Hocine Mékidiche (salarié permanent de la DNCG FFF) pour son aide dans la compréhension des mécanismes financiers des clubs de National et de National 2 et l'opportunité qu'il m'a offerte d'intégrer la commission fédérale de contrôle des clubs au sein de la Fédération Française de Football; Jacques Lagnier, secrétaire général de la DNCG LFP, pour sa disponibilité et son ouverture au monde universitaire.

Je ne peux pas oublier de remercier vivement mon ami Pierre Wantiez, rencontré sur le chemin de la thèse dans le cadre de mes fonctions au sein de la DNCG FFF et qui m'a apporté une vraie expertise sur le sujet en tant que directeur général de clubs de Ligue 1 et de Ligue 2 et membre de la DNCG FFF. Pierre Wantiez n'a pas hésité à me donner accès à un réseau important de propriétaires, de dirigeants de clubs professionnels et de membres de la DNCG de la LFP.

J'associe à ces remerciements tous les autres membres de la commission fédérale de contrôle des clubs FFF et plus particulièrement Gilles Rottier pour l'aide apportée à la rencontre d'un club étudié ; mais aussi le président de la DNCG Gilles Gourmand et le Vice-Président de la DNCG Gilles Gallego pour leur partage d'expériences dans le football amateur et professionnel et l'opportunité qu'ils m'ont donnée de présenter l'avancement de mes travaux de recherche à l'ensemble des membres de la commission fédérale.

Mes remerciements vont ensuite à Christophe Dehoule, salarié permanent de la DNCG pour l'aide dans la constitution de ma base de données des comptes annuels des clubs des championnats de National et de National 2.

Mes remerciements vont également aux membres du séminaire Dynamique Économique du Sport. Par ma participation à ces séminaires, j'ai bénéficié de retours et de critiques constructives qui m'ont permis de faire progresser mes travaux. La qualité générale des échanges et des discussions m'a permis également de continuer à avancer vers l'objectif.

Je profite par ailleurs de remercier chaleureusement le Doyen de la faculté des sciences du sport et de l'éducation physique- un ami, Guillaume Penel, qui m'a donné l'opportunité de me consacrer pleinement à ce doctorat, avec qui j'ai pu partager mes réussites, mes moments de doute et également des projets universitaires : développement du Master International Sport Administration, développement du projet Erasmus Mundus et des accords universitaires internationaux . Je souhaite aussi remercier le Professeur Patrick Pelayo, ancien doyen, de m'avoir donné la chance d'enseigner au sein de la faculté et de prendre la responsabilité du parcours international. Une pensée particulière à Oumaya Neys, Professeur d'Université, qui

fût la première à m'accompagner sur des travaux de recherche dans le cadre du mémoire de Yann CARIN | Thèse de doctorat | Université de Limoges | 2019
Licence CC BY-NC-ND 3.0

recherche. Je souhaite également remercier tous les collègues de la faculté des sciences du sport avec qui j'ai pu partager mes moments de doute, mes petits moments de bonheur sans oublier des moments de vie et de sports. Je pense particulièrement à Fabien Camporelli (un ami, un collègue et un doctorant également) ; Françoise Pauquet, Florence François (mes collègues de bureau sans oublier Pierre Béchade) ; Arnaud Waquet et Mickael Terrien, collègues et responsables de diplôme, pour leur soutien et leur aide dans la mise en forme de la thèse (Arnaud) - merci Mickael pour tes apports théoriques fréquents sur le sujet de la stratégie des clubs, ta patience et les échanges sur nos recherches en commun, j'espère que notre premier article et nos premières communications au sein de l'European Association in Sport Management et au sein de la World Association in Sport Management sont le début d'une longue série de travaux scientifiques en commun ; Loic Sallé, Sarah Mischler, Michael Tarrant (mention particulière au « native » pour son aide dans la traduction en anglais de mes travaux de recherche) ; Henrik Grenu pour le développement de cours en anglais sur le thème de la finance et du contrôle de gestion bien utiles pour les communications en anglais lors de conférences ; Alessandra Palermo, maître de conférences italienne au sein du Master International Sport Administration, pour son aide dans la traduction des règlements relatifs au contrôle de gestion au sein de la Fédération Italienne de Football (FIGC).

Je ne saurais oublier le Professeur Denis Bernardeau, Professeur d'Université et Directeur de l'équipe de recherche à la faculté des sciences du sport de l'Université de Lille, qui m'a donné l'opportunité de présenter mes travaux de recherche à l'équipe du Laboratoire de la faculté des sciences du sport et de l'éducation physique de l'Université de Lille.

Mes remerciements se dirigent ensuite vers ceux qui, même s'ils ne l'imaginent pas, ont été importants dans ce projet doctoral. Je fais ici référence à mon meilleur ami Cédric qui depuis

plus de 30 ans a été toujours été à mes côtés dans les bons, les très bons et les moins bons moments de la vie, la distance ne nous sépare pas mon ami !! Merci à tous les amis qui se sont intéressés à mon projet de thèse et à mes travaux de recherche : Franck, Xavier et tous ceux que j'ai sûrement oubliés...

Je ne pourrai par ailleurs jamais assez remercier l'ensemble des membres de ma famille pour leur patience, pour leur confiance et pour leur soutien indéfectible. Je remercie plus particulièrement ma maman qui depuis mon enfance m'a donné toute son attention, son énergie pour apprendre à me dépasser ; mon frère Gaëtan qui a toujours soutenu ce projet de thèse, et enfin mes enfants (Thomas et Lou) tes enfants (Matéo, Thomas, Robin) pour leur patience et leur compréhension. Je n'ai pas toujours été disponible dans mon écoute mais je suis sûr qu'ils ont compris combien le travail en général peut demander un investissement important. Mes grands-parents qui même s'ils ne sont plus là à présent m'ont toujours poussé eux aussi à me dépasser et m'ont transmis les valeurs du travail et de l'effort.

Je souhaite conclure ces remerciements par une pensée particulière à celle qui a toujours été présente, cela n'a pas toujours été simple mais elle a toujours été là pour m'aider dans la lecture et la relecture d'articles, m'aider dans l'organisation de mon travail au sein et en dehors de la famille. Beaucoup de patience (4 ans c'est long), merci Nathalie, mon amour pour tout le bonheur, les moments de vie que tu m'as offerts depuis 10 ans et que tu m'offres toujours au quotidien.

Droits d'auteurs

Cette création est mise à disposition selon le Contrat :

« **Attribution-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de modification 3.0 France** »

disponible en ligne : <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/fr/>



Liste des principales abréviations

LFP : Ligue de Football Professionnel

FFF : Fédération Française de Football

DNCG : Direction Nationale du Contrôle de Gestion

FIGC : Federazione Italiana Giuoco Calcio

COVISOC : Commissione di Vigilanza sulle Società Calcistiche

DNACG : Direction Nationale d'Aide et de Contrôle de Gestion

DNCCG : Direction Nationale du Conseil et du Contrôle de Gestion

CNACG : Commission Nationale d'Aide au Contrôle de Gestion

KNVB : Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond

UCPF : Union des Clubs Professionnels de Football

Table des matières

Remerciements	4
Droits d'auteurs	9
Liste des principales abréviations	10
Introduction générale	13
Partie 1. Un modèle de prédiction de la faillite pour les clubs français de football	33
Introduction de la première partie	34
Chapitre 1. Les modèles classiques de prédiction	36
1. La sélection des variables explicatives.....	36
2. Les modèles de prédiction et leurs applications dans le football.....	40
Chapitre 2. Un nouveau modèle de prédiction adapté au football français	44
1. La construction du modèle.....	44
2. Les enseignements du modèle.....	53
2.1. Un modèle non généralisable aux quatre premiers championnats français de football.....	54
3. Les limites du modèle.....	64
Conclusion de la première partie	70
Partie 2. Pour un renouvellement de l'analyse de la faillite : le cas des clubs français de football	73
Introduction de la deuxième partie	74
Chapitre 3. La nécessité de la prise en compte de la spécificité du football	75
1. Les fondements théoriques des facteurs de la faillite.....	76
2. La collecte des données	86
3. La hiérarchisation des facteurs de la faillite	89
Chapitre 4. La nécessité d'une analyse dynamique de la faillite	94
1. Les fondements théoriques du processus dynamique de la faillite.....	95
2. Le cadre méthodologique.....	100
3. La dynamique globale et les trajectoires de la faillite des clubs français de football.....	111
Conclusion de la deuxième partie	130
Partie 3. Prévenir la faillite : pour de nouvelles modalités de régulation financière dans le football français	132
Introduction de la troisième partie	133
Chapitre 5. Les instruments de régulation financière développés dans le football européen	134
1. Instruments de régulation financière mis en place dans le football français.....	136
2. Identification de pratiques de régulation financière en Europe.....	147
Chapitre 6. De nouvelles modalités de régulation financière pour prévenir la faillite des clubs français de football	162
1. Pour une réforme du contrôle de gestion au service de la prévention.....	163
2. Pour une mobilisation des parties prenantes au service de la prévention.....	168
3. Pour une politique de soutien aux clubs en difficulté.....	171
Conclusion de la troisième partie	175
Conclusion générale	177
1. Synthèse des résultats.....	178
2. Apports de la thèse.....	180
3. Limites de la thèse.....	182

4. Voies de recherche.....	184
<i>Références bibliographiques</i>	188
Ouvrages	188
Thèses	189
Rapports	190
Sites Internet	192
Articles	195
Jurisprudence	221
<i>Annexes</i>	222
Annexe 1. Tableau des faillites des clubs français de football de 1975 à 2018	223
Annexe 2. Scoring financier KNVB	225
Annexe 3. Historique de l'entrée dans la faillite du club de football de Grenoble	226
Annexe 4. Grille d'entretien	227
Annexe 5. Dynamique globale de l'entrée dans la faillite du club de Grenoble (Verbatims)	228
<i>Index</i>	230
<i>Table des illustrations</i>	231
<i>Table des tableaux</i>	232
<i>Table des matières</i>	234

Introduction générale

Intérêt du thème de la faillite des clubs

Sur la période de 1975 à 2018, 81 clubs français participant aux championnats organisés par la Ligue de Football Professionnel –LFP par la suite) et par la Fédération Française de Football – FFF par la suite) ont connu une faillite¹. Dans le football français, la LFP est chargée de l’organisation de la compétition pour les clubs engagés dans les championnats de Ligue 1 et Ligue 2 pendant que la FFF organise celle pour les clubs engagés dans les championnats de National et de National 2. A l’échelle européenne, plusieurs articles font état de dizaines de clubs en faillite sur la même période. Le terme de faillite est ici compris au sens légal de la déclaration, par la société commerciale ou l’association représentant le club, de l’état de cessation des paiements auprès des juridictions compétentes aux fins de réorganisation ou de liquidation (Bryant, 1997). Cette thèse se limite à la faillite tant les difficultés financières sont très difficiles à appréhender (Séverin, 2006) et ont largement été traitées par la littérature allant jusqu’à évoquer une crise financière du football européen (Aglietta, Andreff, Drut, 2008 ; Bastien, 2013).

Si la faillite d’entreprises en France est courante dans l’ensemble des secteurs économiques (51 473 demandes d’ouverture d’une procédure collective en 2018)², elle est particulièrement délicate dans le football eu égard au caractère singulier du spectacle sportif. En effet, si la faillite d’une entreprise évoluant dans un secteur économique standard profite généralement à ses concurrents (Lago, Simmons, Szymanski, 2006), la situation est différente lorsqu’il s’agit de spectacle sportif, car les clubs inscrits dans une même compétition, concurrents sportifs,

¹ Annexe 1. Tableau des faillites des clubs français de football engagés dans les quatre premiers championnats de football français

² Site du gouvernement data.gouv.fr (consulté le 05/02/2019)

coproduisent le spectacle (Neale, 1964 ; Jones, 1969). Les clubs mettent en commun leur main d'œuvre, leur capital, leur stade pour produire la compétition sportive constituée de l'ensemble des rencontres disputées. On note ainsi la situation paradoxale dans laquelle se trouvent les clubs participant à une même compétition : ils sont concurrents dans le domaine sportif mais doivent coopérer dans le domaine économique. La disparition d'un club représente à ce titre une externalité négative pour les autres participants. Le concept d'externalité rend compte des interdépendances ou interactions hors marché. Celle-ci est négative lorsqu'« un agent affecte négativement le bien-être d'un autre agent (coût) sans compensation marchande » (Groleau & Salhi, 2009). Le problème des externalités négatives dans le football a été soulevé dans un premier temps par Buraimo, Simmons, Szymanski (2006) et Morrow (2014) pour montrer que les difficultés financières et la faillite d'un club impactent directement les organisateurs de la compétition en termes d'image et du point de vue de leurs revenus marketing. Ces organisateurs peuvent aussi être amenés à subir les conséquences financières de la faillite d'un ou plusieurs clubs. En cas d'annulation des futurs matchs, le versement par les médias des droits télévisuels correspondants à la saison sportive concernée³ serait diminué.

La faillite peut aussi avoir des conséquences financières sur les autres clubs, c'est le cas si le club failli n'est pas en mesure de régler les sommes dues au(x) autre(s) clubs. Ces conséquences peuvent s'avérer plus ou moins importantes en fonction de l'intensité de la relation et de l'opération visée (notamment en cas de transfert de joueurs).

De manière plus générale, les clubs de football sont des systèmes ouverts au sens de Robbins (1990) et sont amenés à interagir avec de multiples autres parties prenantes (Senaux, 2008) : les agents de joueurs, les collectivités locales, les sponsors, les fournisseurs, les apporteurs de capitaux (actionnaires), les prêteurs (banques, fonds d'investissement depuis peu). Les externalités négatives sont détaillées ci-après pour chacune d'entre elles. Sans les classer par

³ <https://www.sofoot.com/canal-reclame-46-millions-d-euros-a-la-lfp-en-raison-des-multiples-reports-471477.html>

ordre d'importance, les premiers à subir directement ces externalités sont les fournisseurs de capitaux (associés et établissements bancaires et fonds d'investissement). L'impact financier est évalué par la perte en capital et/ou le risque de crédit du fait de la faillite. Cette question se pose d'autant plus aujourd'hui avec le mode de financement par la dette que privilégient les propriétaires de certains clubs français rachetés ces dernières années⁴. Les fournisseurs de biens ou de services connaissent eux aussi les conséquences financières liées à la faillite du club. Le non règlement des sommes qui leur sont dues les mène parfois à leur propre faillite quand la relation entre le club et le fournisseur est intense⁵. Des exemples récents en témoignent largement. Les collectivités locales subissent les dommages de la faillite d'un club lorsqu'elles ont participé en totalité ou en partie au financement d'un nouveau stade. Les modèles de financement des stades récents reposent sur la capacité des clubs à honorer le paiement des redevances demandées dans le cadre de la convention d'utilisation du stade⁶. A défaut, le constructeur et gestionnaire du stade dans le cadre d'un partenariat public privé se retourne vers les collectivités locales⁷. De même, les administrations fiscales et sociales peuvent être amenées à ne pas recouvrer les impôts, les taxes et les cotisations sociales en cas de faillite d'un club. Les exemples de clubs, pour lesquels les sommes dues à ces administrations étaient importantes⁸, ne manquent pas. Les salariés sont aussi concernés par la rupture de leur contrat de travail en cours.

⁴ Le rachat du club du LOSC est financé par l'intermédiaire du fonds d'investissement Elliott Management en Janvier 2017, le rachat du club des Girondins de Bordeaux est financé par l'intermédiaire du fonds d'investissement GACP en novembre 2018

⁵ http://www.spiritu-turchinu.com/actualite/breves/1981-cermolacce-pire-liquidation-judiciaire-histoire-tribunal-commerce?fb_comment_id=1606113382793313_1606342286103756 (propos du Président du Tribunal de commerce sur les probables cascades de faillite suite à la liquidation judiciaire du club de Bastia)

⁶ <https://www.lavoixdunord.fr/577563/article/2019-05-03/loyer-du-stade-impaye-le-tresor-public-se-sert-sur-le-compte-du-vafc>

⁷ <https://www.lesechos.fr/2013/02/le-stade-du-mans-illustre-les-risques-du-financement-en-ppp-317397>

⁸ <https://www.corsematin.com/article/article/letat-des-creances-du-sc-bastia-evalue-a-125-millions-deuros>

Au-delà des externalités négatives mises en évidence ci-dessus, Lago et al. (2006) ont noté que les difficultés financières des clubs, pouvant mener à leur faillite, détériorent leur image auprès des supporters. Cela peut se manifester par une diminution de l'affluence aux stades ce qui engendre une diminution des revenus du club au regard de ceux espérés (choc négatif de la demande). Le club doit également faire face à la perte de confiance des partenaires commerciaux (sponsors) et des partenaires financiers (banquiers et actionnaires), ce qui entraîne une baisse de revenus opérationnels et une baisse des ressources externes de financement. Le dernier poste impacté par les difficultés financières ou par l'entrée en procédure de redressement judiciaire concerne le principal actif immobilisé au bilan. Celui-ci est représenté par les indemnités de mutation versées lors de la signature des contrats avec les joueurs. Une fois que les autres clubs connaissent sa situation financière, ceux-ci peuvent proposer de racheter la valeur de ces contrats à moindre coût.

Ces nombreuses externalités négatives sur les parties prenantes et les conséquences négatives sur le club lui-même invitent à mieux prévoir les faillites, à s'y adapter et à définir de nouvelles modalités de régulation financière pour aider les clubs français en difficulté.

Pour une meilleure compréhension de l'intérêt de cette thèse, il semble nécessaire de définir tout d'abord la notion de faillite et les procédures juridiques associées. Les principaux travaux menés sur la faillite des entreprises des secteurs courants de l'économie, sur la faillite des clubs européens et des clubs français en particulier sont ensuite présentés pour pouvoir mettre en évidence les objectifs poursuivis et la structuration générale de la thèse.

Définitions autour de la faillite

Insolvabilité - cessation de paiements

En préambule, il convient de souligner que la situation de cessation de paiements est à distinguer de celle de l'insolvabilité. Compte tenu de l'importance des recherches anglo-

saxonnes menées sur la faillite, la distinction entre le terme français d'insolvabilité et celui d'insolvency en anglais est primordiale pour celui qui souhaite poursuivre une recherche sur la faillite. Le terme anglo-saxon d'insolvency repose en effet sur la définition française de l'état de cessation de paiements (à savoir l'incapacité de faire face au passif exigible avec son actif disponible). La littérature française considère à contrario que l'insolvabilité est l'état d'une entreprise dont l'ensemble du passif est supérieur à l'ensemble des éléments d'actif. Parvenir au constat d'insolvabilité revient donc à apprécier la totalité de l'actif immobilisé et de l'actif circulant formant l'actif total, par rapport à la totalité de ses obligations ou dettes contractées. Par conséquent, la notion d'insolvabilité se différencie nettement de celle de cessation des paiements : une entreprise peut être solvable, c'est-à-dire disposer d'un patrimoine incluant un actif d'ensemble supérieur à son entier passif lui permettant de le couvrir complètement, mais être en cessation des paiements. C'est le cas, si face à un passif exigible sur le champ, l'actif est long à réaliser et n'est donc pas immédiatement disponible. Une entreprise peut, à l'inverse, être insolvable car l'ensemble de son passif excède nettement son entier actif sans que cette situation soit suffisante à identifier un état de cessation des paiements. Par exemple, celle-ci peut bénéficier d'un prêt permettant de couvrir la fraction de son passif immédiatement exigible.

Défaillance - cessation de paiements

Les définitions courantes soutiennent qu'une entreprise est défaillante si elle n'est pas en mesure de faire face à ses obligations vis-à-vis de ses débiteurs (Charreaux, 1996). La notion de gravité est importante (Du Jardin, 2007). En effet, l'incapacité d'une entreprise à faire face à ses dettes ne remet pas toujours en cause l'avenir de celle-ci. L'entreprise peut être amenée à vivre des incidents mineurs qui ne remettent pas en question son devenir. Il est ainsi fréquent de constater dans les clubs français de football un apport d'actionnaires en capital, en comptes courants, des aides de l'État sous forme de subventions, d'aides fiscales et sociales, pour éviter

le stade ultime de la défaillance : la faillite matérialisée par la déclaration de cessation de paiements.

Cessation de paiements

L'article L 631-1⁹ tel que modifié par l'ordonnance du 18 décembre 2008 du Code de commerce dispose qu'« il est institué une procédure de redressement judiciaire ouverte à tout débiteur qui, dans l'impossibilité de faire face au passif exigible avec son actif disponible, est en cessation des paiements ». Le 18 décembre 2008, un nouvel alinéa a été ajouté : « le débiteur, qui établit que les réserves de crédit ou les moratoires dont il bénéficie de la part de ses créanciers lui permettent de faire face au passif exigible avec son actif disponible, n'est pas en cessation des paiements ».

La cessation de paiements suppose donc de déterminer l'actif disponible et le passif exigible. L'« actif disponible » comprend l'actif liquide, qui correspond principalement aux sommes en caisse, aux soldes créditeurs provisoires des comptes bancaires à vue, aux effets de commerce à vue, aux réserves de crédit ou aux moratoires accordés par les créanciers et l'actif réalisable (c'est-à-dire convertible en argent) immédiatement, qui correspond, dès lors que leur cession facile et rapide peut être envisagée, par exemple, aux effets de commerce escomptables, aux valeurs mobilières cotées rapidement réalisables. Le « passif exigible » vise donc, par principe, les dettes de l'entreprise, dès lors qu'elles sont certaines (dont l'existence actuelle est incontestable), liquides (dont la valeur est déterminée ou déterminable) et exigibles (dont le terme est échu même si les tiers créanciers n'ont rien réclamé).

⁹<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000005634379&idArticle=LEGIA RTI000006238071>

Cessation de paiements et procédures juridiques associées

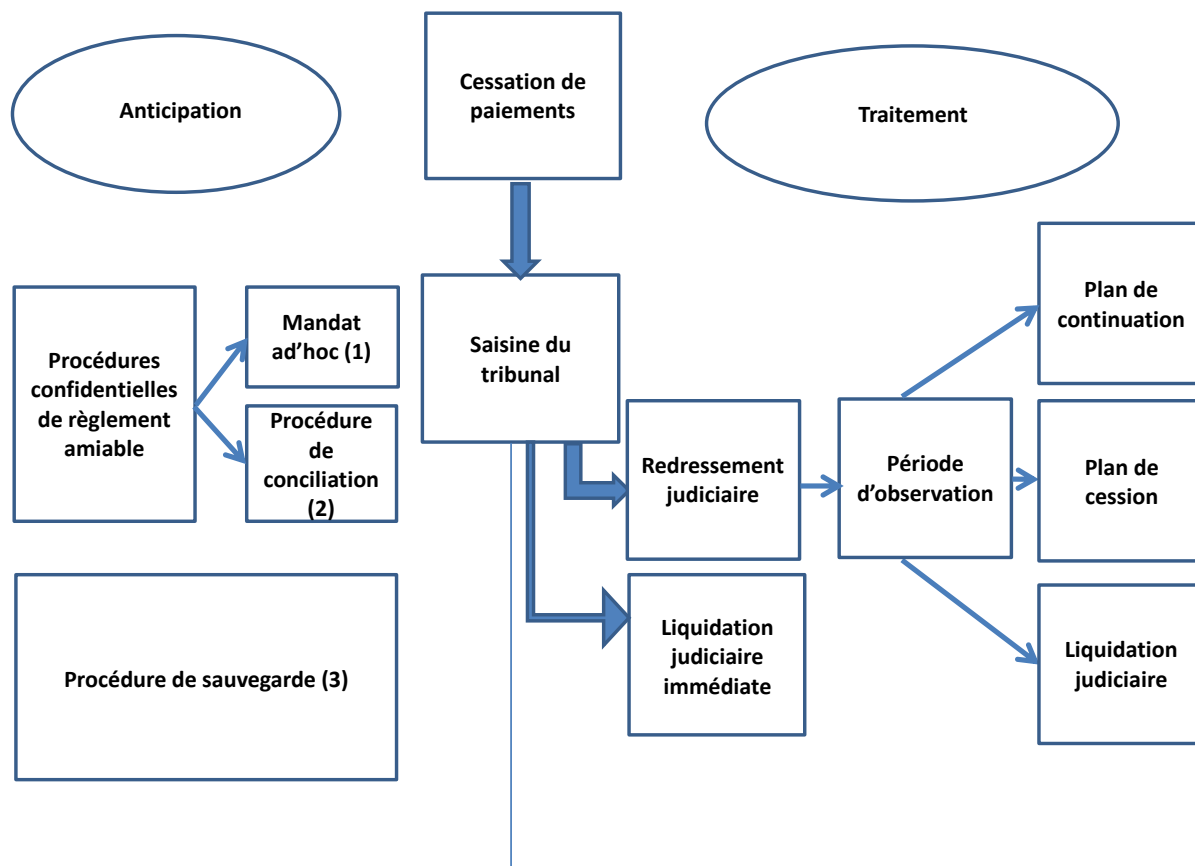
Le droit des procédures collectives permet de solliciter l'ouverture de procédures confidentielles de règlement amiable des dettes (mandat ad' hoc, procédure de conciliation) et l'ouverture d'une procédure de sauvegarde ¹⁰ devant les tribunaux à la seule condition que l'entreprise ou l'association ne soit pas en état de cessation de paiements.

Une fois que la cessation de paiements est déclarée devant le tribunal compétent ou constatée par le tribunal suite à la saisine de créanciers, la juridiction compétente procède à l'ouverture de la procédure de redressement judiciaire. Celle-ci est subordonnée à la démonstration par l'entreprise que sa situation n'est pas irrémédiablement compromise. Cette procédure vise à permettre, sous contrôle judiciaire, la poursuite de l'exploitation de l'activité de l'entreprise, l'apurement du passif (c'est-à-dire le règlement de ses dettes) tout en y maintenant l'emploi. A l'issue de la période d'observation fixée, le tribunal se prononce, soit pour un plan de continuation, soit pour un plan de reprise, soit pour la liquidation judiciaire. Cette dernière procédure vise à permettre, toujours sous contrôle judiciaire, de mettre fin à l'activité de l'entreprise et à réaliser une cession globale ou séparée de ses droits et biens pour apurer si possible le passif.

La figure n°1 ci-dessous présente l'ensemble des procédures de prévention et de traitement judiciaire des difficultés des entreprises et des associations.

¹⁰ Article 611-4 du code de commerce (conciliation) et Article 620-1 du code de commerce (sauvegarde)
Yann CARIN | Thèse de doctorat | Université de Limoges | 2019
Licence CC BY-NC-ND 3.0

Figure 1. Prévention et traitement judiciaire des difficultés des entreprises et associations



Revue de la littérature

La faillite d'entreprises a largement été traitée depuis le début du XX^{ème} siècle pour les entreprises des secteurs courants de l'économie. Les travaux de Rosendaale (1908) sont les premiers d'une longue série de publications. Quatre catégories de recherche autour de ce concept sont recensées dans la littérature (Van Caillie, 2004) : une première est issue du monde de la finance de marché ; une deuxième utilise la statistique appliquée pour modéliser la faillite ; une troisième s'intéresse, quant à elle, à la dimension juridique de la faillite en se focalisant sur le redressement de l'entreprise et sur la prévention de la défaillance ; une quatrième privilégie l'impact de la stratégie d'entreprise et porte une attention particulière aux motivations, aux causes stratégiques, opérationnelles ou organisationnelles à l'origine même de la faillite. L'accent est mis sur la dynamique et l'agencement de ces causes profondes pour ouvrir sur l'identification de trajectoires de défaillance. La recherche est ainsi passée d'une optique de prédiction à court terme de la défaillance vers une approche plus préventive et explicative de ce phénomène (Balcaen et Ooghe, 2006).

Les travaux de recherche sur la faillite se sont initialement et très généralement basés sur les grandes voire très grandes entreprises. Ce choix d'entreprises était essentiellement motivé par la disponibilité des données financières (Beaver, 1966). Progressivement des travaux vont se focaliser sur des entreprises de taille différente. C'est le cas de ceux menés sur les petites et moyennes entreprises (Keasey et Watson, 1987, Lussier, 1995, Van Caillie, 2000) ; sur les micro- et les petites entreprises en difficulté (Crutzen et Van Caillie, 2009). Certains travaux ont, par ailleurs, ciblé des zones géographiques précises (Xu et Zhang, 2009 ; Wang et Campbell, 2010) pour se distinguer des premières études essentiellement américaines ou européennes. D'autres se sont concentrés sur des secteurs particuliers : les compagnies

ferroviaires (Altman, 1971 et 1973), les télécommunications (Foreman, 2003), la distribution (McGurr et De Vaney, 1998). L'ensemble de ces travaux montre qu'il est difficile d'appliquer ex-abrupto la plupart des modèles proposés par la littérature à un secteur différent, à une taille d'entreprises ou à une zone géographique différente (Lennox, 1999 ; Cinca et al., 2005).

Au-delà de ces analyses sectorielles, peu de travaux ont été menés sur la faillite des clubs français de football. Il n'existe à notre connaissance que les deux travaux suivants. LLorca (2014) applique le modèle de prédiction d'Altman (2000) sur les clubs français de Ligue 1 et de Ligue 2. Ses résultats montrent que 85% des clubs devraient être en faillite et conclut à l'inadaptation des modèles de prédiction aux clubs français de football. Tandis que Scelles, Szymanski, Dermit-Richard (2018) identifient 79 cas de faillite sur la période de 1970-2014 (7 clubs de première division, 44 clubs de deuxième division, 28 clubs de troisième division). Sur l'ensemble de cette période, huit clubs ont ouvert une procédure durant la saison et aucun club de première division n'a connu une telle situation depuis 1992. Ce sont surtout les clubs de troisième division qui sont concernés (70% des faillites évoquées). Les auteurs montrent que quatre facteurs peuvent être à l'origine de la faillite des clubs français de football : les chocs négatifs de productivité (sous performance des joueurs), les chocs de demande (revenus inférieurs aux revenus espérés), le statut juridique et le statut sportif. Le nombre faible de travaux menés sur la faillite des clubs français incite à continuer à explorer cette thématique. Cela suppose cependant de disposer d'un accès privilégié aux données financières, aux personnes ressources au sein des clubs et au sein des autres parties prenantes.

Les clubs français de football ne sont pas les seuls concernés par la faillite. Des travaux de recherche font état de la faillite de clubs dans les autres championnats majeurs européens.

Dans le championnat anglais, Szymanski (2012) évoque un seul club formellement entré dans

une situation d'insolvabilité pour la Premier League (Portsmouth en 2010) mais ce processus d'insolvabilité est plus commun dans les 2^{èmes}, 3^{èmes} et 4^{èmes} divisions du football anglais. Beech, Horsmann et Magraw (2008) soutiennent que 66 cas de procédure d'insolvabilité de clubs ont été relevés entre 1986 et 2008 et dans 11% des cas, cette procédure s'est soldée par une liquidation du club. Dans le football espagnol, Barajas et Rodriguez (2014) constatent que ce sont 22 clubs qui étaient en redressement judiciaire sur la période de 2007 à 2011. Dans le championnat allemand, Szymanski et Weimar (2019) remettent en cause la perception commune que le modèle allemand serait plus stable que les autres ligues européennes de football. Le modèle allemand a souvent été mis en exergue pour la rigueur dans la gestion des clubs du fait notamment de la gouvernance assurée pour partie par les supporters (règle du 50+1). Pourtant, ils identifient 119 cas de déclaration de procédure collective dans cette ligue sur la période 1995/96 à 2017/18. Dans le championnat italien, Baroncelli et Lago (2006) discutent de nombreux cas de faillite et Zocalli (2011) dénombre 52 clubs sur la période 2006 à 2010 et plus particulièrement sur la saison 2010 avec un nombre record de 20 clubs déclarés en faillite.

Ce travail de recensement du nombre de faillites dans ces différentes ligues s'est toujours accompagné d'autres travaux empiriques. Les premiers se sont focalisés sur les ratios financiers les plus à même de prédire la faillite (Barajas et Rodriguez, 2010 ; Dimitropoulos, 2010 ; Zocalli, 2011). Plusieurs tests ont ensuite été réalisés en appliquant un modèle de prédiction de faillite, tel que celui proposé par Altman (2000) à partir des comptes annuels des clubs de football espagnols (Barajas et Rodriguez, 2014) ; tchèques (Prochazka, 2012). Gerritsen (2015) teste la pertinence des modèles d'Altman (2000), d'Ohlson et de Zmijewski sur les clubs néerlandais. D'autres travaux ont présenté le rôle des chocs négatifs de productivité et de demande dans l'explication de l'entrée dans la faillite des clubs anglais (Szymanski, 2012), des clubs français (Scelles, Szymanski, Dermit-Richard, 2018) et des clubs allemands (Szymanski

et Weimar, 2019) selon une approche quantitative. Enfin, les travaux menés par Beech et al. (2008 puis 2010) identifient des profils d'entrée en insolvabilité des clubs professionnels anglais.

Le tableau n°1 ci-dessous présente une synthèse des travaux menés. A sa lecture, il est constaté qu'aucun travail de recherche n'a construit un modèle de prédiction et n'a approché la faillite des clubs selon une méthode qualitative. De nouvelles voies de recherche restent encore à explorer.

Tableau 1. Travaux de recherche menés sur la faillite des clubs

Travaux européens de recherche menés sur ...	Championnats français (Llorca, 2014)	Championnats anglais (Szymanski, 2012; Beech, Morgan et Magraw, 2008 et 2010)	Championnats italiens (Zocalli, 2011)	Championnats espagnols (Barajas et Rodriguez, 2014)	Championnats allemands (Szymanski et Weimar, 2019)	Championnats grecs (Dimitropoulos, 2010)	Championnats Rep.Tchèque (Prochazka, 2012)	Championnats Pays-Bas (Gerritsen, 2015)
le recensement du nombre de clubs en faillite	X	X	X	X	X			X
les variables financières			X	X		X		
l'application d'un modèle de prédiction de faillite	X			X			X	X
l'identification des facteurs explicatifs selon des méthodes quantitatives	X	X						
les profils d'entrée dans la faillite		X						

Objectifs de la thèse

Notre thèse s'intéresse au secteur du football français. Comme pour toute recherche sur un secteur d'activité spécifique, il convient de circonscrire l'écosystème (environnement partagé) de l'ensemble des organisations qui lui appartient (Moati, 2000) et de déterminer ses caractéristiques propres pour arriver à proposer des solutions adéquates. L'écosystème du football français est constitué de l'ensemble des parties prenantes évoquées précédemment. Par ailleurs, le secteur du football diffère des autres secteurs économiques dans ses caractéristiques économiques et financières (Barajas, Castro-Limeres, & Gasparetto, 2017). L'écosystème particulier et les caractéristiques propres du football français ont fait émerger une double problématique ayant trait au modèle de prédiction et à l'enchaînement dynamique des facteurs explicatifs de la faillite.

Trois questions de recherche ont été soulevées : les modèles classiques de prédiction de la faillite sont-ils adaptés au football français ? Les facteurs de défaillance et la dynamique menant à la défaillance sont-ils spécifiques au football français ? Quelles nouvelles modalités de régulation financière est-il possible de mettre en place pour améliorer la prévention de leur faillite ?

La première question pose le problème de l'adaptation des modèles statistiques de prédiction de faillite pour leur application à un secteur spécifique. Plusieurs travaux (Grice & Ingram, 2001 ; Grice & Dugan, 2003) ont montré que ces modèles appliqués en l'état, sur des périodes différentes et des entreprises de secteurs différents, ne présentaient pas de bons résultats en matière de classement des entreprises (saines ou défaillantes). Il est suggéré à minima de ré-estimer les coefficients du modèle pour améliorer ses résultats en matière de prédiction. Ces

études empiriques ont également conclu à l'instabilité des modèles entre le moment où ils ont été conçus et le moment où ils sont appliqués (Du Jardin & Séverin, 2012) ;.

La deuxième question pose le problème de la méthodologie déployée et de la mobilisation de l'information. Les conclusions sur ces modèles quantitatifs ont encouragé la mise en œuvre d'une analyse qualitative pour mieux comprendre le caractère multidimensionnel, multifactoriel de la faillite (Khelil, Smida, Zouaoui, 2012). A notre connaissance, celle-ci n'avait jamais été tentée dans le football français. La méthode de l'étude de cas qualitative a été privilégiée pour permettre de décrypter ce processus complexe (Hlady-Rispal, 2015). Les travaux menés dans la deuxième partie permettent de développer une nouvelle hiérarchisation des facteurs explicatifs de la faillite et d'enrichir le modèle théorique de l'enchaînement des facteurs de défaillance (Crutzen et Van Caillie, 2007) en l'adaptant au cas des clubs français de football.

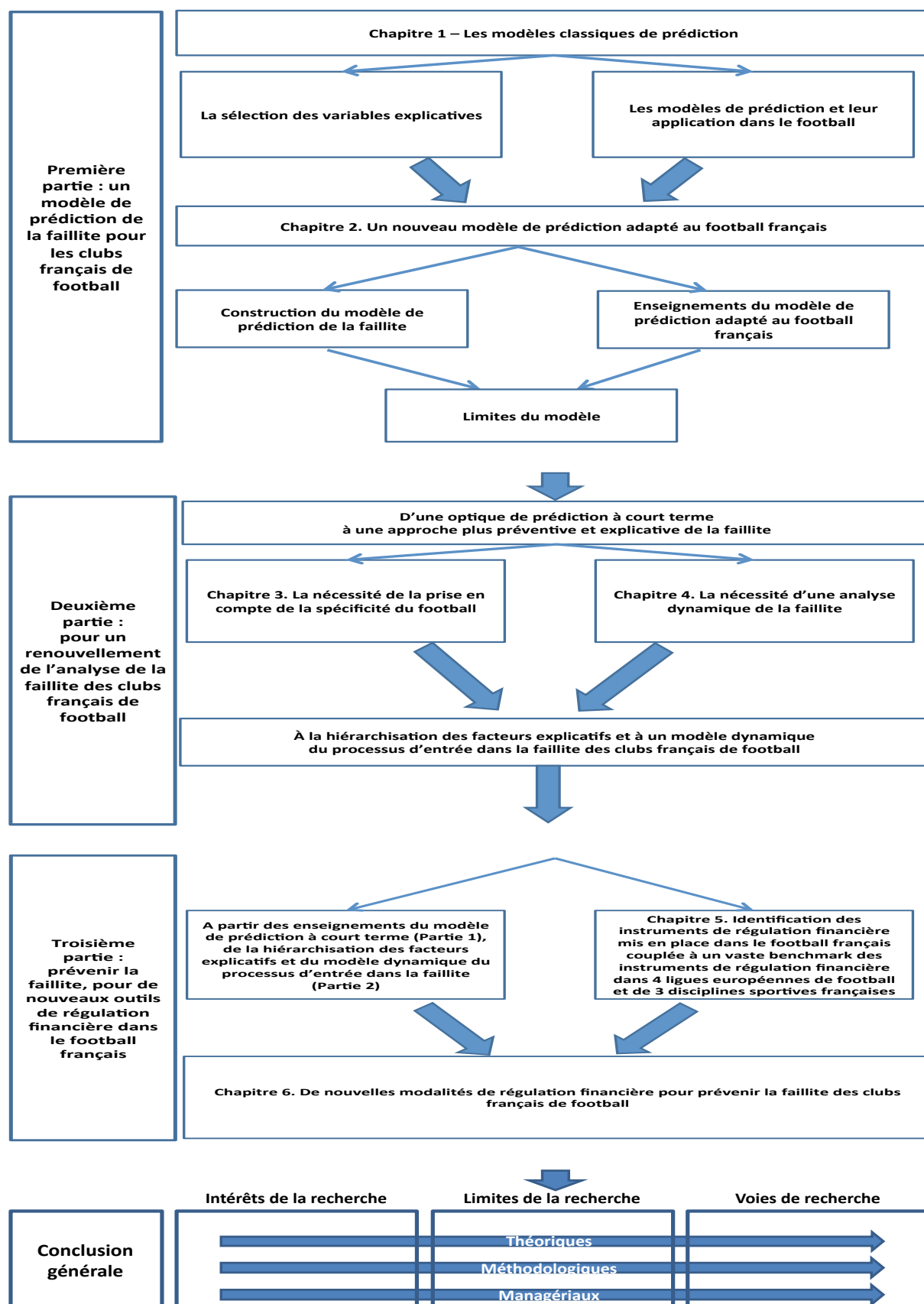
La troisième question pose le problème de la pertinence des outils de gestion fournis à tous les professionnels de la finance, de la gestion des clubs professionnels et amateurs, les organisateurs des compétitions et les instances de régulation en charge du football français. Cette quête de la pertinence propre aux sciences de gestion est une exigence pour espérer influencer les pratiques des clubs, des organisateurs des compétitions et de leurs instances de régulation. Les trois types de pertinence évoqués par Barthélémy (2012) sont développés ici. Les professionnels auront la possibilité d'utiliser directement les modèles construits pour mieux prévenir les faillites des clubs (pertinence instrumentale). Plusieurs grilles de lecture du processus de la faillite des clubs sont ici proposées à tous les managers des clubs et aux instances en charge du football (pertinence conceptuelle). Chaque club est unique par son histoire, son environnement politique et social, sa gouvernance. Une seule grille de lecture n'est

pas envisageable dans le cas des clubs français de football. Enfin, l'étude des différentes pratiques de régulation financière mises en œuvre dans d'autres ligues européennes de football et d'autres sports professionnels français, peut contribuer à légitimer celles-ci dans le football français (pertinence symbolique).

Structuration de la thèse

La figure 2 ci-dessous résume les trois parties composées au total par six chapitres.

Figure 2. Structuration de la thèse (adapté de Terrien, 2016)



La première partie traite de l'anticipation des difficultés financières des clubs. Nombreux travaux ont été menés pour les entreprises des secteurs courants de l'économie et ont donné naissance à des modèles de prédiction. Différentes études permettent de retracer le développement de cette recherche académique autour de la prédiction de la faillite (Balcaen et Ooghe, 2005 ; Refait, 2004 ; Du jardin, 2007). Van Caillie (2004) constate une évolution des méthodes quantitatives autour de la faillite des entreprises. Les premiers travaux statistiques sont ceux de l'analyse uni variée de ratios financiers (Beaver, 1966) puis ont suivi les travaux autour de l'analyse multivariée (analyse discriminante linéaire) menés par Altman (1968). Ces différents travaux se concentrent sur le calcul d'un score présentant le risque de faillite. A partir des années 1980, des méthodes non linéaires ont donné une place de plus en plus importante aux données qualitatives à travers d'autres outils statistiques : modèle de probabilité conditionnelle de type logit ou probit (Ohlson, 1980), jusqu'à l'utilisation plus récente d'algorithmes de l'intelligence artificielle (réseaux de neurones). La principale motivation de cette première partie est de présenter les travaux menés autour de la construction d'un modèle de prédiction de la faillite adapté au football français. Ce modèle doit permettre aux instances chargées de la régulation financière de disposer d'un outil supplémentaire dans l'évaluation des clubs et plus particulièrement du risque de faillite.

Cette première partie est organisée autour de deux idées :

Un premier chapitre expose les études menées sur les variables classiques permettant d'expliquer la faillite, sur les modèles classiques de prédiction et leur application dans le football européen. Celles-ci concluent à la nécessaire adaptation du modèle de prédiction au secteur spécifique du football. Le deuxième chapitre propose la construction d'un modèle de prédiction adapté au football français à partir des données financières des clubs engagés dans les championnats de la 1^{ère} à la 4^{ème} division. A la différence des recherches menées

antérieurement, les comptes détaillés des clubs -et non pas ceux présentés de façon synthétique dans les rapports DNCG -ont été utilisés. Les différents tests effectués permettent d'enrichir les recherches précédentes sur la généralisation des modèles existants et sur le caractère progressif de l'entrée dans la faillite. Les principales limites et les implications managériales sont ensuite présentées.

A partir des limites évoquées autour des modèles de prédiction de la faillite, la deuxième partie de cette thèse propose une analyse inductive et qualitative de ce phénomène complexe et multidimensionnel. Cette approche n'a jamais été traitée dans les clubs français de football.

Une première étape a consisté à démontrer en quoi la faillite dans le football est spécifique par rapport aux autres secteurs de l'économie. Pour cela, les travaux menés sur les facteurs explicatifs des difficultés des clubs français de football par les économistes du sport et le modèle Blazy et Combié (1997) sur les entreprises des secteurs courants de l'économie sont respectivement présentés. A partir de données collectées auprès des témoins privilégiés du phénomène, les résultats obtenus montrent qu'il y a bien spécificité des facteurs explicatifs de la faillite des clubs et qu'il est possible de les hiérarchiser. Une deuxième étape propose une nouvelle analyse dynamique de la faillite des clubs. Partant du constat partagé que la faillite est un processus lent, progressif et caractérisé par une multitude d'événements (Van Caillie, 2004), un nouveau modèle du processus dynamique de la défaillance des clubs français de football a été construit et testé sur des clubs représentatifs afin de mettre en évidence des facteurs déclenchants du processus.

La troisième partie traite de la prévention des faillites à partir des conclusions des deux premières parties. Une présentation synthétique des instruments de régulation financière mis en place dans le football français est suivie d'un benchmark des pratiques de régulation financière

identifiées aussi bien dans d'autres ligues de sports collectifs français (Rugby, Basket-Ball et Hand-Ball) que dans d'autres ligues européennes de football.

En s'appuyant sur ces constats, trois nouvelles modalités de régulation financière sont mises en avant pour une meilleure prévention de la faillite. Finalement, une conclusion générale expose les intérêts et les limites théoriques, méthodologiques et managériales pour ouvrir sur de nouvelles voies de recherche.

**Partie 1. Un modèle de prédiction de la faillite pour les clubs
français de football**

Sommaire de la 1^{ère} partie :

Chapitre 1. Les modèles classiques de prédiction

Chapitre 2. Un nouveau modèle de prédiction adapté
au football français

Introduction de la première partie

Les difficultés économiques et financières des clubs de football interrogent régulièrement les instances politiques et sportives. De nombreux rapports se succèdent pour souligner la fragilité financière du sport professionnel¹¹. Andreff et Staudohar (2000), Sanderson (2002), Lago, Simmons, et Szymanski (2006), Andreff (2009), Bourg et Gouguet (2012) ont expliqué les difficultés rencontrées par les clubs professionnels français de football en mettant en avant les mutations de leur modèle économique. La croissance des revenus télévisuels et d'autres sources de financement (apports de capitaux étrangers) ont entraîné un cercle vicieux se soldant par une hausse des salaires et des primes de transfert (Andreff, 2011). Les coûts d'organisation des matchs sont également plus élevés. Les clubs professionnels affichent par conséquent des déficits d'exploitation importants et accumulent des dettes vis-à-vis des banques, des organismes sociaux et fiscaux et des fournisseurs (Andreff, 2009). En 2017/2018, la perte nette des clubs de Ligue 1 et de Ligue 2 atteint près de 176 millions d'euros (Rapport Direction Nationale du Contrôle de Gestion 2019 – DNCG par la suite). Les clubs du football amateur connaissent eux aussi une vulnérabilité financière. L'augmentation de leurs coûts de fonctionnement, les difficultés à générer des revenus et la volatilité de ces derniers seraient à l'origine de ces difficultés (Cordery & Baskerville, 2013 ; Barget & Chavinier-Rela, 2017). Ces situations ont amené 79 clubs français de football à déclarer une cessation de paiements sur la période 1970-2014 (Scelles, Szymanski, Dermot-Richard, 2018) entraînant, dans la majorité des cas, la liquidation judiciaire du club. Scelles et al. (2018) indiquent que dans huit des cas, les clubs ont fait faillite durant la saison et que sur l'ensemble de la période étudiée, sept faillites concernent des clubs de première division (44 en seconde division et 28 en troisième division).

¹¹ Grande conférence sur le sport professionnel français – 19 Avril 2016 (page 5)
Yann CARIN | Thèse de doctorat | Université de Limoges | 2019
Licence CC BY-NC-ND 3.0

Dans tous les secteurs économiques, les principaux créanciers des entreprises (banques, fournisseurs, Etat et organismes sociaux) cherchent à limiter le risque de non recouvrement qui peut être constaté en cas de faillite. L'anticipation des difficultés économiques et financières a fait l'objet de nombreux travaux empiriques sur la prédiction de faillite. Elle se fonde sur l'analyse économique et financière d'entreprises défaillantes et non défaillantes, afin de déterminer les variables, principalement comptables, qui distinguent au mieux les deux catégories de firmes (Refait, 2004). Ces études ont donné naissance à divers modèles qui emploient essentiellement des fonctions « score ». Les principaux modèles ont donné lieu à des tests sur de nombreux secteurs puis ont été revus et corrigés (Moyer, 1977, Elmer & Borowski, 1988, Grice & Ingram 2001, Grice & Dugan, 2003).

Dans le football français en particulier, l'article 11 du règlement de la Ligue de Football professionnel et de la Fédération Française de Football donne compétence à une DNCG d'examiner la situation financière des clubs et d'appliquer des mesures allant du retrait de points, à l'encadrement de la masse salariale et jusqu'à la rétrogradation. La mission de la DNCG est basée sur le postulat suivant : la compétition ne doit pas être faussée par le dépôt de bilan de l'un des participants en cours de saison et doit se dérouler dans la plus grande intégrité financière possible. Barajas et Rodriguez (2010), Dimitropoulos (2010), Zocalli (2011) se sont concentrés sur les variables pouvant expliquer les problèmes financiers des clubs. Prochazka (2012), Barajas et Rodriguez (2013), Llorca (2014) ont utilisé le modèle de prédiction construit par Altman pour souligner la fragilité financière des clubs professionnels de football en Europe mais aucun d'entre eux n'a à ce jour construit un modèle mieux adapté au club de football. Notre principale contribution est donc de construire ce modèle pour le football français et de permettre aux instances chargées de la régulation financière (DNCG) de disposer d'un outil supplémentaire dans l'évaluation des clubs.

Dans ce but, cette première partie examine trois questions de recherche : 1) Un modèle de

prédiction de la faillite peut-il être généralisé aux clubs du Championnat de France Amateur (CFA), de National, de Ligue 2 et de Ligue 1 ? 2) L'utilisation du modèle d'Altman (2000) révisé est-elle pertinente pour les clubs français de football ? 3) Un nouveau modèle de prédiction de faillite permet-il d'obtenir de meilleurs résultats ?

Afin de tester une variété de modèles sur un large nombre de clubs, cette première partie s'appuie sur les données des états financiers des quatre premières divisions sur les saisons 2008/2009 à 2015/2016.

Un premier chapitre présente les fondements théoriques des modèles classiques de prédiction de la faillite. Un deuxième chapitre détaille les différentes étapes de construction d'un nouveau modèle de prédiction adapté aux clubs français de football pour ensuite présenter les résultats obtenus, les enseignements et les limites du modèle.

Chapitre 1. Les modèles classiques de prédiction

1. La sélection des variables explicatives

1.1. Les variables traditionnelles d'une faillite

Les nombreux travaux menés sur la faillite des entreprises supposent par hypothèse que la grande majorité des facteurs explicatifs du phénomène sont traçables et détectables dans les états financiers de l'entreprise (bilan, compte de résultat). A partir d'une analyse de 190 études dédiées à la prévision de la faillite, Du Jardin (2007) constate que les ratios financiers sont les plus couramment employés. Ces ratios sont présents dans 93% des cas. La recherche s'est penchée essentiellement sur les ratios comme variables explicatives en raison de leur capacité à neutraliser l'effet de la taille des entreprises et les rendre comparables (Salmi et Martikainen, 1994). Dans la littérature en analyse financière, cinq familles de ratios sont jugées représentatives des problèmes financiers des entreprises (Ross, Westerfield, & Jordan, 2008) :

les ratios de liquidité, les ratios de structure de capital, les ratios de rentabilité, les ratios

d'efficacité, les ratios de rapport à la valeur de marché. Les clubs français de football ne sont pas des sociétés cotées en Bourse sauf exception (Olympique Lyonnais Group), il n'est donc pas possible d'utiliser les ratios en rapport avec la valeur de marché.

Ratios de liquidité

Ces ratios mesurent la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements de court terme à travers la mesure de la liquidité (capacité à régler ses dettes à court terme arrivées à échéance) et de la solvabilité (capacité à répondre à ses échéances financières). Ces deux notions sont en effet révélatrices des difficultés financières pouvant amener l'entreprise à déclarer la cessation de paiements, première étape de l'ouverture de la procédure de redressement judiciaire auprès des tribunaux. Les travaux empiriques menés autour de la faillite d'entreprise privilégient leur utilisation. Le ratio Besoin en fonds de roulement/ total actifs est le plus utilisé. Son numérateur représente la différence entre les actifs courants (stocks, créances) et les dettes courantes (dettes fournisseurs, dettes fiscales et sociales). Une entreprise réalisant des pertes aura bien souvent un actif circulant faible par rapport aux dettes courantes. Dans le football français, les clubs en situation de défaillance accumulent régulièrement des dettes courantes importantes, ce ratio est alors faible voire négatif. Deux autres ratios sont cités par la littérature à savoir le ratio de liquidité courante (actifs courants/dettes courantes) et le ratio de liquidité immédiate (trésorerie + créances courantes) / dettes courantes).

Ratios de structure de capital

Ces ratios mesurent l'endettement de l'entreprise. Les règles autour de la structure financière veulent que l'analyste financier calcule dans un premier temps la part relative des capitaux propres et des capitaux empruntés dans les capitaux permanents. Deux autres ratios sont calculés : dettes bancaires/total passif et capacité d'autofinancement/dettes totales. Dans les

clubs français, le financement est essentiellement assuré par les actionnaires sous forme d'apports en comptes courants, en capital et sous la forme d'abandons de leurs comptes courants. Cette forme de financement basé sur les capacités financières des actionnaires s'explique essentiellement par le faible accès des clubs au financement bancaire classique. Ces ratios semblent donc moins utiles dans l'appréciation de leur situation financière. Les rachats récents de clubs par l'intermédiaire des fonds d'investissement avec effet de levier pourraient amener à une prise en compte plus importante de ceux-ci à l'avenir¹².

Ratios de rentabilité et de profitabilité

Ces ratios mesurent la capacité de l'entreprise à générer du résultat par rapport aux capitaux propres investis (rentabilité) et à générer du résultat par rapport aux ventes réalisées (profitabilité). Le ratio Réserves / Total actifs mesure la capacité de l'entreprise à financer ses actifs grâce à l'accumulation de profits. Le ratio résultat avant intérêt et taxes / Total actifs mesure la productivité de l'entreprise indépendamment des taxes et des facteurs d'endettement. Une entreprise qui présente des pertes récurrentes ou de très faibles résultats affichera un ratio faible voir négatif. Ce qui peut être le cas des clubs de football français qui présentent bien souvent des pertes.

Ratios d'efficacité

Ces ratios mesurent essentiellement des délais de renouvellement en rapport avec les stocks (nombre de jours de stockage), les clients (nombre de jours de délais de paiement clients) et les fournisseurs (nombre de jours de délai de paiement fournisseurs). Un compte figurant parmi les

¹² Le club du LOSC racheté par l'intermédiaire du fonds d'investissement américain Elliott faisait apparaître des dettes financières de 249 millions d'euros à la clôture de la saison 2017/2018 (https://www.lfp.fr/telechargements/03/2019/1718_comptes_individuels_clubs_all.pdf)
Yann CARIN | Thèse de doctorat | Université de Limoges | 2019
Licence CC BY-NC-ND 3.0

actifs circulants du bilan est rapporté au poste du compte de résultat correspondant pour les mesurer.

1.2.La recherche de variables supplémentaires

Barajas et Rodriguez (2010), à partir d'un échantillon de 35 clubs dont 6 en redressement judiciaire, n'ont pas trouvé de corrélation entre les ratios financiers utilisés et la probabilité pour un club d'entrer dans une telle procédure. Ils soulignent cependant la trop petite taille de leur échantillon comme limite à leur analyse. Cinq ratios financiers (dettes court terme sur les actifs courants, de dettes totales sur l'actif total, de dettes totales sur le total revenus, des dépenses de personnel joueurs sur les revenus opérationnels, enfin des dettes court terme sur les dettes long terme) et une variable relative à la division (Liga BBVA vs Liga Adelante) ont été étudiés.

Zoccali (2011) a analysé le degré de prédiction de faillite des clubs italiens (Serie A, Serie B et Lega- Pro leagues) à travers les trois indicateurs financiers choisis par l'autorité de régulation du football. Ces trois indicateurs sont le ratio de fonds propres / total des actifs, revenus/ dettes financières, revenus/ total dettes. A partir d'un échantillon de 8 clubs italiens en banqueroute et un échantillon de 8 clubs italiens en bonne santé financière, il conclut que seulement un des trois ratios (Fonds propres/ total actifs) choisis par l'autorité de régulation est capable de différencier les clubs en banqueroute de ceux qui ne le sont pas. Les travaux empiriques menés sur des échantillons d'une telle taille ne peuvent pas permettre d'apporter des résultats significatifs sur les variables explicatives et la prédiction de faillite.

Une fois déterminées les variables explicatives potentielles du phénomène étudié, la sélection de celles-ci s'opère à partir de différents tests permettant de s'assurer qu'elles peuvent potentiellement différencier les situations financières des entreprises.

1.3. Les modalités de sélection des variables

Il n'est pas possible de prendre en compte l'ensemble des variables explicatives, une première sélection est opérée *à priori*. Puis, « grâce aux techniques de classification statistique, une deuxième sélection est opérée afin de ne conserver qu'un nombre réduit de variables, les plus discriminantes » (Refait, 2004). Depuis 1930, les travaux menés sur les déterminants de la faillite utilisent en moyenne dix variables (Bellovary, Giacomino, & Ackers, 2007). Dans le cadre de ce chapitre, un test de différence de moyenne des scores par sous-groupes a été réalisé. Celui-ci a pour but de vérifier que les moyennes obtenues sur les variables par les clubs de football français n'ayant pas fait faillite sont différentes de celles obtenues par les clubs qui ont fait faillite. Ce qui permet de s'assurer que ces variables peuvent potentiellement différencier les situations financières des clubs.

2. Les modèles de prédiction et leurs applications dans le football

2.1. La modélisation de la prédiction de la faillite

L'apparition de bases de données avec un niveau de qualité plus élevé et le développement d'outils de traitement de ces données ont permis aux auteurs de « sélectionner les variables comptables les plus discriminantes puis à établir une relation statistique entre ces variables et l'état dichotomique d'être ou de ne pas être défaillant » (Refait, 2004). L'objectif est d'être capable de prédire avec le taux d'erreur de classement le plus faible l'appartenance d'une entreprise à la catégorie des entreprises saines ou défaillantes.

Altman (1968) a été le premier à utiliser plusieurs ratios pour classer l'entreprise dans l'un des deux groupes. Altman (1968) a ainsi développé un modèle basé sur un score (*Z-score Model*) combinant différents ratios calculés à partir des données comptables de 66 entreprises industrielles (33 firmes dans chaque groupe) sur la période 1946-1965. Les étapes de

construction de son modèle sont les suivantes : l'observation de la signification statistique de diverses fonctions, y compris la détermination de la contribution relative de chaque variable indépendante, l'évaluation des inter-corrélations parmi les variables pertinentes, l'observation de la précision de la prédiction des différents profils et dans un dernier temps les jugements de l'analyste. En appliquant les principes de l'analyse discriminante multiple (*Multiple Discriminant Analysis, MDA*), Altman (2000) précise que la MDA est « *une technique statistique...utilisé principalement pour classer/et ou faire des prédictions dans les problèmes où la variable dépendante apparaît sous une forme qualitative* ». Altman obtient une fonction sous la forme suivante $Z = v_1x_1 + v_2x_2 + \dots + v_Nx_N$ avec v_N correspondant aux coefficients discriminants et x_N pour les ratios comptables. La fonction d'Altman associe à chaque ratio un coefficient discriminant relatif à sa contribution dans la fonction. Cette combinaison linéaire des variables choisies, permet d'obtenir un résultat appelé un score. Ses recherches se sont portées progressivement sur des entreprises évoluant dans des secteurs différents et de tailles différentes.

Ainsi la fonction combinant cinq ratios et construite pour les entreprises cotées a été modifiée en 2000 pour les entreprises non cotées (*Private company*) et pour les entreprises non manufacturières (Altman, 2000). Ces adaptations ont eu pour principale conséquence de modifier les coefficients et les variables prises en compte dans le calcul du score. Pour les entreprises non manufacturières, le Z'' Score est calculé comme suit:

$$Z'' = 6,56X_1 + 3,26X_2 + 6,72X_3 + 1,05X_4$$

avec X_1 = besoin en fonds de roulement/ total actifs; X_2 = Résultat après distribution de dividendes /total actifs; X_3 = Résultat avant charges financières et impôts (EBIT) /total actifs et X_4 = capitaux propres/ dettes court et long terme . La typologie des revenus des clubs de football (billetterie, droits marketing et droits medias) pousse à l'utilisation de cette dernière

fonction. Dans chaque version d'Altman, différents seuils (*Optimum Z value*) sont fixés. Chaque seuil définit la plus ou moins grande probabilité qu'a la firme de faire faillite. Ces seuils sont déterminés par Altman à partir des entreprises mal classées par le modèle. Un graphique reprend tous les scores des entreprises et fait apparaître le seuil à partir duquel les entreprises qui n'ont pas fait faillite sont bien classées, puis le seuil en dessous duquel les entreprises qui ont fait faillite sont bien classées également. Une « zone d'ignorance » apparaît et réunit les entreprises mal classées aux extrémités de la zone et les éventuelles entreprises bien classées. Des plages de scores sont ensuite déterminées, la première plage correspond au score le plus faible de l'entreprise mal classée jusqu'au score le plus faible de l'entreprise bien classée dans la zone et ainsi de suite. Dans le modèle d'Altman (1968), 6 plages de scores ont été obtenues dans la zone d'ignorance. Chaque plage est ensuite associée à un nombre d'entreprises mal classées. Pour déterminer le seuil (Optimum Z Value), une moyenne des scores extrêmes de la plage réunissant le plus faible nombre d'entreprises est calculée. Les différentes fonctions d'Altman obtiennent des seuils différents. Pour les entreprises non manufacturières, un score supérieur à 2,9 signifie qu'il n'y a pas de risque de banqueroute, tandis qu'un score inférieur à 1,21 indique un risque de banqueroute. La zone d'ignorance se situe donc entre 1,21 et 2,9.

2.2.L'utilisation du modèle d'Altman dans le football européen

La performance financière et faillite des clubs européens a été étudiée par la communauté scientifique. Barajas et Rodriguez (2010, 2013) dans le football espagnol ; Dimitropoulos (2010) dans le football grec, Zocalli (2011) dans le football italien, Procházka (2012) dans le football tchèque et Llorca (2014) dans le football français se sont attachés à identifier les ratios significatifs à partir des données comptables et à tester un modèle de prédiction issu de la littérature sans l'adapter au football professionnel. Le tableau 2 répertorie l'ensemble de ces travaux académiques.

Tableau 2. Travaux académiques sur la performance financière des clubs et l'utilisation du modèle d'Altman dans le football

Auteurs	Championnat	Ratios et modèles utilisés
Aglietta, M., Andreff, W. et Drut, B. (2008)	France, Clubs de Ligue 1 de 1988/89 à 2004/05, Ligue 2 de 1996/97 à 2003/04	Rendement des capitaux propres (Résultat net/capitaux propres, résultat d'exploitation/capitaux propres)
Barajas, A. et Rodriguez, P. (2010)	Espagne, Clubs de première et deuxième division sur la saison 2006/07	taux de financement des dettes (dettes courantes/actifs courants); endettement (total dettes/total actifs); Total dettes/total revenus; cout du personnel/total des revenus
Dimitropoulos, P. (2010)	Grece, Clubs de première division de 1993 à 2006	actifs courants/dettes courantes; quick ratio (disponibilités et valeurs mobilières de placement et créances/dettes courantes); ventes nettes/total actifs; résultat net/ventes; résultat net/total actifs; résultat net/capitaux propres; total dettes/total des capitaux propres; cash flows/ventes)
Zocalli, C. (2011)	Italie, Clubs de série A, B et Lega Pro de 2006 à 2010	capitaux propres/total actifs, revenus/dettes financières, revenus/total dettes
Prochazka, D. (2012)	Rep. Tchèque, 36 clubs de football de première division de 2005/06 à 2009/10	test du modèle d'Altman calibré à l'environnement économique tchèque : total des actifs/total dettes; EBIT/charges financières; EBIT/total actifs; revenus/total actifs; actifs courants/dettes courantes
Barajas, A. et Rodriguez, P. (2013)	Espagne, Clubs de première et deuxième division sur les saisons 2007 à 2011	Utilisation du modèle d'Altman (2000) : Besoin en fonds de roulement/total actifs; Réserves/total actifs; EBIT/total actifs; Capitaux propres/total des dettes
Llorca, M. (2014)	France, Clubs de première et deuxième division sur les saisons 2005 à 2014	Utilisation du modèle d'Altman (2000)
Gerritsen, P. (2015)	Pays-Bas, Clubs de première et deuxième division sur les saisons 2010 à 2014	Utilisation du modèle d'Olhson (1980), Zmijewski (1984) et d'Altman (2000)

Source : Carin (2017) à partir de la littérature académique et séminaires Desport.

Lecture : Le tableau 2 présente les différents travaux académiques menés sur la performance financière des clubs de football dans les championnats européens. Chaque ligne du tableau indique l'auteur et l'année de publication, l'échantillon étudié, les ratios et/ou le modèle utilisé. Dimitropoulos a ainsi étudié les clubs de 1^{ère} division du championnat grec de 1993 à 2006 et a analysé différents ratios permettant de mieux comprendre les difficultés financières des clubs.

Trois travaux ont particulièrement retenu notre attention. Barajas et Rodriguez (2013) affirment que le modèle d'Altman (2000) apparaît utile pour identifier les difficultés financières des clubs espagnols sur la période 2007 à 2011 mais qu'il conviendrait d'y ajouter d'autres ratios. Llorca (2014) conclut qu'en utilisant le modèle d'Altman seuls 15% des clubs de la Ligue 1 et de la Ligue 2 présentent un score supérieur à 2,9 (score considérant une entreprise sans risque de faillite).

Il observe ainsi que malgré un indice de risque élevé, les clubs ne sont pas en faillite. Soit les clubs bénéficient d'un statut particulier (*too big to fail*) ou d'autres sources d'aléa moral qui expliquent pourquoi lorsqu'ils devraient faire faillite, ils ne le font pas, soit les modèles ne sont pas adaptés. Gerritsen (2015) teste la capacité prédictive de trois modèles (Ohlson, 1980 ; Zmijewski, 1984 ; Altman, 2000) sur les clubs professionnels néerlandais et conclut à l'inadaptation des modèles classiques de prédiction de la faillite. Ces trois recherches ont appliqué la fonction préconisée par Altman (2000) pour les entreprises non manufacturières sans l'adapter aux spécificités du football. Elles démontrent que la fonction d'Altman ne peut pas s'appliquer en l'état aux clubs de football. Leurs conclusions invitent à se concentrer sur un modèle de prédiction de faillite adapté ou tout au moins de ré-estimer la fonction d'Altman afin que les coefficients du modèle soient adaptés aux clubs.

Chapitre 2. Un nouveau modèle de prédiction adapté au football français

A partir des données financières collectées sur les clubs et de différents entretiens exploratoires menés auprès de membres de la DNCG, les étapes classiques de la construction d'un modèle de prédiction ont été reprises dans un premier temps. Différentes fonctions ont été proposées et testées dans un deuxième temps. Enfin les différentes limites de cette modélisation sont soulevées pour tenter d'améliorer à terme le modèle proposé.

1. La construction du modèle

Quatre étapes ont été nécessaires pour élaborer un nouveau modèle de prédiction adapté aux clubs français de football et juger de la qualité de l'indicateur élaboré : la construction de la base de données composant l'échantillon, la sélection des variables utilisées, le test des différents modèles de prédiction sur une période donnée, enfin l'estimation de la qualité de la prévision.

1.1. La mobilisation des données

La base de données composant l'échantillon a été construite à partir des comptes annuels présentés par les clubs à la DNCG de la LFP et de la FFF. Nous avons réuni les comptes des clubs de ligue 1 et de ligue 2 (première et deuxième division) et les comptes des clubs de National et de CFA (troisième, quatrième division) sur les saisons sportives 2008/2009 à 2015/2016. La puissance d'un modèle de prédiction nécessite de disposer d'un nombre conséquent de faillites. C'est la raison pour laquelle la base de données inclut un total de 878 observations parmi lesquelles 39 faillites de clubs ont été recensées. Dans la base de données, chaque observation rassemble l'année, le calcul des ratios utilisés en analyse financière et de ceux adaptés au football français, un indicateur de faillite portant la valeur « zéro » l'année où le club est entré en redressement ou en liquidation judiciaire et la valeur « un » pour les années où les clubs n'ont pas connu une situation de redressement ou de liquidation judiciaire. Ainsi en combinant les variables, nous obtenons un score qui augmente avec la stabilité financière du club (la probabilité de non-faillite). Avant de commencer le processus de construction, deux entretiens exploratoires ont été réalisés avec un directeur financier d'un club professionnel et un membre de la DNCG. Ces entretiens nous ont permis de compléter nos connaissances sur les spécificités du football français en matière de gestion financière. L'ensemble de celles-ci nous invite à ajuster certains ratios financiers dans le modèle de prédiction.

1.2. La nécessaire sélection et adaptation des variables au contexte du football français

En partant des différentes variables citées dans la littérature concernant la faillite, de celles utilisées par les recherches précédentes dans le football européen, une sélection initiale a été faite dans le but de ne retenir qu'un nombre réduit d'entre elles.

Un deuxième temps a été consacré à l'adaptation de certaines variables pour tenir compte des spécificités du football français et des principaux facteurs de faillite qui sont mis en avant par les parties prenantes du football français. La première spécificité concerne l'existence d'une contrainte budgétaire lâche. Kornai (1979) a été le premier à évoquer ce concept dans les entreprises socialistes. Ces entreprises n'étaient pas soumises à une contrainte budgétaire « *car même en cas de graves difficultés financières, elles pouvaient compter sur l'aide de l'Etat...Autrement dit, l'entreprise socialiste jouissait d'une garantie de survie* » (Vahabi 2003, 2005). Andreff (2009), Storm et Nielsen (2012) ont montré son existence dans certains clubs de football européen notamment par le biais d'appui financier récurrent des actionnaires sous la forme d'apports en capitaux, d'apports en comptes courants et/ou d'abandons de comptes courants. D'autres formes de soutien aux clubs (non recouvrement des impôts et des taxes, non recouvrement des cotisations sociales...) existent mais ne sont pas mesurables dans les comptes des clubs. Les entretiens menés avec des directeurs financiers et des membres de la DNCG sur les facteurs de défaillance des clubs français de football ont confirmé que l'arrêt du soutien de la maison mère ou de l'actionnaire, l'arrêt des subventions à l'entreprise et le déficit de ressources propres sont une des trois premières causes de défaillance identifiées. La deuxième spécificité du football est relative au recours récurrent des cessions de contrats joueurs par certains clubs afin de disposer de moyens financiers pour finir une saison ou tout au moins de pouvoir répondre aux besoins de trésorerie du club.

A partir des spécificités évoquées ci-dessus, trois ratios ont été adaptés.

Le premier ratio (DNCG 1) est celui qui divise le résultat net par l'actif total. En partant du constat que certains clubs utilisent la cession de contrats joueurs pour essayer d'équilibrer la perte réalisée hors opérations de mutation, nous avons donc choisi de considérer que les clubs dont le produit dégagé sur les opérations de mutation joueurs est inférieur à 5% du chiffre

d'affaires pouvaient intégrer virtuellement dans leur résultat la valeur des contrats joueurs figurant à l'actif. Les clubs dont le produit dégagé sur les opérations de mutation est supérieur à 5% pouvaient être considérés comme ayant déjà intégré ce résultat dans le résultat total. Le choix d'un certain niveau de significativité au-delà duquel les résultats seront rejetés est arbitraire même s'il convient de noter qu'habituellement, dans de nombreux domaines scientifiques, les résultats au seuil de 5% sont statistiquement significatifs. Dans le cas présent, ce choix a été fait sur la base des préconisations de la DNCG pour éviter qu'un club n'ayant pas vendu de joueurs se retrouve avec un score réduit par rapport aux clubs pratiquant la vente de joueurs. Il pourrait être intéressant à terme de pouvoir indiquer la valeur de marché du groupe joueurs sur la base des informations du site internet *Transfermarkt* ou celle plus récente de l'observatoire du Football du Centre International d'Etude du Sport (CIES)¹³.

Le deuxième ratio adapté (DNCG 2) rapporte le résultat avant charges financières et taxes à l'actif total. Dans le cadre des clubs de football, le résultat avant charges financières correspond à l'addition du résultat des opérations hors mutations avec le résultat des opérations de mutation. La formule doit être adaptée comme suit : (résultat des opérations hors mutations + résultat des opérations de mutation) / actif total. Nous avons considéré que ce ratio devait tenir compte également des apports en capital et des abandons en comptes courants. Les apports en capital peuvent être déterminés en partant de la situation nette de l'année (N) – résultat de l'année (N) +dividendes (N) – situation nette de l'année (N-1). Les abandons en comptes courants figurent dans les produits exceptionnels. Nous avons ensuite considéré que le ratio pouvait tenir compte, comme le premier ratio et sur la même hypothèse, de la valeur des contrats joueurs figurant à l'actif du bilan.

Le troisième ratio adapté (DNCG 3) est celui qui rapporte les capitaux propres aux dettes court terme et les dettes long terme. Le montant des comptes courants d'actionnaires a été ajouté

¹³ Rapport mensuel de l'Observatoire du football CIES n°16- Juin 2016.
Yann CARIN | Thèse de doctorat | Université de Limoges | 2019
Licence CC BY-NC-ND 3.0

compte tenu de l'importance de ce poste au passif du bilan des clubs de football de ligue 1 essentiellement. L'ensemble de ces modifications dans le calcul des ratios a été appliqué sur l'ensemble des clubs composant l'échantillon. Il convient cependant de préciser que le soutien fort des actionnaires et le recours aux cessions de joueurs pour équilibrer est surtout le fait des clubs de ligue 1 et de ligue 2. Les clubs de National et de National 2 (ex-CFA) ont en majorité la forme associative. Le soutien du président de ces clubs se fait exclusivement par l'intermédiaire de conventions de mécénat. Les montants versés à ce titre sont donc déjà incorporés dans les ratios. De la même façon, ces clubs ne possèdent que très rarement un actif joueurs ce qui rend peu probable la présence d'indemnités de mutation versés permettant de combler les pertes.

A partir des variables citées dans la littérature sur la faillite, puis celles utilisées pour étudier la faillite dans le football professionnel, une première sélection de ratios a été réalisée afin de ne conserver qu'un nombre réduit de variables. Deuxièmement, nous avons ajouté les variables utilisées par la ligue néerlandaise de football (KNVB). Depuis 2005, cette ligue utilise un système pour attribuer une note à un club en fonction de ses finances. Une série de 10 ratios (annexe 2) est calculée pour chaque club et pour chaque ratio, un certain nombre de points ou de notes est ensuite donné. Les clubs qui ont une note inférieure à un seuil fixé peuvent alors être soumis à certaines mesures (sanctions, enquêtes complémentaires, demande d'investissement supplémentaire)¹⁴. Troisièmement, nous avons utilisé les trois ratios adaptés aux spécificités du football français.

¹⁴ Voir Goddard & Sloane (2014)- Handbook on the economics of professional football (page 337).
Yann CARIN | Thèse de doctorat | Université de Limoges | 2019
Licence CC BY-NC-ND 3.0

Le tableau 3 ci-dessous résume l'ensemble des ratios utilisés dans le cadre de l'étude sur les clubs français de football (Ligue 1, Ligue 2, National et CFA) sur les saisons 2008/2009 à 2015/2016.

Types Modèle ou ratios	Formule de calcul	Nom Variable
Altman, DNCG, Own model	Besoin en fonds de roulement/total actifs	BFR/TA
Altman	(Profit net – dividende)/ actif total	RN/TA
DNCG	(Profit net – dividende)/ actif total si mutation<5% alors prise compte actif joueurs	RNCACJ/TA
Altman, DNCG	Résultat avant intérêts, impôts et taxes / actif total	EBIT/TA
DNCG, Own model	Résultat avant intérêts, impôts et taxes avec abandons c/c+apports capital / actif total	EBIT CACC AC/TA
DNCG	Résultat avant intérêts, impôts et taxes avec abandons c/c+apports capital retraité mutations>moyenne / actif total	EBIT CACC ACA ACJ/TA
Altman	Capitaux propres / (dette CT + dette LT).	CP/TD
DNCG, Own model	(Capitaux propres+comptes courants)/(Dettes CT+dettes LT)	CP+CC/TD
Own Model	Disponibilités + Valeurs mobilières de placement/Dettes court terme	LI/DCT
KNVB	Actifs courants/Dettes courantes	AC/DC
KNVB	Actifs liquides/Dettes courantes	AL/DC
Own model	Capitaux propres/Capitaux permanents	CP/CPREM
Zocalli	Capitaux propres/Total actifs	CP/TA
Barajas Rodriguez	Total Dettes/Total Actifs	TD/TA
Barajas Rodriguez, KNVB, Own Model	Cout du personnel/revenus	CPERS/REV
KNVB, Own Model	Liquidité courante/coût mensuel du personnel	LI/CPERS
KNVB, Own model	Résultat N	RN

Source : Carin (2017) à partir de la littérature académique et les entretiens menés avec les membres de la DNCG
Lecture : le tableau 3 résume l'ensemble des ratios utilisés dans le cadre de l'étude des clubs français de football. Chaque ligne du tableau indique le ou les modèle (colonne 1) utilisant le ratio, la formule de calcul du ratio, l'abréviation du ratio. Le ratio RNCACJ/TA est l'adaptation du ratio RN/TA, utilisé par le modèle d'Altman pour tenir compte de la spécificité du football français (entretiens menés avec la DNCG).

A partir de la liste des ratios utilisés, des tests de différence ont été opérés pour les clubs faillis et les clubs non faillis sur la période étudiée. Le tableau 4 présente les caractéristiques moyennes de l'échantillon sur chacune des variables étudiées. Pour une partie d'entre elles, on observe des différences significatives de moyennes entre les clubs faisant faillite et les autres. Cette constatation ouvre la porte à la construction d'un modèle de prédiction. Les variables suivantes sont jugées très significatives : BFR/TA (besoin en fonds de roulement/total actifs), CP/TD (Capitaux propres/Dettes court terme et long terme) et CP+CC/TD (Capitaux propres +comptes courants / Dettes court terme et long terme), AC/DC (actifs courants/ dettes courantes), AL/DC (disponibilités + créances / dettes courantes), TD/TA (total dettes/total actif).

Ces résultats confirment l'impact important des ratios de liquidité dans les défaillances d'entreprise. Deux autres ratios sont considérés significatifs à savoir LI/DCT (disponibilités et autres valeurs mobilières de placement / dettes courantes), CP/TA (capitaux propres / total actifs). Ces conclusions sont un premier test uni-varié. L'analyse uni-variée pose deux problèmes majeurs : le premier problème tient à l'interprétation du résultat. « Si le ratio choisi est relatif à la rentabilité, une entreprise peut être considérée comme une faillite potentielle alors que sa situation de trésorerie n'est pas grave » (Altman, 1968). De plus, l'analyse univariée ne permet pas de rendre compte de l'interaction entre les variables (Chiraz, Hassouna, 2004). Le manque de robustesse lié à l'unicité du ratio utilisé pousse à se concentrer sur l'analyse multivariée permettant la prise en compte du caractère multidimensionnel de la situation d'une entreprise.

Tableau 4. Statistiques descriptives des variables utilisées dans les différents modèles sur l'ensemble de l'échantillon, sur les clubs-année sans faillite, sur les clubs-année avec faillite

variable	All sample						no bankruptcy						bankruptcy						t(diff)	
	mean	p50	sd	min	max	N	mean	p50	sd	min	max	N	mean	p50	sd	min	max	N		
BFR/TA	-0,2413	-0,1849	0,4360	-2,1469	0,5762	878	-0,2285	-0,1814	0,4211	-2,1469	0,5762	841	-0,5314	-0,3326	0,6349	-2,1469	0,2125	37	-2,8740	***
RN/TA	-0,0377	0,0087	0,3586	-1,6347	0,8218	878	-0,0307	0,0091	0,3439	-1,6347	0,8218	841	-0,1964	0,0038	0,5887	-1,6347	0,8218	37	-1,6994	*
RNCACJ/TA	-0,0254	0,0118	0,3626	-1,6347	0,8218	878	-0,0180	0,0126	0,3481	-1,6347	0,8218	841	-0,1922	0,0038	0,5871	-1,6347	0,8218	37	-1,7902	*
EBIT/TA	-0,0887	-0,0028	0,4302	-2,2267	0,9755	878	-0,0843	-0,0023	0,4201	-2,2267	0,9755	841	-0,1887	-0,0046	0,6152	-2,2267	0,9755	37	-1,0217	
EBIT CACC AC	-0,0659	0,0011	0,4344	-2,2267	1,0274	878	-0,0612	0,0020	0,4243	-2,2267	1,0274	841	-0,1732	-0,0036	0,6190	-2,2267	1,0274	37	-1,0887	
EBIT CACC ACA ACJ	-0,0564	0,0035	0,4398	-2,2267	1,0274	878	-0,0515	0,0043	0,4302	-2,2267	1,0274	841	-0,1689	-0,0036	0,6175	-2,2267	1,0274	37	-1,1445	
CP/TD	0,3543	0,1802	0,7099	-0,9107	3,2811	876	0,3678	0,1889	0,7099	-0,9107	3,2811	840	0,0403	0,0073	0,6424	-0,9107	2,5244	36	-2,9818	***
CP+CC/TD	0,4117	0,2342	0,7463	-0,9085	3,6782	876	0,4274	0,2437	0,7468	-0,9085	3,6782	840	0,0453	0,0050	0,6410	-0,9085	2,5229	36	-3,4771	***
LI/DCT	0,5322	0,2887	0,6832	0,0000	3,8170	877	0,5404	0,2940	0,6890	0,0000	3,8170	840	0,3458	0,1207	0,5074	0,0000	2,3134	37	-2,2434	**
AC/DC	0,7714	0,6937	0,5329	0,0000	2,8253	877	0,7795	0,6957	0,5372	0,0000	2,8253	840	0,5877	0,6489	0,3862	0,0396	1,3458	37	-2,8992	***
AL/DC	1,2953	1,1144	0,8292	0,0776	4,8333	877	1,3114	1,1217	0,8336	0,0776	4,8333	840	0,9295	1,0386	0,6266	0,0776	3,0855	37	-3,5704	***
CP/CPREM	0,5752	0,7150	0,9342	-4,7668	4,2000	878	0,5700	0,7053	0,9217	-4,7668	4,2000	841	0,6929	0,8254	1,1917	-3,2064	4,2000	37	0,6193	
CP/TA	0,1073	0,1768	0,5053	-2,9535	0,8258	859	0,5700	0,7053	0,9217	-4,7668	4,2000	841	-0,2276	0,0144	0,8071	-2,9535	0,8258	37	-2,5577	**
TD/TA	0,8176	0,7402	0,4853	0,1407	3,5758	859	0,1146	0,1790	0,4952	-2,9535	0,8258	841	1,1378	0,9414	0,7170	0,1407	3,5758	37	2,7459	***
CPERS/REV	0,6314	0,6261	0,1886	0,2277	1,2806	875	0,6311	0,6255	0,1885	0,2277	1,2806	838	0,6386	0,6462	0,1934	0,2277	1,1228	37	0,2309	
LI/CPERS	2,1266	1,4365	2,3809	0,0000	11,9976	878	2,1528	1,4608	2,3858	0,0000	11,9976	841	1,5318	0,9078	2,2139	0,0000	10,2762	37	-1,6642	
RN	-506,3814	0,9909	3 064,2950	-40 895,7000	11 075,9500	820	-509,9860	1,3220	3 125,1980	-40 895,7000	11 075,9500	781	-434,1973	0,0000	1 376,1890	-7 264,5420	90,0000	39	0,3067	

Source : Carin (2017) à partir des ratios utilisés dans les différents modèles de prédiction.

Lecture : Le tableau 4 présente les statistiques descriptives pour l'ensemble des clubs (all sample), pour les clubs n'ayant pas fait faillite (no bankruptcy), pour les clubs ayant fait faillite (bankruptcy). Le test de différence (t diff) réalisé montre la différence de moyenne pour chaque ratio entre les deux sous-groupes et le degré de significativité.

*** $p < 0,01$, ** $p > 0,05$, * $p < 0,1$. Sur Le ratio BFR/TA, la différence de moyenne entre les deux sous groupes est très significative (***).

1.3. Tests de fiabilité de différents modèles sur les clubs français sur la période de 2009 à 2014

Tout modèle de prédiction de la faillite tente, grâce aux ratios sélectionnés, d'affecter une entreprise quelconque à l'un des deux groupes : les entreprises défailtantes et les entreprises non défailtantes. Dans un premier temps, nous avons procédé à huit tests pour évaluer la fiabilité des modèles dans la classification des clubs français de football sur la période 2009-2014. Les années 2015 et 2016 servent à estimer la qualité de la prévision et ainsi identifier les modèles les plus puissants. Les tests réalisés sont ceux basés sur le modèle d'Altman (2000) sur les entreprises privées non cotées et non manufacturières, trois modèles dérivés du modèle d'Altman tenant compte des spécificités du football français (DNCG 1, DNCG 2, DNCG 3). Nous avons aussi décidé de tester la variable (capitaux propres / actif total) qui est appliquée sur le football italien (Zocalli, 2011). Ce ratio est utilisé par la fédération italienne de football pour évaluer la situation financière des clubs professionnels de football. Les variables préconisées par Barajas et Rodriguez (2013) et les variables utilisées par la ligue néerlandaise de football (KNVB)¹⁵ ont été également testées. Une dernière combinaison de ratios jugés représentatifs a fait aussi l'objet d'une évaluation. Pour chaque modèle étudié, un effet fixe (*Fixed effect* noté FE) par division a été ajouté afin de contrôler nos estimations de l'impact des variables qui sont constantes dans le temps et spécifiques à chaque division. Il a ainsi été constaté un nombre plus important de faillites dans les clubs de National (3^{ème} division), cette spécificité du panel pourra être ainsi prise en compte par le modèle. Quand un modèle est appliqué sur une période autre que celle utilisée pour le construire, les chercheurs supposent que le modèle est stable même si les conditions économiques ont changé dans le temps. Mensah (1984), Grice et Ingram (2001) ont cependant montré que ceux qui emploient le modèle d'Altman devraient ré-estimer les coefficients du modèle. Cela s'explique par le fait que les

¹⁵ Certaines variables utilisées dans le scoring financier KNVB n'ont pas pu être retenues par manque de données disponibles dans la base données utilisée sur le football français (c'est le cas par exemple de la variable rapportant le résultat net au budget)

caractéristiques des entreprises étudiées sont très différentes de celles utilisées durant l'estimation originelle du modèle. Une fois les coefficients ré-estimés, les résultats de classification entre les entreprises faillies et non faillies sont alors significativement meilleurs. Dans le cadre de ce chapitre, chaque test effectué a permis d'obtenir de nouveaux coefficients issus de la régression logistique et la qualité de l'ajustement a pu être évaluée (Pseudo R^2).

1.4. Estimation de la qualité de la prévision sur les années 2015 et 2016

Afin de valider nos modèles, nous avons utilisé les résultats de nos estimations pour calculer les scores des clubs durant les années 2015-2016. Il est commun de tester les modèles sur un nouvel échantillon de données pour valider leur pertinence. Un test de différence de moyenne des scores par sous-groupes est réalisé pour vérifier si les scores sont significativement différents selon que le club ait fait faillite ou non. Cette vérification a été faite sur l'ensemble de l'échantillon puis sur deux sous-groupes : un sous-groupe comportant les clubs de Ligue 1, Ligue 2, National et un sous-groupe comportant les clubs de CFA (4^{ème} division). Ce test permet ainsi de vérifier que les scores obtenus par les clubs sur chaque modèle sont différents entre les deux sous-groupes.

2. Les enseignements du modèle

Les trois résultats des tests réalisés sont présentés dans un premier temps pour évaluer la fiabilité des modèles de prédiction de faillite des clubs français de football et répondre ainsi aux questions de recherche posées. Les limites du modèle sont présentées dans un deuxième temps.

2.1. Un modèle non généralisable aux quatre premiers championnats français de football

Les tableaux 5, 6 et 7 présentent successivement les résultats des tests des modèles durant la période 2009-2014. Le tableau 5 résume les résultats pour tous les clubs, le tableau 6 se concentre sur les clubs de Ligue 1, Ligue 2 et National, pendant que le tableau 7 présente les résultats sur les clubs CFA uniquement.

Le tableau 5 montre qu'aucun modèle testé n'est pertinent pour l'ensemble des clubs. Cependant le tableau 6 montre que les modèles s'ajustent mieux dans le cas des clubs de Ligue 1, Ligue 2 et National. Les modèles comportent tous au moins un ratio très significatif. Il ressort également que deux modèles rassemblent les ratios les plus significatifs et des Pseudo R² plus importants à savoir le modèle d'Altman révisé avec effet fixe et notre propre modèle avec effet fixe.

La fonction du modèle d'Altman révisé avec effet fixe est la suivante :

$$Z'''score = 1,0148 \left(\frac{BFR}{TA} \right) + 1,0485 \left(\frac{RN}{TA} \right) - 1,4209 \left(\frac{EBIT}{TA} \right) + 0,1354 \left(\frac{CP}{TD} \right)$$

Celle de notre propre modèle avec effet fixe est la suivante :

$$\begin{aligned} Own Model = & 1,6709 \left(\frac{BFR}{TA} \right) - 1,2586 \left(\frac{EBITCACCAC}{TA} \right) - 0,1833 \left(\frac{CP + CC}{TD} \right) \\ & + 1,314 \left(\frac{LI}{DCT} \right) - 0,093 \left(\frac{CP}{CPERM} \right) + 0,4867 \left(\frac{CPERS}{REV} \right) + 0,0578 \left(\frac{LI}{CPERS} \right) \end{aligned}$$

Le tableau 7 montre que les tests effectués sur la significativité des coefficients ne fonctionnent pas pour la CFA. Les coefficients des modèles ne sont pas significatifs et les pseudo R² sont plus faibles que les tests précédents. Il pourrait être intéressant par la suite de travailler à une meilleure compréhension du mécanisme de faillite dans les clubs de CFA.

Tableau 5. Estimations des modèles durant la période 2009-2014 sur tous les clubs toutes divisions

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)		(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)		(1)	(2)	
	Altman	Altman_FE	DNCG1	DNCG1_FE	DNCG2	DNCG2_FE	DNCG3	DNCG3_FE		Zocalli	Zocalli~E	Barajas~z	Barajas~E	KNVB	KNVB_FE		Own_model	Own_mod~E	
Failed									Failed							Failed			
BFR/TA	0,3457*	0,2281	0,3066	0,2165	0,3099	0,2209	0,3069	0,2217									BFR/TA	0,4399*	0,3873*
	1,69	1,2	1,48	1,13	1,48	1,15	1,47	1,16										1,8	1,68
RN/TA	0,3553	0,4247															EBIT CACC AC	-0,0975	-0,0876
	1,24	1,41																0,43	-0,38
EBIT/TA	-0,1918	-0,1855	-0,1967	-0,1686					AC/DC			0,3124*	0,3100*				(CP+CC)/TD	0,0874	0,0823
	0,73	-0,68	-0,75	-0,63								1,72	1,81					0,28	0,28
CP/TD	0,2197	0,2818							CP/TA	0,3998***	0,3889***						LI/DCT	0,9820*	1,2229**
	0,87	1,13								3,72	3,3							1,8	2,34
RNCACJ/TA			0,3645	0,3952	0,3466	0,4041	0,3426	0,4155	CPERS/REV			-0,2317	-0,6298	-0,106	-0,5196		CP/CPERM	-0,0455	-0,0416
			1,31	1,35	1,33	1,44	1,3	1,46				0,57	-1,32	-0,25	-0,99			0,48	-0,41
CP+CC/TD			0,2749	0,3178	0,2764	0,3169	0,2768	0,3157	LI/CPERS					0,0376	0,0243		CPERS/REV	-0,1337	-0,0622
			1,01	1,18	1,02	1,17	1,02	1,17						0,6	0,4			0,28	-0,1
EBIT CACC AC					-0,1826	-0,1851			LI/DCT					0,3643*	0,3951*		LI/CPERS	-0,0554	-0,0931
					0,74	-0,72								1,73	1,87			0,57	-1,02
EBIT CACC ACA ACJ							-0,1732	-0,198									RN	0	0,0000**
								0,71	-0,76									0,47	2,14
Division FE	no	yes	no	yes	no	yes	no	yes									Division FE	no	yes
Pseudo R-squared	0,069	0,132	0,074	0,134	0,074	0,134	0,073	0,135	Pseudo R-squared	0,048	0,105	0,013	0,082	0,04	0,11		Pseudo R-squared	0,093	0,16
Observations	663	663	663	663	663	663	663	663	Observations	665	665	662	662	662	662		Observations	641	641

Source : Carin (2017) à partir des données diffusées par la DNCG-LFP et DNCG-FFF.

Lecture : Le Tableau 5 présente les différents modèles estimés à partir des données de la période 2009-2014. Chaque modèle choisi est étudié sans et avec effet fixe (FE *Fixed Effect*). Pour Altman, le logiciel calcule de nouveaux coefficients pour chaque ratio. La nouvelle fonction révisée est donc la suivante : $0,3457(\text{BFR/TA}) + 0,3553(\text{RN/TA}) - 0,1918(\text{EBIT/TA}) + 0,2197(\text{CP/TD})$. Un pseudo R2 est calculé pour déterminer le taux d'erreur de la régression logistique. Pour le modèle d'Altman sans effet fixe, le pseudo R2 est de 0,069. Le modèle n'est donc pas adapté pour l'ensemble des clubs toutes divisions.

Tableau 6. Estimations des modèles durant la période 2009-2014 (période estimation) sur les clubs de Ligue 1-Ligue 2- National

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)		(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)		(1)	(2)	
	Altman	Altman_FE	DNCG1	DNCG1_FE	DNCG2	DNCG2_FE	DNCG3	DNCG3_FE		Zocalli	Zocalli^E	Barajas^z	Barajas^E	KNVB	KNVB_FE		Own_model	Own_mod^E	
Failed									Failed								Failed		
BFR/TA	1.4121***	1.0148***	1.3285***	1.0208***	1.4294***	1.0893***	1.3625***	1.0659***									BFR/TA	1.9453***	1.6709***
	3,92	3,3	3,52	3,35	3,85	3,58	3,73	3,52									5,61	5,17	
RN/TA	0,5215	1.0485**															EBIT CACC AC	-1.1115**	-1.2586***
	1,08	2,05															2,51	-3,01	
EBIT/TA	-1.1329***	-1.4209***	-1.2028***	-1.2942***					AC/DC			1.0857***	1.0184***				(CP+CC)/TD	-0,1742	-0,1833
	2,77	-2,97	-2,73	-2,78								2,63	3,19				0,42	-0,41	
CP/TD	0,0764	0,1354							CP/TA	0.8375***	0.6926**						LI/DCT	0,8041	1,314
	0,18	0,33								2,94	2,36						1,03	1,57	
RNCACI/TA			0,6325	0.8536*	0,2465	0.5891*	0,252	0.6746*	CPERS/REV			0,5478	-0,1401	1,1484	0,4836		CP/CPERM	-0,1268	-0,093
			1,46	1,85	0,74	1,73	0,72	1,91				0,68	-0,22	1,19	0,59		0,52	-0,36	
CP+CC/TD			0,1597	0,1926	0,1699	0,2101	0,1724	0,1988	LI/CPERS					0,0316	-0,0053		CPERS/REV	1,2431	0,4867
			0,34	0,44	0,36	0,46	0,38	0,45						0,36	-0,07		1,2	0,53	
EBIT CACC AC					-0.9740***	-1.1815***			LI/DCT					1.2207***	1.2805***		LI/CPERS	0,152	0,0578
					2,81	-3,25								3,14	3,82			0,86	0,31
EBIT CACC ACA ACI							-0.8555***	-1.2332***									RN	0,0000	0.0000***
							2,66	-3,47										0,88	2,9
Division FE	no	yes	no	yes	no	yes	no	yes									Division FE	no	yes
Pseudo R-squared	0,196	0,275	0,203	0,274	0,199	0,278	0,191	0,281	Pseudo R-squared	0,115	0,197	0,07	0,186	0,131	0,255		Pseudo R-squared	0,272	0,342
Observations	336	336	336	336	336	336	336	336	Observations	336	336	336	336	336	336		Observations	316	316

Source : Carin (2017) à partir des données diffusées par la DNCG-LFP et DNCG-FFF.

Lecture : Les modèles sont testés ici sur un échantillon uniquement composé de clubs de Ligue 1, Ligue 2 et National. Le pseudo R2 est meilleur sur l'ensemble des modèles étudiés. Les modèles sont donc mieux adaptés aux clubs de Ligue 1, Ligue 2 et National

Tableau 7. Estimations des modèles durant la période 2009-2014 (période estimation) sur les clubs de CFA

	(1)	(3)	(5)	(7)		(3)	(5)	(7)		(1)
	Altman	DNCG1	DNCG2	DNCG3		Zocalli	Barajas~z	KNVB		Own_model
Failed						Failed				Failed
BFR/TA	-0,2461	-0,2463	-0,2463	-0,2463		RN/TA				BFR/TA
	1,02	-1,02	-1,02	-1,02						0,4
RN/TA	0,3528									EBIT CACC AC
	0,99									1,29
EBIT/TA	0,2902	0,2905				AC/DC	0,0047			(CP+CC)/TD
	0,95	0,95					0,03			0,54
CP/TD	0,3386					CP/TA	0.2602*			LI/DCT
	1,4						1,81			2,07
RNCACJ/TA		0,3541	0,3536	0,3536		CPERS/REV		-1,0573	-0,9645	CP/CPERM
		1	0,99	0,99				1,46	-1,29	0,2
CP+CC/TD		0,3362	0,3363	0,3363		LI/CPERS			0,0238	CPERS/REV
		1,39	1,39	1,39					0,3	0,14
EBIT CACC AC			0,2908			LI/DCT			0,1304	LI/CPERS
			0,95						0,75	2,27
EBIT CACC ACA ACJ				0,2908						RN
				0,95						-0,0002
										0,87
Division FE	no	no	no	no						Division FE
Pseudo R-squared	0,088	0,089	0,089	0,089		Pseudo R-squared	0,025	0,018	0,028	Pseudo R-squared
Observations	327	327	327	327		Observations	329	326	326	Observations
										325

Source : Carin (2017) à partir des données diffusées par la DNCG-LFP et DNCG-FFF.

Lecture : Les modèles sont testés ici sur un échantillon uniquement composé de clubs de CFA. A la lecture du Pseudo R2, les modèles ne sont pas adaptés à ces clubs.

2.2. La pertinence du modèle d'Altman révisé et du nouveau modèle adapté (Own Model)

Le tableau 8 confirme que le modèle original d'Altman n'est pas adapté au football français sur l'ensemble des clubs comme sur chacun des deux sous-groupes étudiés. Cette conclusion conforte les conclusions de Grice et Ingram (2001) selon laquelle les coefficients de la fonction d'Altman doivent être modifiés en fonction du secteur d'activité. A la lecture des résultats de la partie du tableau 8 ne concernant que les clubs de Ligue 1, Ligue 2 et National, le modèle d'Altman révisé et le nouveau modèle adapté (own model) présentent des différences significatives entre les moyennes des deux sous- groupes. Compte tenu de la plus forte capacité prédictive du modèle d'Altman révisé, l'utilisation de ce modèle semble donc plus pertinente pour ces clubs de football. De tels modèles appliqués au football français pourraient fournir aux organes de régulation un outil supplémentaire pour évaluer le risque financier des clubs et pour renforcer les arguments qui sous-tendent leurs décisions. Au-delà de l'outil lui-même, ces modèles pourraient donner aux clubs un point de référence pour évaluer leur propre situation financière. Toutefois, les parties prenantes devraient déterminer les seuils à partir desquels les mesures seront prises. C'est d'autant plus important que les répercussions de la faillite d'un club ont un effet sur l'ensemble de la ligue (Lago, Simmons, & Szymanski, 2006).

Tableau 8. Tests prédiction : estimation des scores des clubs durant les années 2015 et 2016

All divisions																				
		All sample						No Bankruptcy						Bankruptcy						
variable	model	mean	p50	sd	min	max	N	mean	p50	sd	min	max	N	mean	p50	sd	min	max	N	t(diff)
score_Z	Altman original	-0,3773	-0,1871	4,0329	-25,6165	12,6723	213	-0,3367	-0,1617	4,0852	-25,6165	12,6723	204	-1,2984	-1,9747	2,5555	-4,2347	3,8592	9	-1,0702
score_1	Altman estimated	2,0357	2,0349	0,3856	1,1150	2,8733	213	2,0494	2,0423	0,3800	1,1150	2,8733	204	1,7253	1,8100	0,4042	1,1900	2,3031	9	-2,3600 **
score_2	DNCG1	2,0575	2,0413	0,4169	1,0951	3,0835	213	2,0720	2,0443	0,4119	1,0951	3,0835	204	1,7292	1,8019	0,4176	1,1798	2,3389	9	-2,4113 **
score_3	DNCG2	2,0582	2,0397	0,4135	1,1267	3,0819	213	2,0727	2,0441	0,4084	1,1267	3,0819	204	1,7304	1,8049	0,4177	1,1794	2,3339	9	-2,4078 **
score_4	DNCG3	2,0588	2,0379	0,4132	1,1322	3,0770	213	2,0733	2,0445	0,4080	1,1322	3,0770	204	1,7301	1,8050	0,4168	1,1795	2,3311	9	-2,4190 **
score_5	Zocalli	2,2804	2,3704	0,2934	1,3584	2,6722	209	2,2773	2,3681	0,2956	1,3584	2,6722	204	1,7098	1,8523	0,3532	1,2294	2,0614	9	-2,1312 *
score_6	Barajas~z	1,9249	1,9338	0,3864	0,9300	2,9019	212	1,9399	1,9400	0,3808	0,9915	2,9019	203	1,5861	1,8009	0,3771	0,9300	1,9708	9	-2,7526 **
score_7	KNVB	2,0755	2,0500	0,4725	1,0843	3,6150	212	2,0922	2,0692	0,4659	1,0843	3,6150	203	1,6976	1,7302	0,4907	1,1491	2,7445	9	-2,3656 **
score_8	own model	2,2979	2,0749	0,8838	0,9124	5,8618	172	2,3166	2,0869	0,8911	0,9124	5,8618	163	1,9590	1,8934	0,6926	1,2781	3,5965	9	-1,4826
Only L1-L2-N																				
		All sample						No Bankruptcy						Bankruptcy						
variable	model	mean	p50	sd	min	max	N	mean	p50	sd	min	max	N	mean	p50	sd	min	max	N	t(diff)
score_Z	Altman original	-0,5031	-0,5391	3,5041	-25,6165	7,6831	111	-0,4348	-0,3771	3,5446	-25,6165	7,6831	107	-2,3302	-2,6227	1,2932	-3,4223	-0,6529	4	-2,5901 **
score_1	Altman estimated	2,1554	2,2443	0,4779	1,0774	3,0658	111	2,1853	2,2734	0,4584	1,1364	3,0658	107	1,3555	1,3515	0,2515	1,0774	1,6417	4	-6,2231 ***
score_2	DNCG1	2,1604	2,2446	0,5137	1,0393	3,3381	111	2,1914	2,2556	0,4951	1,1569	3,3381	107	1,3325	1,3291	0,2616	1,0393	1,6325	4	-6,1654 ***
score_3	DNCG2	2,1738	2,2350	0,5195	0,9715	3,3732	111	2,2049	2,2586	0,4998	1,1125	3,3732	107	1,3418	1,3207	0,3357	0,9715	1,7541	4	-4,9415 **
score_4	DNCG3	2,1993	2,2677	0,5276	0,9923	3,4356	111	2,2309	2,2942	0,5076	1,1319	3,4356	107	1,3554	1,3231	0,3398	0,9923	1,7829	4	-4,9502 **
score_5	Zocalli	2,2829	2,3694	0,3731	0,7179	2,8391	108	2,2829	2,3697	0,3748	0,7179	2,8391	107	1,4952	1,3280	0,3796	1,2642	2,0606	4	-2,9833 **
score_6	Barajas~z	2,1728	2,1737	0,6424	0,7980	4,0887	111	2,2059	2,2028	0,6279	0,7980	4,0887	107	1,2892	1,3936	0,3429	0,8177	1,5518	4	-5,0397 ***
score_7	KNVB	2,4481	2,3949	0,8988	0,7614	6,1086	111	2,4873	2,4394	0,8893	0,7614	6,1086	107	1,4012	1,4906	0,3993	0,8753	1,7482	4	-4,9960 ***
score_8	own model	2,2893	2,1693	0,7930	0,9776	5,9582	71	2,3407	2,2620	0,7843	0,9776	5,9582	67	1,4274	1,4934	0,3008	1,0229	1,7001	4	-5,1207 ***
Only CFA																				
		All sample						No Bankruptcy						Bankruptcy						
variable	model	mean	p50	sd	min	max	N	mean	p50	sd	min	max	N	mean	p50	sd	min	max	N	t(diff)
score_Z	Altman original	-0,2404	0,0668	4,5530	-22,1182	12,6723	102	-0,2284	0,1099	4,6254	-22,1182	12,6723	97	-0,4729	0,0238	3,145	-4,2347	3,8592	5	-0,1649
score_1	Altman estimated	1,9811	1,9723	0,3661	0,7231	3,1864	102	1,9790	1,9699	0,3677	0,7231	3,1864	97	2,022	2,0786	0,37	1,5222	2,5278	5	0,2539
score_2	DNCG1	1,9813	1,9730	0,3681	0,7203	3,1800	102	1,9792	1,9697	0,3698	0,7203	3,1800	97	2,0211	2,0786	0,369	1,5219	2,5255	5	0,2475
score_3	DNCG2	1,9814	1,9729	0,3683	0,7205	3,1803	102	1,9793	1,9696	0,3701	0,7205	3,1803	97	2,0211	2,0785	0,369	1,5219	2,5255	5	0,2465
score_4	DNCG3	1,9814	1,9729	0,3683	0,7205	3,1803	102	1,9793	1,9696	0,3701	0,7205	3,1803	97	2,0211	2,0785	0,369	1,5219	2,5255	5	0,2465
score_5	Zocalli	2,2374	2,2369	0,0057	2,2267	2,2587	101	2,2375	2,2369	0,0057	2,2267	2,2587	97	1,8585	1,8369	0,076	1,7707	1,9508	5	0,6625
score_6	Barajas~z	1,7967	1,7907	0,1560	0,9771	2,0898	101	1,7936	1,7912	0,1535	0,9771	2,0874	96	1,8576	1,7312	0,209	1,6817	2,0898	5	0,6759
score_7	KNVB	1,8942	1,8902	0,2184	0,9610	2,4496	101	1,8923	1,8912	0,2135	0,9610	2,4215	96	1,9296	1,7364	0,329	1,672	2,4496	5	0,2505
score_8	own model	3,2528	2,5114	2,1444	0,6463	10,4986	101	3,2683	2,4933	2,1771	0,6463	10,4986	96	2,9549	2,5742	1,508	1,5961	5,4915	5	-0,4414

Source: Carin (2017) à partir des données diffusées par la DNCG-LFP et DNCG-FFF. Lecture: Sur les clubs de Ligue 1, Ligue 2 et National, les modèles d'Altman révisé, DNCG1, Barajas et Rodriguez, KNVB et notre propre modèle sont jugés significatifs.

Le tableau 9 présente les clubs pour lesquels les scores obtenus dans l'ensemble des modèles sont inférieurs au score médian des clubs sains. Le tableau 10 confirme que les quatre clubs pour lesquels la faillite était prévue ont effectivement fait faillite (Colmar, Évian, Luçon, Le poiré sur Vie). Les vingt-un autres clubs ayant des scores inférieurs au score médian des clubs sains mais n'ayant pas fait faillite correspondent donc aux clubs mal classés sur les saisons 2015 et 2016. Il convient de rappeler que les clubs de Ligue 1, Ligue 2 et National représentent un total de 116 observations sur les saisons 2015-2016 (20 clubs Ligue 1, 20 clubs Ligue 2, 18 clubs en National pour chaque saison étudiée). Sur ces deux années, 3,44% des clubs pour lesquels la faillite était prévue ont fait faillite réellement ; sur la même période, 78,44% des clubs pour lesquels la faillite n'était pas prévue n'ont pas fait faillite réellement. La somme de ces deux pourcentages confirme donc un taux de bon classement proche de 82% (Tableau 11).

Tableau 9. Clubs ayant un score inférieur au score médian des clubs sains sur l'ensemble des modèles étudiés (saisons 2015 et 2016)

	club	yyyy	failed	division	Altman estimated score_1	Altman original score_Z	DNCG1 score_2	DNCG2 score_3	DNCG3 score_4	Zocalli score_6	Barajas~z score_7	KNVB score_8	own model score_9
1	Amiens	2015	1	N	1,974481	1,538573	1,922569	1,844263	1,865421	1,516821	1,704435	2,258513	2,07177
2	Amiens	2016	1	N	1,216792	-2,600273	1,176354	1,112484	1,131937	1,37814	1,185786	1,591523	1,445024
3	Avranches	2015	1	N	1,608226	-0,5392931	1,559908	1,473263	1,497762	1,486226	1,116576	1,675107	1,654186
4	Belfort	2016	1	N	1,322247	-2,004012	1,279102	1,211831	1,231966	1,401329	0,9149752	1,520279	1,883145
5	Boulogne	2015	1	N	1,444434	-0,5391199	1,419418	1,402618	1,406714	1,318372	1,388398	1,151307	1,276526
6	Boulogne	2016	1	N	1,387937	-1,318748	1,353857	1,311746	1,323941	1,358436	1,29605	1,021048	0,9775573
7	Bourg Peronnas	2016	1	2	1,997943	0,8685765	1,974729	1,936723	1,951939	2,069623	2,147691	2,416793	2,169256
8	Bourg Peronnas	2015	1	N	1,570867	-0,9658465	1,520658	1,408985	1,440418	1,538034	0,9471796	1,901272	1,902207
9	Colmar	2015	1	N	1,227983	-1,974701	1,207963	1,198094	1,201093	1,264171	1,252656	1,309677	1,381861
10	Colmar	2016	0	N	1,227983	-1,974701	1,207963	1,198094	1,201093	1,264171	1,252656	1,309677	1,381946
11	Colomiers	2015	1	N	1,912203	2,249703	1,884645	1,891634	1,887775	1,328392	1,478244	1,176814	1,767971
12	Dunkerque	2016	1	N	1,6158	0,5610865	1,595383	1,604286	1,600507	1,282582	1,995009	2,303299	1,952104
13	Epinal	2015	1	N	1,485616	-0,3638476	1,464561	1,465863	1,464849	1,277091	1,436201	1,456063	1,363074
14	Evian	2016	0	2	1,641653	-3,270714	1,632532	1,754085	1,782932	2,060629	1,534493	0,8752692	1,022925
15	Fréjus	2015	1	N	1,819856	1,822362	1,800592	1,824272	1,815626	1,277462	1,600416	1,311895	1,975628
16	Fréjus	2016	1	N	1,960176	2,73502	1,941845	1,974557	1,962785	1,278446	2,173719	1,807231	1,986574
17	Les Herbiers	2016	1	N	1,576253	-0,9411572	1,518674	1,407353	1,439442	1,520332	0,9878001	1,925352	2,042432
18	Lucon	2015	1	N	1,475038	-0,6529372	1,450248	1,443378	1,445119	1,288224	1,551847	1,671471	1,600183
19	Lucon	2016	0	N	1,475038	-0,6529372	1,450248	1,443378	1,445119	1,288224	1,551847	1,671471	1,604771
20	Poire	2015	0	N	1,077408	-3,422254	1,039284	0,9714987	0,9923472	1,36772	0,817675	1,748198	1,700137
21	Red Star	2015	1	N	1,840907	1,457443	1,80708	1,779153	1,785523	1,394064	2,024643	2,335713	1,826263
22	Strasbourg	2015	1	N	1,257347	-2,058797	1,225525	1,186725	1,198418	1,33167	1,312892	1,398858	1,5105
23	Strasbourg	2016	1	N	1,586381	-0,023413	1,551773	1,52276	1,530639	1,358597	1,746765	1,708228	1,631441
24	Tours	2016	1	2	1,811925	-2,478812	1,808786	2,13852	2,178555	1,973935	1,865773	1,535077	1,795422
25	Valenciennes	2016	1	2	1,732117	-1,001898	1,702544	2,061922	2,102848	1,781012	1,829987	1,518568	1,940754
Score médian des clubs sains					2,2734	-0,3771	2,2556	2,2586	2,2942	2,3697	2,2028	2,4394	2,262

Source : Carin (2017) à partir des données diffusées par la DNCG-LFP et DNCG-FFF.

Lecture : Les clubs faillis ont un indicateur égal à zéro. Le club d'Évian en 2016 présente un score inférieur au score médian des clubs sains sur l'ensemble des modèles étudiés (saison 2016). Il est utile de rappeler qu'Évian sera placé en liquidation judiciaire en 2016.

Tableau 10. Score des clubs faillis par rapport au score médian des clubs sains

				<i>Altman original</i>	<i>Altman estimated</i>	<i>DNCG1</i>	<i>DNCG2</i>	<i>DNCG3</i>	<i>Zocalli</i>	<i>Barajas~z</i>	<i>KNVB</i>	<i>own model</i>
<i>club</i>	<i>yyyy</i>	<i>failed</i>	<i>division</i>	<i>score_Z</i>	<i>score_1</i>	<i>score_2</i>	<i>score_3</i>	<i>score_4</i>	<i>score_6</i>	<i>score_7</i>	<i>score_8</i>	<i>score_9</i>
Colmar	2016	0	N	-1,9747	1,2280	1,2080	1,1981	1,2011	1,2642	1,2527	1,3097	1,3819
Evian	2016	0	2	-3,2707	1,6417	1,6325	1,7541	1,7829	2,0606	1,5345	0,8753	1,0229
Lucon	2016	0	N	-0,6529	1,4750	1,4502	1,4434	1,4451	1,2882	1,5518	1,6715	1,6048
Poire	2015	0	N	-3,4223	1,0774	1,0393	0,9715	0,9923	1,3677	0,8177	1,7482	1,7001
<i>median club safe</i>				-0,3771	2,2734	2,2556	2,2586	2,2942	2,1867	2,2028	2,4394	2,2620

Source: Carin (2017) à partir des données diffusées par la DNCG-LFP et DNCG-FFF.

Lecture : Sur l'année 2016, Les scores obtenus par les 4 clubs faillis sont inférieurs au score médian des clubs sains.

Tableau 11. Précision dans la prédiction de faillite

En nombre de clubs		Situation prévue du club sur les saisons 2015 et 2016		En %		Situation prévue du club sur les saisons 2015 et 2016	
		Faillite	Non faillite			Faillite	Non faillite
Situation réelle du club		↓	↓	Situation réelle du club		↓	↓
Faillite	→	4	0	Faillite	→	3,44%	0%
Non faillite	→	21	91	Non faillite	→	18,12%	78,44%

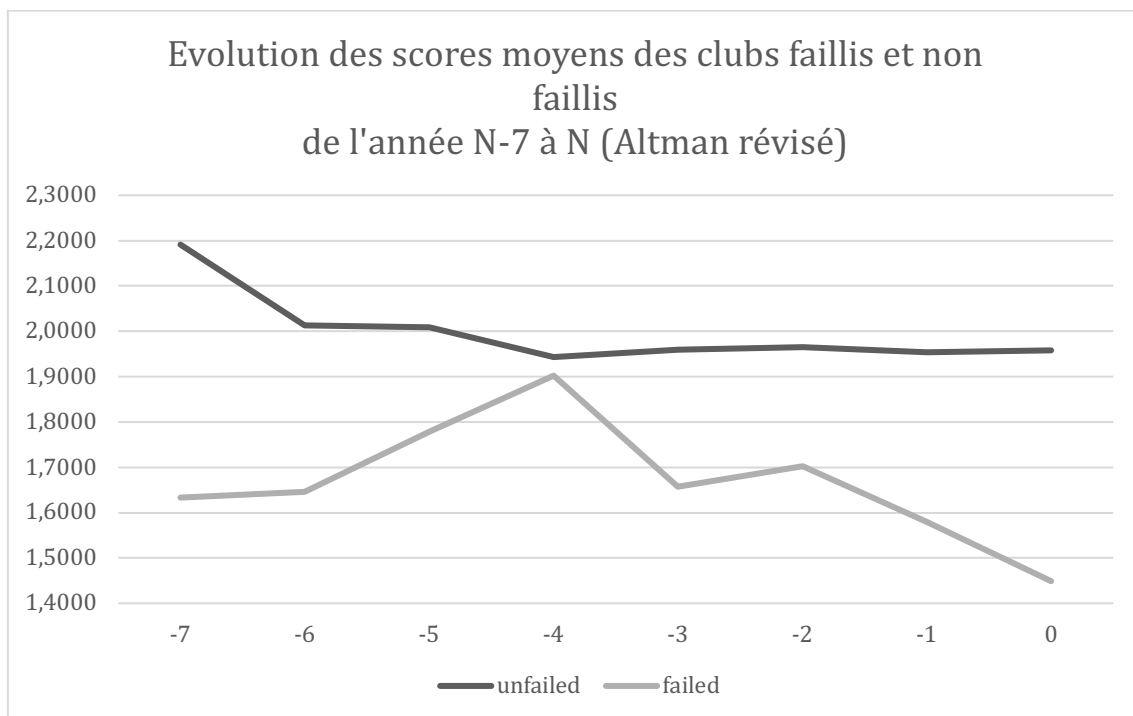
Source : Carin (2017) à partir des scores des clubs et de leur situation au regard de la faillite.

Lecture : Sur les années 2015 et 2016, 3,44% des clubs pour lesquels la faillite était prévue ont fait faillite réellement, dans le même temps 78,44% des clubs pour lesquels la faillite n'était pas prévue n'ont pas fait faillite réellement. La somme de ces deux pourcentages confirme le taux de bon classement à 81,88%.

2.3. Le caractère progressif de la détérioration du score des clubs

La figure 3 ci-dessous met en évidence l'évolution des scores moyens des clubs faillis et non faillis de l'année N-7 à l'année N (fonction d'Altman révisé). Ces résultats montrent que 4 ans avant la faillite du club, le score des clubs faillis chute à la différence des scores des clubs non faillis. Les clubs ne passent donc pas d'un état de bonne santé financière à une faillite de manière soudaine.

Figure 3. Évolution du score moyen des clubs faillis et non faillis de l'année N-7 à N (fonction d'Altman révisé)



3. Les limites du modèle

Plusieurs problèmes ont été identifiés lors de la construction du modèle adapté au football français. Van Caillie (2000) s'est attaché à recenser les principaux travaux relatifs aux problèmes liés à la conception de modèles adaptés au contexte PME. Le premier problème évoqué tient à l'accessibilité, la ponctualité et à la fiabilité de l'information comptable et financière communiquée. Le deuxième problème est relatif à la méthodologie utilisée pour concevoir le modèle

Ces problèmes sont repris ci-dessous sous l'angle spécifique des clubs français de football.

3.1. Les limites tenant à l'information

Van Caillie (2000) rappelle que les données financières des PME ne sont généralement pas facilement accessibles et ponctuelles. Dans le cadre du football français, les règlements administratifs de la LFP et de la FFF imposent aux clubs de communiquer à la DNCG les comptes prévisionnels, intermédiaires, estimés et les comptes annuels clos à échéances régulières¹⁶. Ces obligations en matière de communication permettent ainsi à l'instance de régulation de disposer d'une base importante de données utile à l'analyse financière et à la construction éventuelle de modèles.

L'analyste extérieur à la DNCG, qui souhaite construire un modèle, peut s'appuyer sur le rapport annuel de la DNCG. Ce dernier rassemble les comptes clos du dernier exercice écoulé et les comptes clos de l'exercice précédent pour chacun des clubs de Ligue 1 et de Ligue 2. Les comptes des clubs de National et de National 2 ne font pas l'objet d'un

¹⁶ https://www.lfp.fr/dncg/Reglements_DNCG_Annexe_FFF_LFP.pdf

rapport annuel de la DNCG FFF. Toute l'information financière n'est pas totalement disponible. A cela s'ajoute deux autres problèmes liés à l'information : le premier est en rapport avec les délais de traitement des données communiquées par les clubs et les délais de communication du rapport DNCG. Le dernier rapport de la DNCG LFP a été publié mi-mars 2019 pour les comptes clos au 30 juin 2018¹⁷ ;

Le deuxième tient à la présentation synthétique des données financières des clubs. L'analyste extérieur ne disposera pas de l'ensemble des rubriques comptables et des annexes. Il ne pourra donc pas effectuer le calcul de l'ensemble des ratios financiers pouvant être utiles à la construction des modèles de prédiction. Ce défaut d'accès aux données financières via la DNCG ne permet pas à l'analyste extérieur de disposer d'un échantillon représentatif (Keasey et Watson, 1991). Dans le cadre de la présente recherche, les données comptables et financières ont été communiquées par les deux commissions DNCG (LFP et FFF). Le problème lié à l'accessibilité et à la ponctualité a ainsi pu être évité.

Les données financières reportées par les clubs à la DNCG doivent faire l'objet d'un rapport de leur commissaire aux comptes. Celui-ci est ainsi tenu de certifier la sincérité, la régularité et l'image fidèle des comptes annuels présentés à l'assemblée générale ordinaire. Une attestation du commissaire aux comptes est également exigée sur les comptes prévisionnels. Ces obligations de certification et d'examen des documents financiers des clubs sont prévues par les règlements de la DNCG à la différence des PME pour lesquelles l'obligation de nommer un commissaire aux comptes dépend du statut juridique, du dépassement des seuils en matière de bilan, de chiffre d'affaires et

¹⁷ <https://www.lfp.fr/corporate/article/publication-du-rapport-financier-2017-2018.htm>

d'effectif¹⁸. La loi Pacte actuellement en discussion pourrait diminuer cette obligation notamment sur les sociétés constituées sous forme de sociétés anonymes. L'information communiquée par les clubs peut être ainsi considérée comme fiable.

Keasey et Watson (1991) soulignent également la difficulté à établir la date de la défaillance d'une PME. Les tribunaux sont régulièrement amenés à constater une date de défaillance antérieure à celle de la déclaration légale. Compte tenu des obligations des clubs en matière de communication financière à la DNCG, les commissions sont en mesure de déterminer régulièrement l'état de la situation financière des clubs. Le problème évoqué ne semble donc pas s'appliquer au football français.

La forme juridique et le degré de professionnalisation de la fonction financière au sein du club peuvent expliquer les difficultés à exploiter les données financières communiquées. Les caractéristiques des clubs présents dans l'échantillon sont potentiellement un biais supplémentaire. Les clubs français de football sont constitués pour certains en associations et d'autres sous forme de sociétés commerciales. La présentation des comptes comporte des différences qui peuvent impacter la construction du modèle. A cette présentation différente des comptes annuels s'ajoute aussi parfois un défaut d'organisation administrative et financière limitant la qualité des données communiquées. Les clubs engagés dans les championnats de National et de National 2 sous forme associative n'ont pas toujours en interne les compétences comptables et financières.

¹⁸ <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F31440>

Les clubs peuvent aussi être amenés à présenter des comptes annuels sous plusieurs schémas sur la période utilisée pour construire le modèle de prédiction. Ces différents schémas découlent soit d'un changement de réglementation comptable soit du comportement financier du club. Ces changements nécessitent de faire un travail de réconciliation des comptes annuels (Van Caillie, 2000).

Il est difficile d'écarter de notre échantillon des clubs présentant sur la période étudiée des schémas de présentation comptable différents et une qualité moindre des comptes annuels au risque de se retrouver avec un échantillon substantiellement réduit.

Les clubs comme de nombreuses entreprises peuvent aussi pratiquer une « comptabilité créative ». Amat, Blake, Dowds (1999) définissent la comptabilité créative comme une pratique des comptables qui consiste à utiliser leurs connaissances des règles comptables pour manipuler les chiffres figurant dans les états financiers d'une entreprise. L'objectif principal de ces pratiques est de donner « une image trompeuse de la position ou de la performance d'une entreprise, en profitant des règles existantes et/ou en ignorant une partie ou la totalité d'entre elles » (Morrow, 2006). Les études de Fort (2006) et de Noll & Zimbalist (1997) ont montré que les propriétaires de clubs déguisaient la profitabilité de leurs franchises aux Etats-Unis pour diminuer l'impôt et faire pression sur les municipalités pour obtenir des subventions. Nombreux cas de maquillages comptables et de faux et usage de faux en écriture ont également été constatés dans le sport européen (Andreff, 2007).

Dans le cadre de la construction d'un modèle adapté au football français, les données financières collectées sont celles remises en forme par les services DNCG. Il aurait pu

être utile de vérifier que les comptes présentés dans les tableaux DNCG correspondent exactement aux comptes certifiés par les clubs.

3.2. Les limites tenant à la conception du modèle

Les recherches menées sur la méthodologie de construction d'un modèle de prédiction mettent en avant trois limites : la représentativité de l'échantillon, les variables utilisées et le choix de l'angle d'analyse.

La première limite tient à la représentativité de l'échantillon. Certains auteurs ont montré qu'il pouvait être pertinent de construire un échantillon représentatif composé d'entreprises de taille identique (Keasey et Watson, 1991).

Dans le cas du football français, les résultats obtenus ont montré que le modèle d'Altman révisé présentait un meilleur taux de classement entre clubs faillis et non faillis pour les clubs inscrits dans les championnats de Ligue 1, Ligue 2, National. Le faible nombre de faillites n'a pas rendu possible la construction d'un modèle adapté à la ligue professionnelle (Ligue 1 et 2) et au championnat National. Pourtant cette distinction aurait permis de tenir compte de la différence significative de taille entre les clubs français de football aussi bien en terme de budget, que d'effectifs, de taille de bassin de population et d'entreprises, de capacité de stade et de centre de formation et d'entraînement.

La deuxième limite tient aux variables utilisées. Van Caille (2000) conclut que l'utilisation de variables financières dans la construction d'un modèle repose sur un ensemble d'hypothèses statistiques (égalité des matrices de variance-covariance, normalité de la distribution des variables, absence de multi colinéarité) qui sont rarement satisfaites. Dans le cadre de la construction du modèle de prédiction de faillite des clubs français de football, ces hypothèses n'ont pas pu être vérifiées empiriquement.

De plus ces variables sont constituées essentiellement de ratios financiers qui présentent également un certain nombre de lacunes (Van Caillie, Dighaye, 2002). Les ratios ne peuvent être calculés qu'à posteriori donc une fois l'entreprise faillie. Ils ne permettent pas d'identifier les causes profondes de la faillite et présentent enfin un côté statique alors que la faillite est un processus dynamique.

La troisième limite tient à l'angle d'analyse. Van Caillie (2000) souligne que le concept de « prédiction » domine largement les recherches. Un club présentera un risque de faillite si sa situation financière est relativement comparable à celle d'autres clubs de même type et ayant déjà fait faillite dans le passé. Les modèles statistiques utilisés ne permettent pas de rendre compte de la dégradation de la situation financière du club. L'aspect « prévention des faillites » est occulté lors de l'utilisation des modèles de prédiction.

Conclusion de la première partie

Dans cette première partie, l'objectif était de travailler sur les différentes variables susceptibles de prédire la faillite des clubs et d'apporter un modèle de prédiction adapté aux clubs de football français. Cette recherche a porté sur l'ensemble des clubs de Ligue 1, Ligue 2, National et National 2 (anciennement dénommé CFA) sur les saisons 2009 à 2016. Trois questions de recherche ont été étudiées (1) Un modèle de prédiction de la faillite peut-il être généralisé aux clubs du Championnat de France Amateur (CFA), de National, de Ligue 2 et de Ligue 1 ? (2) L'utilisation du modèle d'Altman (2000) révisé est-elle pertinente pour les clubs français de football ? (3) Un nouveau modèle de prédiction de faillite permet-il d'obtenir de meilleurs résultats ?

Trois résultats sont mis en évidence par cette première partie.

Le premier montre qu'un modèle unique de prédiction de faillite ne peut pas être généralisé à l'ensemble des clubs. Le modèle d'Altman révisé et le propre modèle adapté au football français présentent de meilleurs taux de classement. Différentes limites tenant à l'information et à la conception du modèle ont été soulevées.

Le deuxième résultat obtenu met en évidence qu'en sélectionnant les clubs ayant un score inférieur au score médian des clubs sains sur l'ensemble des modèles, le taux de bon classement avoisine les 82%. Il est cependant délicat de préconiser une règle de décision stricte à savoir un seuil en dessous duquel le club risque de faire faillite.

Le dernier résultat obtenu par l'application du modèle de prédiction aux clubs français de football montre qu'au-delà du score lui-même, son évolution dans le temps est également un signal important pour identifier et anticiper la dégradation de la situation financière du

club. Les clubs ne passent pas d'un état de bonne santé à leur faillite de manière soudaine (Blazy, Charlety & Combier, 1993).

Dans ce contexte, deux types de préconisation semblent se dessiner : celles qui pourraient permettre d'améliorer le modèle de prédiction de la faillite et celles qui consistent à considérer l'analyse qualitative et dynamique plus appropriée.

Dans le cadre de la première préconisation, deux solutions sont proposées.

La première consiste à prendre en compte la nature multidimensionnelle de la faillite en complétant le modèle par des éléments de nature extracomptable (DuJardin, 2010). Keasey et Watson (1987) ont ainsi comparé les résultats issus de trois modèles : un constitué uniquement de ratios, un autre composé seulement de variables non financières et un dernier élaboré à partir de l'ensemble des variables précédentes. Dans cette hypothèse, le dernier modèle a présenté de biens meilleures prévisions que celui composé de ratios uniquement et que celui composé de variables non financières uniquement.

La deuxième solution pourrait consister à étudier la capacité d'autres méthodes de prédiction de faillite à améliorer la qualité de la prévision. A compter des années 1990, de nombreuses recherches ont été publiées pour tester l'efficacité d'un réseau de neurones pour construire un modèle de prévision de la défaillance. Bell et Alii (1990) réalisent les premiers travaux de recherche sur l'estimation du risque de défaillance à partir de la méthode des réseaux de neurones. Les résultats obtenus par Odom et Sharda (1990) confirment une meilleure précision dans la prédiction par rapport à l'analyse discriminante. Les travaux d'Altman et al. (1994) concluent en revanche à la nécessité d'utiliser conjointement l'analyse neuronale et l'analyse discriminante.

La deuxième préconisation s'appuie sur les limites des modèles de prédiction et l'évolution des scores constatée sur la période étudiée pour proposer un renouvellement de l'analyse de la faillite des clubs français. Ce nouvel angle d'analyse permet de mettre en évidence la spécificité du football aussi bien dans la hiérarchisation des facteurs explicatifs que dans leur enchaînement. Deux approches de la faillite sont mises en évidence par Guilhot (2000) autour d'une optique de prévention : l'approche stratégique qui s'attache à comprendre le positionnement de l'entreprise par rapport à son environnement (facteurs exogènes) et l'approche organisationnelle et managériale à travers le rôle joué par l'entrepreneur (facteurs endogènes). Ces deux approches nécessitent donc de mettre en œuvre une analyse qualitative par l'intermédiaire d'entretiens semi-directifs sur un échantillon représentatif de clubs ayant connu une faillite et auprès des membres des instances du football français. Cette analyse qualitative peut également permettre de mesurer le comportement opportuniste des propriétaires et dirigeants des clubs. La mise en redressement judiciaire et la liquidation judiciaire peuvent être une stratégie pour certains propriétaires de clubs. Beech et al. (2008,2010) ont ainsi mis en évidence la tactique légitime pour certains clubs anglais d'entrer en insolvabilité notamment pour les clubs de 2^{ème}, 3^{ème} et 4^{ème} division. Cette procédure, comme toute procédure collective, aboutit bien souvent à la liquidation judiciaire du club et leur permet d'effacer leurs dettes pour éventuellement de rebâtir un nouveau club.

Partie 2. Pour un renouvellement de l'analyse de la faillite : le cas des clubs français de football

Sommaire de la 2^{ème} partie :

Chapitre 3. La nécessité de prise en compte
de la spécificité du football

Chapitre 4. La nécessité d'une analyse dynamique
de la faillite des clubs

Introduction de la deuxième partie

Les travaux menés dans la première partie autour de la construction d'un modèle de prédiction adapté aux clubs français de football ont mis en évidence une diminution progressive du score des clubs quatre ans avant leur disparition. Les clubs ne passent pas d'un état de bonne santé financière à un état de faillite de manière soudaine. Par ailleurs, les modèles de prédiction n'accordent pas d'attention particulière à la recherche des causes et des symptômes et à l'identification du processus dynamique de la faillite des clubs. Des travaux ont été menés sur l'entrée dans la défaillance des entreprises des secteurs courants de l'économie (Argenti, 1976 ; Laitinen, 1991 et Ooghe et De Prijcker, 2006). Toutefois, il n'existe à notre connaissance aucune recherche sur ce phénomène complexe, multidimensionnel et multifactoriel (Khelil, Smida, Zouaoui, 2012) dans le football français.

Un accès privilégié aux acteurs principaux de ce secteur permet de proposer un renouvellement de l'analyse de la faillite dans le cadre précis du football français. Dans ce but, trois questions de recherche sont examinées : 1) La hiérarchisation des facteurs explicatifs de la faillite des clubs français de football est-elle identique à celle des entreprises des secteurs courants de l'économie ? 2) Les étapes du processus d'entrée dans la faillite des entreprises sont-elles transposables aux clubs français de football ? 3) Des trajectoires d'entrée dans la faillite sont-elles identifiables pour ces clubs ?

Cette deuxième partie est structurée comme suit. Un premier chapitre présente la spécificité du secteur football en matière de faillite. Pour ce faire, nous recensons tout d'abord les facteurs de la défaillance tels que généralement retenus par les économistes du sport. Puis nous les comparons avec ceux retenus dans le modèle Blazy et Combier

(1997) sur les entreprises des secteurs courants de l'économie.

C'est bien sûr un premier apport du travail que de montrer la spécificité du sport. Néanmoins, il subsiste une faiblesse d'analyse dans la mesure où nous appliquons toujours une approche statique de ce phénomène. Un deuxième chapitre veut montrer que la faillite des clubs relève d'un processus dynamique.

Chapitre 3. La nécessité de la prise en compte de la spécificité du football

Depuis une vingtaine d'années, le sport est devenu un secteur économique à part entière (Andreff & Bourg, 1987). Les revenus les plus importants sont générés en France par le secteur du football professionnel¹⁹ notamment grâce aux droits de retransmission télévisuels. Les produits hors cessions de contrats de joueurs pour les deux ligues professionnelles se sont ainsi établis à 1, 863 milliards d'euros pour la saison 2016/2017²⁰. Paradoxalement, ce secteur connaît des déficits récurrents pouvant aboutir à des faillites. Sur la seule saison 2016/2017, la perte cumulée des clubs de Ligue 1 et de Ligue 2 est de 101 millions d'euros. C'est donc naturellement que certains auteurs (Andreff, 2007 ; Szymanski, 2012 ; Bastien, 2013 ; Scelles et al., 2018) ont cherché à identifier les facteurs de faillite propres aux clubs de football. Cependant, aucune comparaison n'existe entre ceux constatés dans les clubs de football français et ceux identifiés dans les autres entreprises.

Ce chapitre est structuré en trois parties. La première détaille les fondements théoriques de la faillite d'une entreprise et ceux spécifiques au football français. La deuxième partie

¹⁹ En comparaison, les revenus cumulés des deux ligues professionnelles de Basket sont de 126 millions d'euros et ceux des deux ligues professionnelles de Rugby de 439 millions d'euros sur la même saison
²⁰Rapport financier du football professionnel :
https://www.lfp.fr/dncg/rapport_annuel_2016_2017/1617_rapport_dncg_all.pdf

explique la méthode de collecte des données. La troisième partie présente et discute la hiérarchisation des facteurs de la faillite dans le cas du football français.

1. Les fondements théoriques des facteurs de la faillite

1.1. Les facteurs généralement retenus pour les entreprises

De nombreux auteurs se sont intéressés aux facteurs de la défaillance des entreprises de différents secteurs économiques. Amankwah-Amoah (2016) souligne que ces recherches se sont polarisées autour de deux perspectives. Une première suggère que les gestionnaires sont limités par des facteurs exogènes sur lesquels ils ont peu ou pas de contrôle. Pour expliquer la dépendance de l'entreprise à ces facteurs, Bain (1951) a mesuré l'effet de la structure de marché sur le comportement des entreprises et sur leurs performances (Structure-Comportement-Performance) tandis que d'autres se sont focalisés sur l'impact de l'environnement et de l'écosystème (Hannan et Freeman, 1984 ; Klepper et Simons, 1997). Les organisations sont soumises à des pressions qui ont pour conséquence d'accroître leur inertie structurelle et donc de réduire leur capacité d'adaptation à leur environnement (Lelogeais, 2004).

En revanche, la deuxième perspective suggère que ce sont des insuffisances internes dans le traitement des menaces externes qui sont à l'origine de l'échec. Deux approches se sont concentrées sur le rôle joué par les facteurs internes pour expliquer la défaillance des entreprises tous secteurs confondus : l'approche par les ressources et l'approche sur les aspirations et motivations de l'entrepreneur. La première approche souligne que le manque de ressources internes (humaines, matérielles et financières) peut expliquer l'échec d'une entreprise. Argenti (1976) a mis en avant le manque d'expertise des

dirigeants comme cause fondamentale de la défaillance des entreprises. D'autres auteurs ont mis en avant le rôle joué par l'environnement managérial sur la survie des entreprises. Divers thèmes sont abordés : l'expérience technique de l'activité (Van Caillie, Santin, Crutzen, Kabwigiri, 2006 ; Ooghe et de Prijcker, 2006), les compétences en gestion (ibid.), la personnalité de l'équipe dirigeante (ibid.), les facteurs personnels : décès ou maladie par exemple (Ooghe et Waeyaert, 2003 ; Van Caillie et al., 2006). La deuxième approche met en avant la motivation entrepreneuriale. Ooghe et Waeyaert (2003) ; Van Caillie et al. (2006) ; Smida, Khelil, Zouaoui (2012) ont souligné son rôle dans l'échec d'une organisation. Pour cela Khelil, Smida, Zouaoui (2012) s'appuient sur la « goal achievement gap theory » (Cooper et Artz, 1995). Celle-ci explique l'échec de l'entreprise par une déception personnelle de l'entrepreneur du fait de la non-concrétisation de ses aspirations et attentes initiales.

Mellahi et Wilkinson (2004) soulignent la nécessité de réconcilier ces deux approches par la mise en évidence des interactions entre les facteurs externes et les facteurs organisationnelles pour comprendre l'échec d'une organisation.

1.2. Les facteurs généralement retenus pour les clubs

Cette section détaille les facteurs couramment évoqués dans le cadre de la faillite des clubs français de football en utilisant les trois dimensions : environnementale (facteurs externes), organisationnelle et psychologique (facteurs internes) proposées par Smida et Khelil (2010).

Le rôle joué par l'environnement a motivé la majorité des travaux de recherche sur les facteurs explicatifs de la faillite des clubs. Selon l'approche théorique de l'écologie des

populations (Hannan et Freeman, 1977), l'environnement influence le comportement et l'évolution d'une entreprise. Les clubs qui survivent sont ceux qui arrivent à faire face à l'évolution du contexte environnemental sur une période plus ou moins longue (Smida et Khelil, 2010). Les explications courantes données sur le rôle joué par l'environnement concurrentiel et général d'un club sont détaillées ci-après.

Une concurrence plus importante entre les clubs est constatée depuis la dérégulation du marché international des footballeurs (Andreff, 2009). Des déséquilibres financiers importants sont constatés entre les clubs et remettent en cause l'équilibre compétitif des compétitions. Dans les ligues professionnelles, on assiste ainsi à une course aux armements (Sanderson, 2002) où certains clubs cherchent à recruter les meilleurs joueurs, ceci entraînant une demande excessive sur le marché du travail, une explosion des coûts de transfert et une inflation salariale (Franck, 2015). Par ailleurs, la maximisation des victoires (Kessené, 1996) est recherchée pour pouvoir être promu et surtout, éviter la relégation dans une division inférieure. Andreff (2011) souligne le risque financier récurrent pour ceux qui ne respectent pas leur contrainte budgétaire car seuls les clubs 'vainqueurs' obtiennent des revenus importants au regard des investissements consentis en achats de joueurs. Les clubs 'perdants' sont amenés en revanche à accumuler des dettes vis à vis des banques, des fournisseurs et à présenter des arriérés d'impôts et de cotisations sociales qui peuvent bien souvent les amener à la faillite. Ce pressing de l'environnement dans le football (Dermit-Richard & Scelles, 2014) amène les dirigeants de clubs à prendre leurs décisions à partir de scénarios pour lesquels ils ne connaissent que très partiellement l'issue. Le risque d'échec dans la stratégie et les politiques de gestion menées est d'autant plus élevé et peut pousser le club vers la faillite.

Par ailleurs, d'autres auteurs se sont intéressés aux pressions de l'environnement général sur les finances d'un club. Une crise économique et/ou une crise financière, national ou mondial, peuvent impacter directement et indirectement les revenus opérationnels du club et le soutien financier de leur propriétaire entraînant par la suite des difficultés financières (Bolotny, 2010 ; Andreff, 2012).

Andreff et Staudohar (2000) ; Bourg et Gouguet (2012) ont défini les revenus des clubs professionnels à partir des années 1980. Il s'agit des droits de retransmission des télévisions, des contrats de partenariat et de publicité des sponsors, du merchandising avec la vente de produits dérivés, l'international (spectateurs étrangers, produits dérivés, droits de retransmission internationaux) et les transferts de joueurs (marché des transferts). Ces revenus visent à couvrir des charges d'exploitation importantes du fait notamment de l'inflation salariale constatée depuis l'arrêt Bosman. Dès lors, les différentes crises économiques et financières peuvent impacter directement ces revenus. La crise boursière et financière de 2000 a impacté significativement les cours boursiers des clubs cotés (Drut, 2011). L'exemple de Manchester United est significatif, le club a subi une baisse de son cours de bourse de 58% entre mars 2000 et mars 2001 (Bourg et Gouguet, 2005). La baisse du cours de bourse peut avoir des conséquences financières importantes : difficultés à trouver de nouveaux financements sur le marché financier, hausse des taux d'intérêt pratiqués à l'égard du club, perte de confiance des clients et des partenaires. A titre d'exemple, le club de Liverpool fortement endetté a ainsi connu une hausse significative des taux d'intérêt appliqués (Bordes et Brocard, 2011). La crise de 2007 dite des *subprimes* a de nouveau occasionné des conséquences économiques et financières sur les clubs. Celles-ci se sont manifestées sous les formes précédentes. Un net ralentissement de la consommation des ménages dans les loisirs a aussi été constaté.

L'impact des crises économiques et financières peut aussi être indirecte lorsque les difficultés rencontrées par les partenaires et télévisions, par les collectivités locales et par les propriétaires eux-mêmes entraînent une contraction des sources de financement des clubs. Les différentes crises évoquées précédemment ont mené à la faillite de plusieurs chaînes de télévision et groupes médias en lien avec des clubs de football (Bastien, 2013). Dans le championnat allemand, Szymanski et Weimar (2019) donnent l'exemple de la faillite de Kinowelt AG/Sportwelt GmbH en 2001. Cette filiale avait de nombreux contrats de sponsoring²¹ avec des clubs de football. Près de 120 millions de marks avaient été investis dans le secteur du football allemand au cours des deux saisons (2000, 2001). Sa disparition a ainsi entraîné une crise de liquidité dans 14 clubs allemands professionnels et amateurs. La saison suivante, Kirch Médias²², détenteur des droits télévisuels sur le football allemand connaît des sérieuses difficultés financières ce qui pousse le gouvernement allemand à prendre des décisions pour garantir la soutenabilité des clubs. Les crises économiques et financières peuvent aussi impacter les finances publiques et entraîner une réduction du soutien des collectivités et de l'Etat aux clubs. Tchernonog (2012) montre que les financements publics aux associations sont appelés à se contracter dans un contexte de crise économique et de déficit public. Le bulletin de statistiques et d'études du Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports (Mars 2016) fait état d'une baisse moyenne annuelle de 3,1% des subventions publiques aux associations depuis 2005²³. Dans le secteur précis du football, Bastien (2017) souligne que certains clubs conservent une structure de financement traditionnelle ou une forme hybride et continuent

²¹ <https://www.faz.net/aktuell/sport/sportmarketing-sportwelt-sieht-sich-durch-kinowelt-krise-nicht-gefaehrdet-132227.html>

²² https://expansion.lexpress.fr/entreprises/les-finances-du-foot-allemand-menacees-par-la-faillite-de-kirch_1357931.html

²³ http://www.epsilon.insee.fr/jspui/bitstream/1/62173/1/INJEP_statinfo_16-01_2016.pdf

ainsi à dépendre des financements publics. Deux formes de financements publics sont mises en évidence par Bastien (2014). La première concerne les subventions versées aux clubs en France : elle reste non négligeable dans les clubs amateurs²⁴. La deuxième concerne essentiellement le financement des dépenses de rénovation, de construction d'infrastructures sportives ; de garanties apportées par les collectivités territoriales aux emprunts faits par les clubs et enfin les avantages fiscaux accordés par les pouvoirs publics. Le club du FC Limoges est un des nombreux exemples de clubs amateurs amenés à déclarer son état de cessation de paiements en 2018 suite à l'arrêt du soutien des financeurs publics²⁵.

Enfin, Bastien (2013) montre que les finances des clubs peuvent aussi être impactées de manière indirecte via leurs propriétaires. Les déficits récurrents des clubs imposent à leurs propriétaires des apports au capital social et en comptes courants d'associés pour couvrir les insuffisances de trésorerie. Dermit-Richard et Scelles (2017) évaluent à 125 millions d'euros le montant net des abandons en comptes courants consentis par les actionnaires des clubs français sur la saison 2013/2014 (66 millions d'euros la saison précédente). Les crises économiques et financières peuvent entraîner une contraction de l'activité dans le secteur originel du propriétaire mais aussi des pertes des propriétaires sur le marché des valeurs mobilières. Certains propriétaires peuvent dès lors réduire significativement leur soutien aux clubs. A titre d'exemple, le club du FC Sochaux-Montbéliard est rétrogradé à titre conservatoire par la DNCG en février 2018 suite aux difficultés financières de son actionnaire principal. La filiale du groupe chinois, propriétaire du club, ayant été liquidée

²⁴ L'article R 113-1 du code du sport limite le montant des subventions des collectivités territoriales aux clubs professionnels à 2,3 millions d'euros par saison sportive.

²⁵ https://www.lepopulaire.fr/limoges/sports/football/2018/01/04/la-majorite-des-associations-limousines-sont-touchees-par-une-baisse-des-aides_12689351.html

en France²⁶.

Les facteurs externes mis en évidence permettent de confirmer la vulnérabilité des clubs français de football à leur environnement concurrentiel et général. L'impact sera d'autant plus significatif que les clubs auront développé une dépendance forte à l'une de ces sources de financement.

Peu de travaux se sont en revanche concentrés sur les facteurs internes à ces organisations pour expliquer l'entrée dans un processus de faillite. L'approche par les ressources (Resource-Based View, Barney, 1991) permet de montrer que les facteurs internes peuvent être à l'origine de la faillite des clubs. Mauws, Mason et Foster (2003) ont montré que les investisseurs sont attirés par les clubs professionnels pour les synergies apportées à leur groupe. Ils sont donc prêts à supporter les pertes du club tant que cet actif leur permet de développer ou maintenir un avantage compétitif. Une fois dépourvu d'intérêt stratégique, l'actionnaire peut être amené à stopper immédiatement ses apports financiers récurrents. A titre d'exemple, le club de Malaga en Espagne a connu le départ de son actionnaire principal suite à la non-obtention du marché public de la construction du nouveau port. Le club connaîtra de sérieuses difficultés financières liées à ce désengagement de l'actionnaire²⁷.

Parmi la liste non exhaustive des ressources identifiées, les ressources humaines à la disposition des clubs peuvent jouer un rôle en tant qu'avantage concurrentiel. La principale ressource humaine d'un club est composée des joueurs et personnels en lien avec les joueurs : staff médical, entraîneurs, préparateur physique. Les clubs peuvent être

²⁶ <https://www.ouest-france.fr/sport/football/ligue-2/ligue-2-sochaux-retrograde-en-n3-titre-conservatoire-5547356>

²⁷http://www.footmercato.net/liga/le-cheikh-al-thani-abandonne-malaga_131401

amenés à rencontrer des difficultés financières si la performance des joueurs (résultats sportifs) est inférieure à celle espérée (chocs négatifs de productivité). Szymanski (2012), Scelles et al. (2018), Szymanski et Weimar (2019) montrent que ces chocs négatifs de productivité génèrent une baisse des revenus et bien souvent un risque fort d'insolvabilité. La performance s'apprécie aussi à travers les compétences des dirigeants et du personnel administratif, financier et opérationnel. Dans le sport en général, Barbusse (2002) conclut à la nécessité pour les groupements sportifs de se professionnaliser pour atteindre leurs objectifs en raison du contexte concurrentiel de performance qui les entoure. Trois types d'expertise sont jugées significatives dans la gestion d'un club (Durand, Ravenel, & Bayle, 2005) : l'expertise commerciale mesurée par la capacité à transformer une zone de chalandise en revenus ; l'expertise de gestion mesurée par la capacité à maîtriser les charges et le budget fixé pour atteindre la performance financière souhaitée ; l'expertise sportive pour assurer la productivité des dépenses engagées. Selon Thiriez (2002), l'arrivée de véritables chefs d'entreprise aux fonctions de président de clubs professionnels dans les années 1980 et les investissements réalisés par les grands groupes dans les clubs de première division se sont accompagnés d'une vraie professionnalisation du management. Force est de constater que l'arrivée de ces entrepreneurs de grandes entreprises n'a pas réduit sensiblement les pertes réalisées et le nombre de faillites. Par ailleurs, des travaux se sont concentrés sur les ressources financières pouvant être mobilisées par les clubs et/ou requises par les règlements de la compétition. Les clubs français de football se caractérisent par un statut juridique (association ou société commerciale) et par un statut sportif (professionnel ou amateur). Scelles et al. (2018) soulignent la difficulté à mobiliser des ressources financières pour les clubs sous forme associative. Les associations ne réunissent pas d'actionnaires et par conséquent le soutien

financier est fortement dépendant des sponsors et des mécènes, des subventions des collectivités territoriales. La transformation en société commerciale, loin de la traditionnelle association loi 1901, a ainsi réduit la probabilité d'insolvabilité des clubs professionnels. Les mêmes auteurs mettent en évidence que le statut sportif professionnel mène pourtant plus probablement à la faillite. Les règlements des championnats professionnels, uniquement composés de clubs au statut professionnel, obligent en effet les clubs à payer tous leurs joueurs et la masse salariale joueurs est leur principal problème financier.

Parallèlement à cette approche par les ressources, des travaux ont été menés sur la dimension psychologique des propriétaires des entreprises. Toutefois, aucune recherche n'a été menée, à notre connaissance, sur le rôle joué par les motivations/aspirations du propriétaire/président pour expliquer l'entrée dans la faillite d'un club. La démotivation du Président, du ou des propriétaire(s) du club pourrait expliquer l'abandon des fonctions de direction et/ou l'abandon de leur soutien financier. Même si Schotté (2016) n'établit pas de lien entre les aspirations des présidents des clubs professionnels de football et la faillite des clubs français, il montre que la recherche de notabilisation est avérée pour bon nombre d'entre eux, parmi lesquels on trouve majoritairement des chefs d'entreprise (81,5%) d'envergure régionale (le siège de leur entreprise est pour 93% dans la région du club). Les présidents de clubs professionnels acquièrent une reconnaissance, une légitimation, une notabilité grâce au football. Cette recherche de notabilisation peut, toutefois, donner lieu à un conflit entre les intérêts et aspirations du président et les intérêts du club. De ce conflit peut alors naître un sentiment d'insatisfaction du président et éventuellement son désengagement. Osborne et Coombs (2009) définissent deux

profils de propriétaires pour lesquels la passion du football est importante. Le premier profil correspond aux ‘Rich Enthusiast’ qui peuvent avoir une passion pour le football mais qui n’ont pas de lien affectif avec leur équipe et n’ont comme seule quête leur plaisir et les trophées. Un certain nombre de ce type de propriétaires peuvent être amenés à diminuer fortement leur soutien au club une fois ce plaisir satisfait ou si celui-ci tarde à s’accomplir. Un autre profil de propriétaire ‘Savvy Custodian’ est également défini (Osborne et Coombs, 2009). Il s’agit des investisseurs qui ont un attachement fort à l’équipe et qui prévoient un investissement sur le long terme. Il peut cependant arriver qu’un changement de gouvernance puisse intervenir et que ce dernier occasionne un changement stratégique interne au groupe propriétaire du club et finalement à son désengagement. Le club du FC Sochaux Montbéliard (propriété de la marque automobile du groupe Peugeot pendant près de 90 ans) est l’exemple le plus significatif du changement stratégique du propriétaire d’un club. Le changement de gouvernance au sein du groupe a entraîné le début des difficultés financières²⁸ suite à la cession du club à des investisseurs étrangers.

L’échec d’un club ne semble pas être la conséquence exclusive d’un facteur causal unique mais peut être le résultat d’une conjonction de plusieurs variables explicatives. Certains auteurs (Terrien, 2016 ; Terrien, Scelles, Morrow, Maltese, Durand, 2017) ont montré que plusieurs facteurs internes et externes peuvent simultanément expliquer la faillite des clubs. Le phénomène multidimensionnel et multifactoriel de la défaillance évoqué par Khelil, Smida et Zouaoui (2012) semble se confirmer dans le football.

²⁸ <http://www.lefigaro.fr/le-scan-sport/2019/06/26/27001-20190626ARTFIG00035-menace-de-liquidation-le-fc-sochaux-implore-peugeot-de-sauver-le-club.php>

2. La collecte des données

Ce chapitre vise à montrer une hiérarchisation des facteurs explicatifs de la faillite des clubs différente de celle observée pour les entreprises des secteurs courants de l'économie. L'étude de Blazy et Combier (1997) est, à notre connaissance, la seule à mettre en évidence cette hiérarchisation des facteurs les plus fréquemment observés pour les entreprises. Après une présentation du contenu de ce modèle et de l'échantillon ayant servi à la production des résultats, le mode de collecte et l'analyse des données dans le football français sont exposés.

2.1. L'étude de Blazy et Combier

Dans le but d'identifier les causes des difficultés ayant mené à la faillite des entreprises, les auteurs ont collecté des informations quantitatives et qualitatives émanant des dossiers de procédures collectives de 762 entreprises (108 plans de continuation, 137 plans de cession et 517 dossiers de liquidation). Ces dossiers permettent de retracer l'ensemble de la procédure et de disposer d'informations non disponibles autrement. Pour faciliter la codification des données collectées, une grille a été conçue à partir des travaux existants sur la défaillance et à partir d'entretiens avec les acteurs de la procédure. L'étude menée présente l'originalité de ne pas se limiter aux seules données quantitatives et essentiellement financières pour mettre en évidence les causes de défaillance les plus fréquemment observées. La faillite découle de la dégradation des variables financières mais ces dernières ne représentent que les symptômes et non les causes. Pour ces auteurs, sept familles de facteurs peuvent entrer en jeu dans une défaillance : les causes accidentelles, les problèmes de débouchés, les difficultés financières, les problèmes

d'information et de management, les facteurs macro-économiques de fragilité, les coûts et structure de production, la stratégie de l'entreprise. Chaque famille se décompose elle-même en sous facteurs permettant de mieux préciser l'origine de la défaillance. Les tableaux n°13 et n°14 ci-dessous détaillent les facteurs et sous-facteurs de défaillance énoncés par les auteurs. Blazy et Combier ont mis en évidence un classement par ordre décroissant des facteurs de défaillance et des liens de proximité entre les facteurs.

2.2. Le mode de collecte des données dans le football

La grille de Blazy et Combier a été choisie pour tester l'hypothèse d'une spécificité du secteur du football. En revanche, le mode de collecte des données n'est pas identique à celui mis en place par les auteurs. L'impossibilité d'obtenir les dossiers des procédures collectives des clubs justifie le choix d'interroger les acteurs ayant été confrontés directement et indirectement à la faillite. Un accès privilégié à ces acteurs de terrain a permis d'interroger *« des personnes qui, par leur position, leurs actions ou leurs responsabilités, ont une bonne connaissance du problème et dont l'activité professionnelle les met en contact direct avec des dirigeants en situation de faillite »* (Quivy et Van Campenhoudt, 2006). Dans le cadre de cette recherche, deux catégories d'acteurs ont été approchées :

- La première catégorie d'acteurs est composée des membres des deux commissions de la DNCG – commission des clubs professionnels de la Ligue de Football Professionnel (LFP) et commission fédérale de contrôle des clubs de la Fédération Française de Football (FFF). Les membres de ces deux commissions disposent des informations financières historiques et prévisionnelles établies par les clubs et échangent au moins une fois par an avec les propriétaires et dirigeants lors des auditions.

- La deuxième catégorie d'acteurs est composée des actionnaires ou anciens actionnaires, de présidents et directeurs généraux, des directeurs financiers et des experts-comptables de clubs faillis et non faillis. Ces acteurs disposent d'informations internes permettant d'approfondir l'origine de l'entrée dans la défaillance.

La collecte des données a été réalisée de mai 2017 à avril 2018. Sur un total de 193 grilles adressées par courriel à ces acteurs (40 membres DNCG LFP et FFF, 4 salariés permanents DNCG LFP et FFF, 40 directeurs financiers de Ligue 1 et de Ligue 2, 40 présidents de clubs de Ligue 1 - Ligue 2 et 69 dirigeants des clubs de National et de National 2), vingt-deux personnes ont accepté de répondre. La qualité des répondants a été privilégiée à leur nombre. Le tableau n°12 ci-dessous synthétise l'appartenance des répondants aux organisations sollicitées. L'équilibre entre le monde amateur (DNCG FFF) et le monde professionnel (DNCG LFP et clubs professionnels) est respecté.

Chaque répondant a classé, par ordre croissant, les sept facteurs explicatifs de la faillite - le facteur le plus important étant classé en 1-. Pour chacun des facteurs classés, le répondant a également classé les sous-facteurs - le sous facteur le plus important étant classé en 1-. Les grilles collectées ont ensuite été synthétisées pour nous permettre d'obtenir le classement des facteurs et sous facteurs les plus cités par les répondants.

Tableau 12. Qualité des répondants à la grille des facteurs de défaillance

DNCG FFF	11
DNCG LFP	4
CLUBS (Président, Directeur général, directeur financier, expert comptable)	7
Total	22

3. La hiérarchisation des facteurs de la faillite

La synthèse des données collectées a permis d'établir la hiérarchisation opérée par nos répondants en termes de facteurs de faillite et de sous facteurs. Dans un second temps, celle-ci a été comparée à celles des entreprises des secteurs courants de l'économie. Le classement retenu pour l'étude de Blazy et Combier est celui correspondant aux entreprises ayant été liquidées. Sur la période de 1975 à 2018, l'issue quasi-exclusive de l'entrée dans la faillite d'un club est la liquidation judiciaire.

Le tableau n°13 ci-dessous montre une hiérarchisation des facteurs de faillite différente par nos répondants par rapport à celle des entreprises tous secteurs confondus.

Tableau 13. Classement des facteurs de défaillance par ordre croissant pour les clubs français de football et les entreprises tous secteurs confondus (Blazy & Combier, 1997)

		Blazy Combier
Libellés des facteurs de défaillance	Classement clubs français de football (22 répondants)	Toutes entreprises Résultats du classement de Blazy et Combier pour les entreprises dont l'issue est la liquidation
difficultés financières	1	3
coûts et structure de production	2	6
Problèmes d'information et de management	3	4
causes accidentelles	4	1
facteurs macro-économiques	5	5
stratégie	6	7
problèmes de débouchés	7	2

Les résultats présentés dans le tableau n°14 complète ceux du tableau n°13 et conclut de nouveau à une hiérarchisation différente des sous-facteurs de défaillance de nos répondants (football français) avec celle reportée par Blazy et Combier (1997).

Tableau 14. Classement des sous-facteurs de défaillance par ordre croissant pour les clubs français de football et les entreprises tous secteurs confondus (Blazy et Combiér, 1997)

	Classement des clubs français de football (22 répondants)	Classement Blazy&Combiér pour les entreprises dont l'issue est la liquidation judiciaire
Les difficultés financières		
Déficit de ressources propres,	1	1
Défaut de paiement des clients	5	2
Refus de prêt à l'entreprise	6	3
Allongement des délais clients	7	4
Taux d'intérêt supportés par l'entreprise trop élevés	3	5
Arrêt de soutien de la maison mère ou du ou des actionnaires	2	6
Raccourcissement des délais fournisseurs	8	7
Arrêt des subventions à l'entreprise	4	8
Les coûts et structure de production		
Coûts d'exploitation trop élevés hors frais de personnel	2	1
Frais de personnel trop élevés	1	2
Capacité de production trop forte, sur-investissement	8	3
Hausse brutale des coûts d'exploitation	4	4
Sous investissements	5	5
Perte brutale d'un fournisseur ou refus d'accepter des retards de paiement	6	6
Processus de production inadapté ou obsolète	7	7
Dépréciation des actifs	3	8
Les problèmes d'information et de management		
Système comptable déficient	4	1
Incompétence	1	2
Mésentente de l'équipe dirigeante	2	3
Méconnaissance des coûts de revient	3	4
Les causes accidentelles		
Accidents divers (départ du dirigeant, divorce...)	2	1
Litiges avec ses partenaires privés	3	2
Litiges avec ses partenaires publics (redressement fiscal)	1	3
Malversations internes à l'entreprise	4	4
Problèmes sociaux au sein de l'entreprise	6	5
Escroquerie dont est victime l'entreprise	8	6
Décès du dirigeant	5	7
Sinistre	7	8
Les facteurs macro-économiques de fragilité		
Diminution de la demande	1	1
Cas de force majeure	5	2
Hausse de la concurrence hors les prix	4	3
Hausse de la concurrence sur les prix sur les prix	3	4
Période de rationnement des crédits	2	5
Evolution défavorable des taux de change	6	6
La stratégie de l'entreprise		
Echecs de projets importants : investissements, restructuration	1	1
Acceptation consciente de marchés peu rentables	3	2
Mauvaise organisation de l'entreprise	2	3
Les problèmes de débouchés		
Perte tendancielle de parts de marché,	4	1
Perte brutale de clients,	2	2
Défaillance de clients importants,	1	3
Mauvaise évaluation du marché	3	4
Produis inadaptés ou obsolètes,	6	5
Prix de vente trop élevés	5	6

Pour mieux appréhender le phénomène de la faillite des clubs, les résultats obtenus à travers ces deux tableaux nous poussent à approfondir les classements opérés.

Les difficultés financières sont le premier facteur de défaillance déclaré pour les clubs français. Ce dernier n'arrive pourtant qu'en troisième position dans les études menées sur les entreprises tous secteurs confondus. Concernant les sous-facteurs, le déficit de ressources propres, l'arrêt du soutien de la maison mère et/ou de l'actionnaire principal, des taux d'intérêts trop élevés et l'arrêt des subventions au club entraînent des difficultés financières avérées. Le refus de prêt n'est quant à lui pas identifié comme cause principale, les clubs français n'ayant que très peu accès à ce mode de financement. Ces résultats confirment une forte dépendance au soutien de leur actionnaire, à la différence des entreprises classiques (ce sous facteur est classé pour elles en sixième position). Ces conclusions confirment celles de Dermot-Richard et Scelles (2017) sur le soutien financier des propriétaires de clubs.

Le deuxième facteur de défaillance mis en avant par les répondants est celui des coûts et structure de production dans le football. Ce dernier n'est pourtant classé qu'en sixième position pour les entreprises tous secteurs confondus. Pour le football français, les sous-facteurs mis en évidence sont les frais de personnel (salaires et charges sociales) et les coûts d'exploitation trop élevés (hors frais de personnel). Les frais de personnel représentent près de 76% des produits d'exploitation des clubs de Ligue 1 et 2 pour la saison 2017/2018²⁹. L'inflation des indemnités de mutation versées pour l'achat de joueurs est également mise en avant. Depuis 2014, le taux d'inflation annuel sur le marché des

²⁹ https://www.lfp.fr/telechargements/03/2019/1718_rapport_dncg_all.pdf

transferts des footballeurs du big-5 a été de 26%³⁰. L'augmentation des coûts relatifs au à l'exploitation du stade, à la sécurité et ceux liés au fonctionnement du siège social et du centre de formation sont d'autres causes les plus souvent énoncées. Aux éléments précédents s'ajoute la dépréciation des actifs. Depuis 2005, l'achat de joueurs doit être comptabilisé en indemnités de mutation-joueurs (contrats de joueurs) dans les immobilisations incorporelles à l'actif du bilan et il doit être procédé à leurs amortissements sur la durée du contrat. La valeur du joueur peut parfois amener à une dépréciation supplémentaire. Le résultat des cessions-joueurs constitue l'essentiel des ressources financières des clubs professionnels. Sur la saison 2017/2018, le résultat des opérations de mutation s'élève à 929 millions d'euros pour les clubs professionnels de la LFP (rapport DNCG). Toute diminution de la valeur de cet actif peut alors remettre en cause leur modèle économique et mener à terme à la faillite.

Les problèmes d'information et de management sont classés troisième par les personnes interrogées alors qu'ils sont classés en quatrième position pour les entreprises des secteurs courants. Concernant les sous-facteurs, l'incompétence managériale (manque de connaissances et d'expertise dans le secteur d'activité) est l'élément explicatif prépondérant. La mésentente entre les associés est également citée. Celle-ci se matérialise bien souvent par des divergences dans la vision stratégique et la politique sportive menée : l'attention donnée par les propriétaires du club au centre de formation, à l'achat et à la vente de joueurs, à la politique salariale des joueurs.

³⁰ <https://football-observatory.com/IMG/sites/mr/mr47/fr/>

Les causes accidentelles – dénomination donnée par Blazy et Combier- arrivent en quatrième position des facteurs de défaillance pour les clubs français de football mais à la première place pour les entreprises des autres secteurs. Ici, ce sont surtout les litiges avec les partenaires publics (redressement fiscal, contrôle Urssaf...) puis les accidents divers (départ du dirigeant, divorce...) et enfin les litiges avec les partenaires privés qui sont retenus par les répondants. Parmi les acteurs du football français, certains évoquent la relégation comme une des causes accidentelles. La relégation sportive ou administrative entraîne une baisse importante des revenus du club (perte de sponsors, baisse importante des droits télévisuels entre la Ligue 1 et la Ligue 2) alors que les charges sont souvent identiques (maintien des contrats de travail en cours pour les joueurs, coûts de fonctionnement du club, coûts liés à l'utilisation du stade).

Cette hiérarchisation propre au football français permet de confirmer la nécessité de prendre en compte la spécificité de ce secteur. La faillite d'un club ne peut donc pas être appréhendée comme celle d'une entreprise d'un secteur courant de l'économie. Pour disposer d'une exploration qualitative la plus complète du phénomène, l'enchaînement des facteurs de la faillite mérite d'être étudié. La faillite est un processus dynamique et le rythme d'entrée dans la faillite est variable. Les clubs ne passent pas d'un état de non faillite à un état de faillite d'une manière soudaine (Luoma et Laitinen, 1991). L'histoire, les ressources et les capacités accumulées déterminent leur degré de résistance (Du Jardin et Séverin, 2015).

Chapitre 4. La nécessité d'une analyse dynamique de la faillite

L'identification des facteurs explicatifs de la faillite propres aux clubs français est une première étape dans l'exploration qualitative du phénomène mais elle ne suffit pas pour décrire ce processus dynamique (Ooghe & Van Wymeersch, 1986). Des modèles existent pour décomposer les différentes étapes de l'enchaînement des facteurs explicatifs de la faillite pour les entreprises des secteurs courants de l'économie. Aucune contribution ne se concentre en revanche sur les clubs français de football. Dès lors, il peut être opportun de s'interroger sur l'application des modèles existants à ce secteur d'activité.

Après une présentation des principaux travaux académiques existants, une deuxième partie présente le cadre méthodologique choisi. Pour parvenir à l'objectif, une démarche qualitative a été privilégiée en s'appuyant sur la méthode de l'étude de cas. L'analyse des données primaires et secondaires obtenues permet de présenter dans une troisième partie la dynamique globale et une typologie des trajectoires d'entrée dans la faillite pour ce secteur spécifique. Les principaux apports et les limites sont discutés dans une dernière partie.

1. Les fondements théoriques du processus dynamique de la faillite

1.1. Les modèles dynamiques d'entrée dans la faillite

Les contributions relatives aux facteurs de défaillance sont concomitantes aux contributions relatives à la dynamique de la défaillance. Ces dernières présentent l'enchaînement temporel des différents facteurs amenant à l'apparition des symptômes préalables à la faillite.

Argenti (1976) a été le premier à analyser la faillite à travers un processus dynamique. Son modèle (A-Score Model) se décompose en trois phases successives : La première phase est celle qui rassemble les défauts, les faiblesses du point de vue managérial (autocratie, concentration du pouvoir au sein d'un ou plusieurs acteurs, manque de compétences de l'entrepreneur et manque de compétences des managers) et les déficiences comptables (système de contrôle de gestion inexistant ou inadapté). La deuxième phase est l'apparition d'erreurs de gestion stratégique et opérationnelle. La dernière phase est celle de l'apparition des symptômes financiers ou non.

Des travaux académiques se sont concentrés sur des entreprises de taille différente : Hambrick et D'Aveni (1988) se focalisent sur les grandes entreprises alors que Laitinen (1992) ; Smida et Khelil (2010) étudient le processus d'entrée dans la faillite de petites entreprises.

A partir des facteurs théoriques les plus fréquemment observés menant à la faillite selon des approches organisationnelles et financières, Crutzen et Van Caillie (2007, 2008) construisent un « modèle théorique, unificateur et équilibré de l'enchaînement des facteurs de la défaillance de l'entreprise ». Pour ces auteurs, deux cas de figure sont envisageables : le cas de l'entreprise qui naît déséquilibrée et le cas de celle qui naît équilibrée mais dont la situation va se déséquilibrer en cours d'existence. Pour cette deuxième situation d'entreprise, leur modèle est organisé autour de deux spirales : la spirale de la défaillance organisationnelle et la spirale de la défaillance financière. La première spirale schématise l'origine des difficultés (première étape du processus) caractérisée par les manquements au niveau de l'environnement général et concurrentiel et les erreurs dans la définition des ressources de l'entreprise et des politiques de gestion. Dès lors que la position de l'entreprise sur le marché va être impactée, des symptômes de la défaillance (deuxième étape) vont alors apparaître sous des formes diverses (recul sur le marché, diminution de la rentabilité, manque d'autofinancement, manque de liquidité, recherche de capitaux extérieurs). Si ces symptômes se dégradent et ne donnent pas lieu à des mesures correctrices, la troisième étape est enclenchée. Les « clignotants passent au rouge » (Crutzen et Van Caille, 2009) et aboutissent finalement à la faillite de l'entreprise (quatrième étape). Une grille de lecture rend compte de l'articulation chronologique des différentes phases pour les entreprises.

1.2. Les trajectoires d'entrée dans la faillite

Les caractéristiques propres de chaque entreprise rendent difficiles l'élaboration d'une trajectoire unique pour toutes les entreprises. La combinaison de différents facteurs explicatifs de la faillite compose une trajectoire d'entrée dans la faillite. Argenti (1976) en

identifie trois :

- La première trajectoire concerne les entreprises en démarrage avec un management inapproprié. Le manque de compétences et la personnalité de l'entrepreneur en sont les principales causes ;
- La deuxième trajectoire explique l'échec de l'entreprise par la croissance trop forte de son activité. L'entreprise fait faillite car le management opérationnel et financier sont négligés pendant la phase de croissance ;
- La dernière trajectoire est applicable aux entreprises matures ou inertes qui refusent l'adaptation de leur structure de management et perdent le contact avec les consommateurs.

Crutzen et Van Caillie (2009) constatent que peu de recherches « *mettent en évidence une typologie (ou une taxonomie) expliquant les différents profils que peuvent avoir les entreprises lorsqu'elles entrent dans un processus de défaillance* ». La notion de profils d'entrée est comprise ici au sens de trajectoires de défaillance. Les auteurs définissent sept profils particuliers d'entrée dans un processus de faillite pour les micro- et les petites entreprises :

- Le cas des entreprises pour lesquelles un ou plusieurs chocs externes dans l'environnement concurrentiel ou dans l'environnement macro-économique sont à l'origine des difficultés
- Le cas des entreprises présentant des performances médiocres depuis leur création. Ces entrepreneurs ont fait un mauvais diagnostic de départ ou sont des techniciens purs, ou enfin des personnes compétentes mais inexpérimentées dans le secteur d'activité
- Les entreprises en difficulté suite à la mauvaise gestion de leur croissance
- Les entreprises qui s'éteignent petit à petit à la suite d'un manque de dynamisme et de

la perte de motivation de leurs membres

-Le cas des entreprises pour lesquelles leurs difficultés sont liées aux problèmes personnels des propriétaires

-Le cas des entreprises en difficulté car les intérêts personnels et professionnels de l'entrepreneur divergent des intérêts de la société

-Le cas des entreprises en difficultés suite à la mauvaise gestion de leur transmission.

1.3. Les trajectoires proposées dans le football

Il n'existe, à notre connaissance, aucune recherche académique sur le modèle dynamique de l'enchaînement des facteurs explicatifs et aucune typologie des trajectoires d'entrée dans la faillite pour les clubs français de football. La seule recherche (Beech, Horsman et Magraw, 2010) porte sur la faillite des clubs anglais de football. Les auteurs concluent à cinq types d'entrée dans la faillite : l'échec d'une relégation sportive, l'incapacité au paiement des impôts et contributions sociales au gouvernement britannique, l'évolution de dettes « douces » en dettes « dures » (par dette douce, il fait référence aux dettes que les créanciers ne réclament pas alors que l'échéance est dépassée par plusieurs semaines voire mois/année, la dette dure est celle dont le créancier va exiger le paiement immédiatement), la perte de la propriété de leurs stades, les récidivistes (clubs ayant déjà été amenés à connaître une faillite).

Le tableau n°5 ci-dessous résume l'ensemble des trajectoires d'entrée dans la faillite mises en évidence par Argenti (1976), celles de Crutzen et Van Caillie (2009) sur les micro-entreprises et celles de Beech, Horsman et Magraw (2010) sur le football anglais. Les trois trajectoires d'Argenti sont présentes dans celles identifiées par Crutzen et Van Caillie, d'autres trajectoires en revanche sont plus spécifiques à la taille des entreprises étudiées. Aucune trajectoire proposée par Beech et al. (2010) ne semble identique à celle

des deux premières typologies présentées. La spécificité des trajectoires d'entrée dans la faillite pour les clubs français semble dès lors devoir être étudiée.

Tableau n°15. Comparaison des trajectoires d'entrée dans la faillite

Trajectoires issues de l'analyse d'Argenti (1976)	Trajectoires issus de l'analyse de Crutzen et Van Caillie (2009) Micro et Petites entreprises	Trajectoires issus de l'analyse de Beech, Horsman, Magraw (2010) sur le football anglais
	Trajectoire1. L'entreprise en difficulté suite de un ou plusieurs chocs externes (environnement concurrentiel ou environnement macro-économique)	
Trajectoire 1. Les entreprises en démarrage avec un management inapproprié, Le manque de compétences et la personnalité de l'entrepreneur sont les principales causes	Trajectoire 2. Les entreprises avec des performances médiocres depuis leur création (mauvais diagnostic de départ, techniciens purs, personnes compétentes mais inexpérimentées dans le secteur d'activité)	
Trajectoire 2. Une croissance trop forte de leur activité et leur management opérationnel et financier sont négligés	Trajectoire 3. Les entreprises en difficulté à la suite de la mauvaise gestion de leur croissance	
Trajectoire 3. les entreprises matures ou inertes qui refusent l'adaptation de leur structure de management et perdent le contact avec leurs clients	Trajectoire 4. les entreprises qui s'éteignent petit à petit à la suite d'un manque de dynamisme et de la perte de motivation de leurs membres	
	Trajectoire 5. Les entreprises en difficulté à la suite de problèmes personnels	
	Trajectoire 6. Les entreprises en difficulté car les intérêts personnels ou professionnels des dirigeants divergent des intérêts de la société	
	Trajectoire 7. Les entreprises en difficulté à la suite d'une mauvaise gestion de leur transmission	
		Trajectoire 1. Les clubs qui ont échoué à faire face à une relégation sportive
		Trajectoire2. Ceux qui ont failli dans le paiement de leurs impôts et contributions sociales
		Trajectoire 3. Ceux qui ont vu des dettes douces devenir des dettes dures
		Trajectoire 4. Ceux qui ont perdu la propriété de leurs stades
		Trajectoire 5. Les récidivistes

Lecture : La trajectoire 1 issu de l'analyse d'Argenti est identique à la trajectoire 2 issu de l'analyse de Crutzen et Van Caillie. Ces deux trajectoires sont positionnées dans ce tableau l'une devant l'autre et sont en gras. Des nouvelles trajectoires sont identifiées pour les micro- et petites entreprises. C'est le cas des entreprises en difficulté à la suite de problèmes personnels).

2. Le cadre méthodologique

« *Le chercheur doit prouver en permanence le soin apporté à la collecte et à l'analyse des données, établir la qualité d'une démarche qui n'emprunte pas les canons d'une recherche conventionnelle hypothético-déductive* » (Hlady-Rispal, 2015).

Pour faciliter la plus large compréhension de la complexité du processus de la faillite des clubs, la méthode de l'étude de cas qualitative a été choisie. Celle-ci est appropriée pour des sujets sensibles et lorsque les données communiquées peuvent être confidentielles (Ooghe & De Prijcker, 2008).

2.1. La méthode de l'étude de cas qualitative

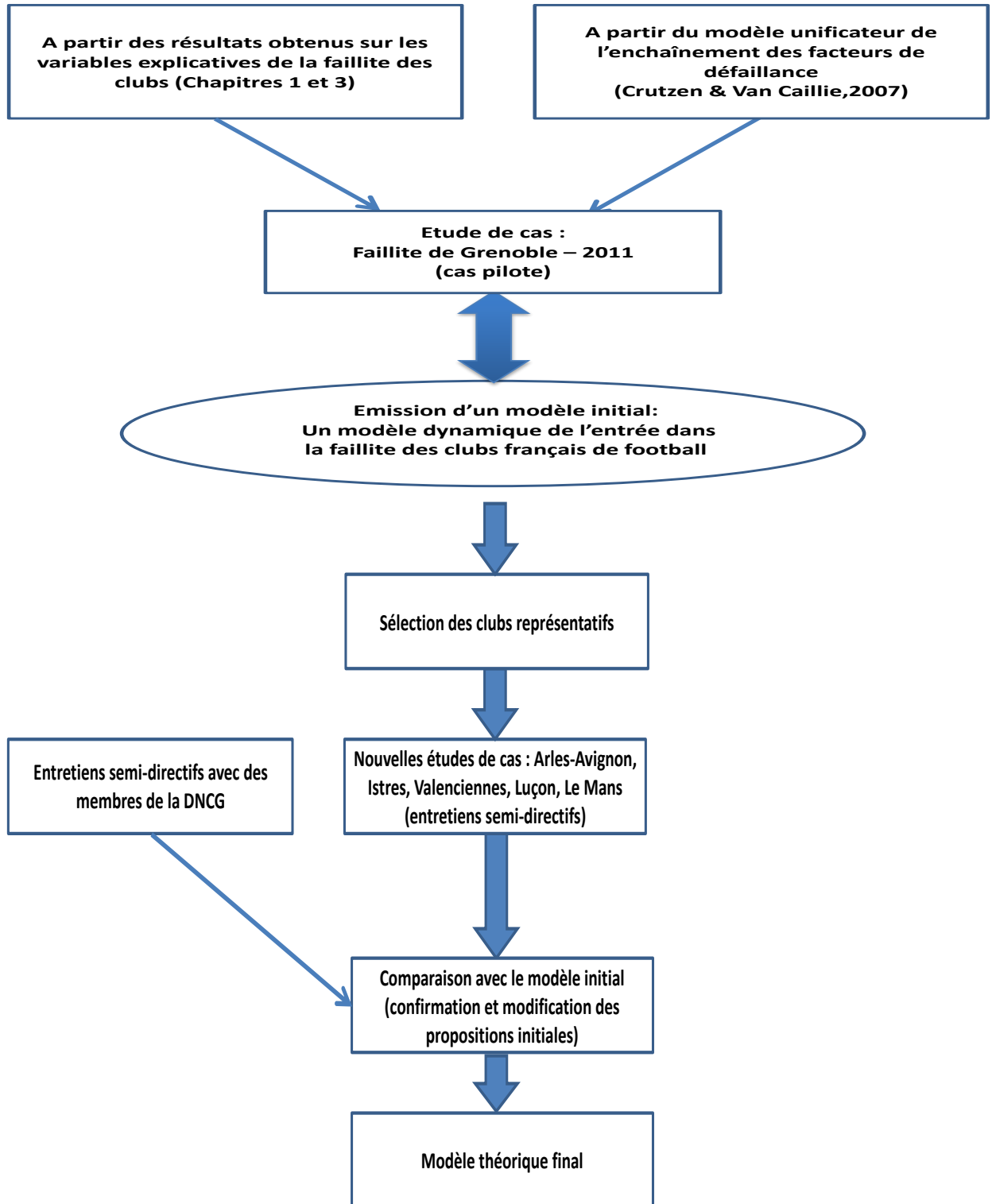
Yin (1994) définit une « *étude de cas comme une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement* ».

Une validation des prérequis est nécessaire pour la mise en oeuvre de cette méthode (Hlady-Rispal, 2015). Le premier concerne le projet de recherche. Il est supposé « *le domaine investi comme peu défriché dans son thème ou dans son approche* ». Ce premier prérequis est vérifié dans la mesure où aucune recherche par étude de cas qualitative n'a été tentée, à notre connaissance, sur la faillite des clubs français de football. Plusieurs explications peuvent être avancées. Les méthodes qualitatives n'ont pas toujours eu un écho favorable auprès des économistes du sport et la faible reconnaissance du monde universitaire par le monde professionnel ne motive pas toujours les chercheurs à pousser la porte de ces organisations (Barthélemy, 2012). Le deuxième prérequis concerne les acteurs étudiés. L'étude de cas qualitative requiert une bonne interaction entre les données

observées, les acteurs étudiés et le chercheur académique. Ce critère fait référence à la nécessité d'une proximité du chercheur « *avec quelqu'un qui est un participant actif rassemblant et utilisant des données* » (Lincoln & Guba, 1985 : 364). Un accès privilégié aux données des clubs et à un échantillon représentatif de personnes confrontées à une diversité de situations de faillite de clubs permet de valider ce critère. Le troisième prérequis concerne le chercheur lui-même. Celui-ci doit se placer dans une « *position d'extériorité vis-à-vis de son terrain* ». L'objectif du chercheur est d'être le plus objectif pour comprendre en profondeur les représentations. Les deux autres difficultés sont inhérentes à toute approche qualitative : le « *funambulisme qui consiste à créer des ponts d'une donnée à l'autre, évoluer tel un funambule, la chute étant toujours possible* » (Hlady-Rispal, 2015) ; et réussir à « *vaincre son incapacité à trouver une explication immédiate et définitive aux données recueillies* ». L'utilisation d'une grille d'entretiens a permis de mieux analyser les discours des personnes interrogées. La grille d'entretien initiale ne comportait pas de questions relatives au fait déclencheur et au comportement du propriétaire/président en matière de résistance à la déclaration de cessation de paiements.

La validation des prérequis de la méthode de l'étude de cas permet de détailler à présent les différentes étapes de sa mise en oeuvre (Yin, 2017 ; Gagnon, 2005). Chacune des étapes est décrite ci-après pour respecter les critères de fiabilité et de validité de cette méthode (Yin, 2003). La figure n°4 ci-dessous résume les différentes étapes de l'étude de cas qualitative pour la construction du modèle dynamique de l'entrée dans la faillite des clubs français de football.

Figure 4. Démarche de l'étude de cas qualitative pour la construction du modèle dynamique de l'entrée dans la faillite des clubs



La première étape de la démarche consiste à la définition de la question de recherche. Il est préconisé que celle-ci soit précise lors de l'approche des organisations afin d'éviter d'être submergé par un volume trop important de données (Eisenhardt, 1989). Par ailleurs, Barbier & Le Gresley (2011,p.25) soulignent la nécessité que « *les interprétations issues de la recherche correspondent aux données empiriques et soient significatives, c'est-à-dire pertinentes pour les acteurs sociaux et les disciplines scientifiques, et ce, pour assurer la crédibilité du projet de recherche* ». Dans le cadre de ce chapitre, il s'agit de montrer en quoi le chemin d'entrée dans la faillite des clubs français de football peut être différent des entreprises des secteurs de l'économie et qu'il existe des trajectoires de la défaillance spécifiques. Les résultats obtenus sont pertinents pour les professionnels du football français et pour les disciplines scientifiques.

La deuxième étape consiste à faire émerger un modèle initial (Yin, 2017). Dans le cas présent, l'opportunité a été donnée de réaliser deux entretiens exploratoires à partir d'un cas pilote : la faillite du club de Grenoble en 2011. L'annexe 3 détaille l'historique de l'entrée dans la faillite du club. Ce club est depuis 2004 la propriété d'investisseurs étrangers (groupe japonais Index). Cette étude de cas prend tout son sens aujourd'hui pour les instances du football. En effet, entre 2010/11 et 2018/19, vingt-deux des quarante clubs professionnels ont changé de propriétaires et huit de ces clubs ont été rachetés par des investisseurs étrangers ou des fonds d'investissement étrangers (Bordeaux, Paris, Monaco, Nice, Marseille, Lyon, Lille, Nantes). Dès lors, les enseignements tirés de cette étude de cas peuvent s'avérer utiles pour les instances du football. Pour collecter l'ensemble des données auprès des interviewés, nous avons établi un guide d'entretien rassemblant la grille d'entretien et la stratégie à suivre en face à face. La grille (annexe 4) comporte les six thèmes mis en avant par le modèle de Crutzen et Van Caillie (2008) en

les adaptant au football : le contexte économique du football français, les ressources du club (humaines-techniques-financières), l'actionnaire (son expérience du métier de dirigeant de club, sa personnalité, ses motivations et les intérêts recherchés), les erreurs commises, l'apparition des symptômes, la faillite. Ces deux entretiens ont ensuite donné lieu à une retranscription complète pour pouvoir réaliser une analyse précise de leurs contenus au regard des différents thèmes abordés dans la grille d'entretien. L'analyse des contenus n'a été opérée que par une seule personne. Elle suppose normalement un double codage qui consiste à vérifier que deux chercheurs différents tirent des conclusions identiques à la lecture des données recueillies sur un cas déterminé (Yin, 2003). A la suite de l'analyse de ces deux entretiens préliminaires, un premier enrichissement du modèle théorique de Crutzen et Van Caillie (2007) a été mis en évidence en tenant compte également des facteurs explicatifs de la faillite des clubs mises en avant dans le chapitre 1 (Partie 1) et dans le chapitre 3 (Partie 2).

Une fois le modèle initial construit, une nouvelle collecte de données a été effectuée autour d'autres études de cas de clubs pour permettre de valider celui-ci et déterminer des trajectoires d'entrée dans la faillite. Du Jardin et Séverin (2015) soulignent que « *les entreprises ne sont pas toutes égales devant la défaillance et, qu'en conséquence, elles chercheront des stratégies adaptées à la fois au degré de dégradation de leur santé et à leur capacité de résistance* ». Les clubs ne peuvent donc pas être analysés comme un groupe homogène. Pour tenter de couvrir l'étendue des situations de faillites, l'échantillon des autres études de cas a été construit en deux étapes. Une première recherche documentaire nous a permis de recenser les championnats dans lesquels étaient engagés les clubs sur les trois saisons précédant leur faillite. L'organisation pyramidale du football français prévoit un continuum entre le championnat préprofessionnel de National 1 et les

championnats de la ligue professionnelle (Ligue 2 et Ligue 1). A partir des résultats obtenus, il nous est ainsi paru opportun de ne pas restreindre notre recherche à la seule faillite des clubs professionnels. Ceux ayant réalisé un parcours en National sur la période 2009-2017 et ayant connu une faillite représentent 50% des faillites recensées (Annexe 1). Par ailleurs, différents critères ont été définis pour rendre compte de la diversité des situations de clubs. Ces critères émanent des travaux académiques menés autour d'une typologie des clubs de football (Durand, Ravenel et Bayle, 2005 ; Helleu et Durand, 2007 ; Meyssonier et Mincheneau, 2013), des rapports de la DNCG autour de la typologie budgétaire des clubs et d'un entretien mené avec un membre de la DNCG. Dix critères représentatifs retenus permettent de catégoriser les clubs :

- Date de création et de la faillite (âge du club)
- La forme juridique (société commerciale ou association)
- La taille du bassin de population du club (rang de l'aire urbaine établi par l'INSEE)
- L'appartenance à la ligue professionnelle ou au championnat amateur au moment de la faillite
- La propriété du club (actionnaire unique ou multi-actionnariat, nationalité de l'actionnariat, lien du président avec le territoire)
- L'arrivée ou non dans un nouveau stade
- Les résultats sportifs
- Les produits d'exploitation
- Les résultats comptables
- Le club et sa proximité géographique avec un club majeur du championnat de football professionnel et/ou d'autres clubs sportifs professionnels.

Les critères retenus et la liste des faillites recensées sur la période étudiée ont permis de sélectionner six clubs présentant des caractéristiques différentes. La diversité des situations retenues constitue un échantillon de clubs représentatifs de la population mère en matière de faillite. Toutes les caractéristiques de ces clubs sont présentées dans le tableau n°16.

Tableau 16. Caractéristiques des clubs étudiés

Clubs	Grenoble	Arles-Avignon	Istres	Valenciennes	Le Mans	Luçon
Date de création	1892	1912-nouveau en 2009	1920	1913	1985 (fusion de 2 clubs)	1924
Date de la faillite	Juillet 2011	Aout 2015	Septembre 2015	Juillet 2014 (cessation de paiements annulé par la cour d'appel de Douai)	Octobre 2013	Octobre 2016
Forme juridique	SASP	SASP	SASP	SASP	SASP	Association
Propriétaires/ Turnover des dirigeants	étranger	Entrepreneur non local	entrepreneurs non locaux	entrepreneur local et partenaire du club	entrepreneur local	entrepreneur local
	Rachat à la ville en 2004 et reste propriétaire du club jusqu'à la défaillance (passage du statut juridique de SAEMSL à SASP)	En Juin 2010, reprise du club après la démission de l'ancien président	de 1997 à 2010 (Président 1), de 2010 à 2013 (Président 2), de 2013 à 2015 (Président 3). Président 3 est actionnaire du club	de 2004 à 2011 (Président 1), de 2011 à 2014 Président 2), 2014 Président 3)	de 2000 à 2003 (Président 1), de 2003 à 2013 (Président 2), après la faillite de 2013 à 2014 (Président 3)	de 1987 à 1992 (Président 1), de 1992 à 1995 (Président 2), 1995 à 2016 (de nouveau Président 1)
Collectivités territoriales	Métropole	Ville	Ville	Ville	Ville	Ville
Bassin de population	400000	193000	97000	190000	343000	9000
Aire urbaine	11ème	16ème	167ème	27ème	28ème	348ème
Clus sportifs concurrents	Rugby et Hockey sur glace	Rugby, Basket Ball, Volley Ball	club de football professionnel ligue 1	Aucun sport professionnel	Basket	Basket
Stade	Nouveau stade 20000 places	Travaux importants de rénovation 17000 places	Stade 17000 places	Nouveau stade 25000 places	Nouveau stade 25000 places	Stade (5500 places)
Parcours sportif	Année 2008/2009 : Arrivée en Ligue 1, 2009/2010 Ligue 1 relégué sportivement en ligue 2, 2010/2011 :Ligue 2 relégué sportivement en National et administrativement en CFA	Année 2010/2011 : arrivée en ligue 1 relégué sportivement en ligue 2, 2011/2012 à 2014/2015 : Ligue 2 retrogradé sportivement en National en fin de saison et CFA	2012/2013 : Ligue 2 descente sportive en National, 2013/2014 : National, 2014/2015 : Ligue 2 mais suite à l'appel d'Orléans Le club est National	Année 2011/2012 jusqu'à 2013/2014 : Ligue 1 reléguée sportivement en ligue 2 en fin de saison	2005 à 2010 : Ligue 1, 2010 à 2013 : Ligue 2, puis rétrogradation administrative en Division d'honneur (6ème division)	National depuis 2013
Niveau sportif (stabilité sportive) : depuis la création de la DNCG	Statut professionnel de 1980 à 2011. Ligue 1 de 2008 à 2010, puis retour à la ligue 2 avant d'être rétrogradé administrativement). N'a connu que des passages éphémères en ligue 1 (D1 auparavant)	Statut professionnel de 2009 à 2015. CFA 2 (2006 à 2009), Ligue 2 (saison 2009/2010), Ligue 1 (saison 2010/2011), Ligue 2 (2011 à 2015)	Statut professionnel de 1993 à 2015. National de 2007 à 2009, Ligue 2 de 2009 à 2013, National de 2013 à 2015	Statut professionnel (1933 à 1996) puis depuis 2000. National De 2002 à 2005, Ligue 2 saison 2005-2006, Ligue 1 2006 à 2014, Ligue 2 en 2014	Statut professionnel de 1993 à 2013. Ligue 1 de 2004 à 2010, Ligue 2 de 2010 à 2013, 2013 National 3	N'a jamais eu le statut professionnel
Lien avec le territoire	Non	Non	Non	Oui	Oui	Oui
Produits hors mutation	Année 2009 : 27844	Année 2013 : 7317	Année 2013 : 6480	Année 2012 : 33342	Année 2011 : 15892	Année 2014 : 1464
	Année 2010: 26219	Année 2014 : 6049	Année 2014 : 6593	Année 2013 : 30794	Année 2012 : 12201	Année 2015: 1532
	Année 2011 : 10505	Année 2015 : 6088	Année 2015 : NC	Année 2014 : 24817	Année 2013 : 9534	Année 2016: NC
Résultats nets	Année 2009 : (5413)	Année 2013 : (2025)	Année 2013 : (179)	Année 2012 : (4319)	Année 2011 : (2717)	Année 2014 : (31)
	Année 2010: (2994)	Année 2014 : (623)	Année 2014 : 484	Année 2013 : 896	Année 2012 : (7513)	Année 2015: (94)
	Année 2011 : (3075)	Année 2015 : (426)	Année 2015 : NC	Année 2014 : (7265)	Année 2013 : (3456)	Année 2016: NC
NC : données non communiquées						

2.2. Le 'snowball sampling' pour réduire l'hypocrisie organisationnelle

Compte tenu d'un contexte marqué par une forte exposition médiatique du football et par les aspects symboliques du sport (Durand & Dermit-Richard, 2013), les dirigeants et présidents de clubs sont difficiles à contacter et peu enclin à divulguer des informations pour certaines confidentielles permettant d'approfondir le processus d'entrée dans la faillite. Ce sujet sensible ne les incite pas non plus à revenir sur un moment compliqué de leur parcours tant humainement (surmonter l'échec) que financièrement (perte de leur emploi pour les dirigeants, perte en capital parfois importante pour les propriétaires actionnaires). Pour minimiser le risque de l'hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 1989), la méthode du « snowball sampling » a été employée pour recueillir les propos des interviewés (Kelly et Chatziefstahiou, 2018). Le recueil des données a consisté à sélectionner une ou plusieurs personnes dans chacun des clubs. Des informateurs-relais nous ont permis d'obtenir les contacts nécessaires voire les rendez-vous avec certains dirigeants de clubs. Ils ont précisé aux autres enquêtés l'objectif et le cadre de la recherche (universitaire et non médiatique). Le tableau n°17 présente les sources des données collectées dans les clubs étudiés. Des membres élus des deux commissions et des salariés permanents des DNCG ont également été interviewés. Ils ont bien souvent une interprétation plus distanciée de l'entrée dans la faillite d'un club.

Douze entretiens semi-directifs ont ainsi pu être réalisés avec des parties prenantes directement liés à la faillite de clubs. La fonction et l'expérience dans le métier des personnes interrogées sont présentées dans le tableau n°18.

Tableau 17. Principales sources des données collectées dans les clubs sélectionnés

Clubs de football étudiés	Sources des données collectées	Nombre d'entretiens
Grenoble	Entretiens avec les dirigeants du club en place au moment de la faillite	2
Arles-Avignon	Entretiens avec les dirigeants du club au moment de la faillite	1
Istres	Entretien avec le Président bénévole au moment de la faillite	1
Valenciennes	Entretien avec le Président, partenaire et actionnaire du club avant et pendant la procédure de redressement judiciaire	1
Le Mans	Entretiens avec le Président avant la faillite, le Président après la faillite (association) et un actionnaire au moment de la faillite	3
Luçon	Entretien avec le Président du club (association loi 1901) en place au moment de la faillite	1
	Nombre total d'entretiens	9

Lecture : Deux entretiens ont été menés avec les dirigeants du club en place au moment de la faillite de Grenoble.

Tableau 18. Fonction et expérience dans le métier des personnes interrogées

Personnes interrogées	Fonction	expérience dans le métier
N°1	Directeur financier	Directeur administratif et financier d'un club; Directeur des services dans un des clubs faillis; membre bénévole de la commission exploitation du comité stratégique stades, membre du conseil d'administration d'un club
N°2	Directeur général	Directeur général de Clubs de la ligue professionnelle (dont 1 club failli)
N°3	Président bénévole	Directeur administratif et financier d'un club de la ligue professionnelle et Président d'un autre club de la ligue professionnelle (club failli)
N°4	Entrepreneur	Président de l'association - club ayant connu la faillite
N°5	Président bénévole	Président avant la faillite du club (association loi 1901, puis président du directoire de la SASP - Club de la ligue professionnelle ayant connu une faillite après sa démission du club)
N°6	Président en fonction après la faillite	Entrepreneur, président de l'association du club après la faillite
N°7	Président de la DNCG FFF	Comptable et expert comptable dans un club de la Ligue professionnelle, Expert comptable et président de la CFCC (DNCG Fédérale)
N°8	Responsable DNCG	DNCG de la Ligue Nationale de Rugby, puis en charge de la DNCG amateur au sein de la fédération française de basket, puis responsable DNCG en charge de la commission fédérale et de la commission d'appel
N°9	Actionnaire et partenaire club	entrepreneur local, partenaire du club, actionnaire au moment de la faillite
N°10	Membre de la DNCG fédéral, membre de la commission juridique de la LFP	membre de la commission fédérale de contrôle des clubs (DNCG FFF), membre de la commission juridique
N°11	Président	Entrepreneur local, partenaire du club, actionnaire et président du club avant et pendant la mise en RJ
N°12	Membre du bureau de la DNCG LFP	Dirigeant de clubs, membre du bureau de la DNCG LFP

Lecture : dans le respect de notre engagement de confidentialité, les personnes interrogées ne sont pas citées

2.3. La collecte des données et leur analyse

Les entretiens ont été réalisés sur la période de septembre 2017 à mai 2018. Chacun des entretiens semi-directifs ont duré en moyenne d'une à deux heures. La durée des entretiens nous a permis d'établir un certain niveau de confiance avec les personnes interrogées. L'approche des différents thèmes s'est faite différemment en tenant compte de la fonction de la personne interrogée (Clubs, DNCG). Chaque entretien a fait l'objet d'une retranscription complète. Les données primaires ainsi collectées ont été confrontées aux données secondaires des clubs. Nous avons volontairement limité le nombre d'entretiens en raison de l'application du principe de saturation. Les données recueillies lors des derniers entretiens ne nous fournissaient plus d'éléments nouveaux à la recherche en cours.

3. La dynamique globale et les trajectoires de la faillite des clubs français de football

La mise en œuvre de cette étude de cas qualitative a permis de faire émerger deux résultats majeurs : un modèle dynamique adapté à l'entrée dans la faillite des clubs français de football, la présence de trois trajectoires différentes pour expliquer l'entrée dans la faillite. Nous exposons ci-après les détails de ces résultats.

3.1. Un processus dynamique adapté aux clubs français de football

L'ensemble des entretiens menés permet de proposer un modèle du processus dynamique de l'entrée dans la faillite adapté aux clubs français de football (figure n°5). Cinq phases y sont identifiées : l'origine des difficultés, l'apparition des symptômes, le passage au

rouge des clignotants, la phase de latence et le déclenchement de la procédure de faillite.

Chacune des phases est détaillée ci-après :

La première phase « Origine des difficultés » montre que l'environnement et le management du propriétaire/président du club influencent les performances des politiques de gestion mises en œuvre (politique commerciale, politique de ressources humaines, politique financière et politique d'investissement).

L'environnement détermine la qualité et la quantité des ressources mises à disposition de l'équipe dirigeante du club (Hambrick et D'Aveni, 1988). L'environnement d'un club se décompose en cinq dimensions : local, conjoncturel, politique, sportif et réglementaire.

Les entretiens menés ont fait ressortir les différents manquements possibles dans chacune de ces dimensions. Ceux-ci peuvent diminuer la qualité et la quantité de ressources mis à la disposition des managers et la capacité du club à rebondir financièrement (figure n°6).

Ces manquements pour chacune des dimensions sont détaillés ci-après :

-Environnement local : la présence d'un faible bassin de population et/ou d'un faible bassin d'entreprises, la concurrence avec d'autres sports ou avec un club de football professionnel plus attractif et proche géographiquement.

-Environnement conjoncturel : conjoncture économique nationale et mondiale, situation financière des partenaires ou du partenaire principal, contexte budgétaire des collectivités locales.

-Environnement politique : construction d'un nouveau stade (volonté politique de sauver le club pour ne pas avoir un stade vide et/ou pression politique de l'opposition sur les coûts d'utilisation de l'enceinte sportive), rôle économique et social joué par le football dans la cité.

-Environnement sportif : un championnat déséquilibré sportivement et économiquement

(le club a peu de chances de réussir à atteindre des premières places au classement), un marché des transferts atone (la situation économique des clubs français et d'autres clubs européens diminue fortement les ventes de joueurs).

-Environnement réglementaire du football (FFF-LFP) : des obligations supplémentaires en matière de salaires et de temps de travail dans le championnat de National, le respect de la charte du football professionnel avec la règle du maintien des contrats.

Au-delà de déterminer les ressources mises à disposition, l'environnement d'un club peut jouer un rôle important dans sa capacité à rebondir financièrement. Plusieurs entretiens font ressortir le poids joué par l'environnement politique et local dans le sauvetage de certains clubs. Les relations développées par le club avec les collectivités locales peuvent permettre à certains d'entre eux de rebondir financièrement. Le rapport de la Chambre régionale des comptes Hauts de France (Mai 2017)³¹ souligne les liens forts d'une collectivité locale avec un club en difficulté financière suite à sa relégation sportive « *La région Nord-Pas-de-Calais, regroupée depuis le 1er janvier 2016 avec la région Picardie au sein de la région Hauts-de-France, est intervenue de façon inhabituelle auprès d'une société privée, le Racing Club de Lens, en réalisant pour son compte les travaux de rénovation du stade Bollaert-Delelis. Dans sa réponse, l'ancien président de la région met en perspective les enjeux d'aménagement du territoire, de développement économique et de cohésion sociale que comporte, selon lui, la question de ce stade* ». Le club du Racing Club de Lens avait été relégué sportivement en 2012 (date de réalisation du financement des travaux). Le club changera la même année de propriétaire avec l'arrivée du Crédit Agricole comme actionnaire majoritaire. De même, les liens tissés

³¹ <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2017-10/HFR201746.pdf>

avec le milieu économique pourront permettre de mettre en place des plans de sauvetage par les entrepreneurs locaux.

Parallèlement à ces manquements provenant de l'environnement, les personnes interrogées soulignent que l'expérience, les motivations, les intérêts recherchés et la personnalité du propriétaire/président peuvent entraîner des erreurs dans les politiques mises en œuvre.

La présence répétée de ces erreurs réduit progressivement la capacité du club à rebondir financièrement. Deux autres événements peuvent agir sur la capacité du club à rebondir financièrement : la survenance d'un ou plusieurs chocs externes qui impactent négativement le soutien financeur privé (actionnaire principal) ou public (collectivités locales) ; la rétrogradation sportive du club.

Figure 5. Modèle dynamique de l'entrée dans la faillite des clubs français de football

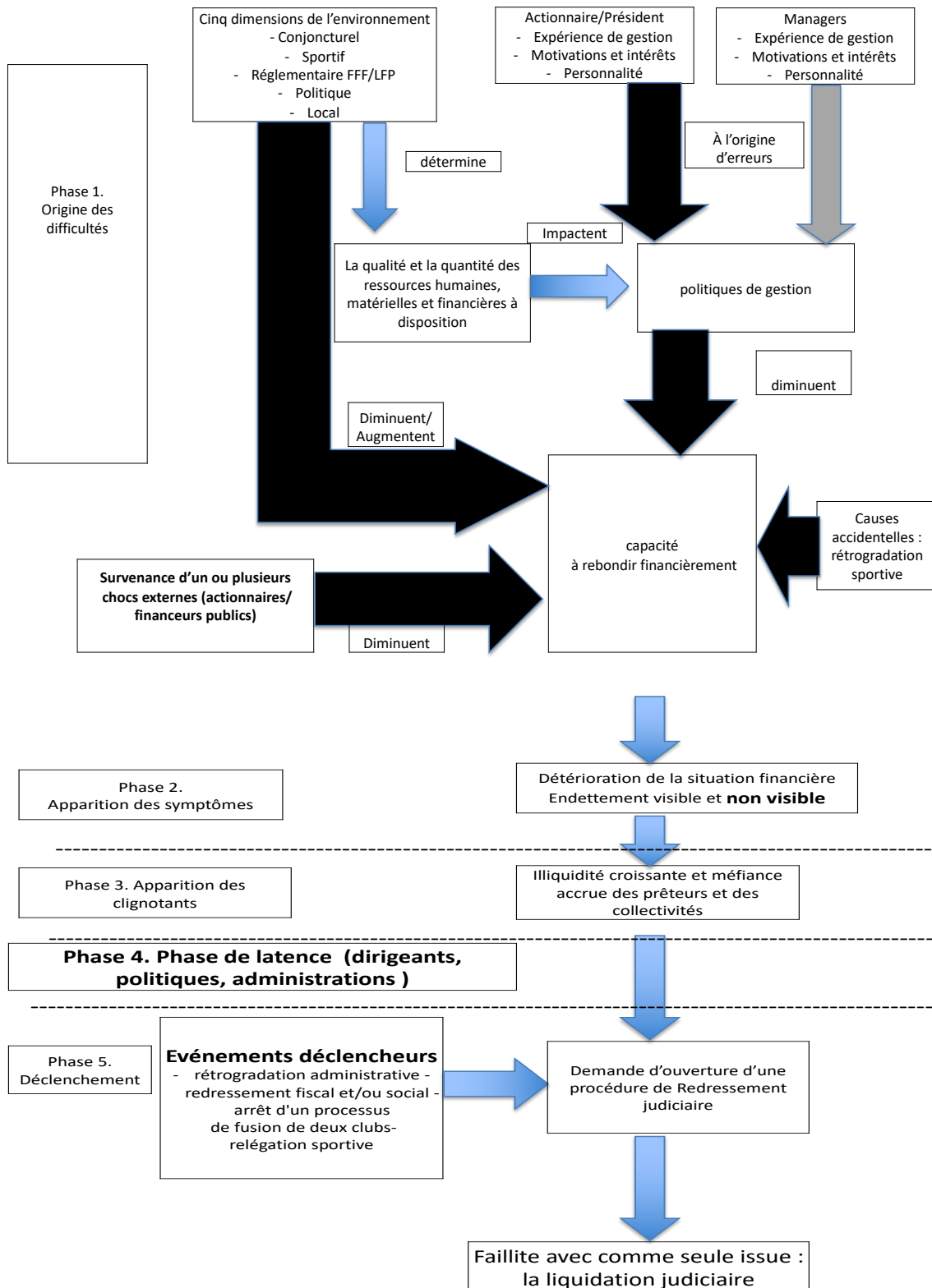
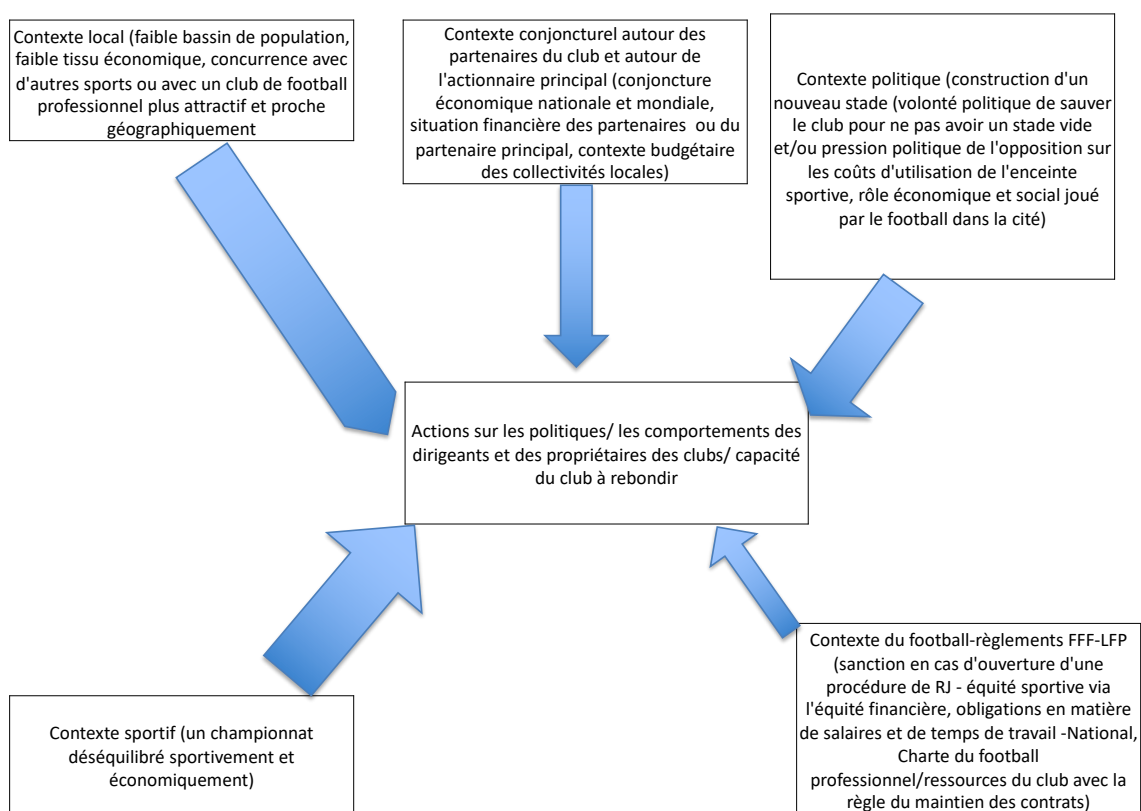


Figure n°6. Dimensions de l'environnement des clubs français de football



La deuxième phase se concentre sur l'apparition des symptômes de la défaillance des clubs. Une fois que le club n'est plus en mesure de rebondir financièrement, des signes annonciateurs vont apparaître tels que la détérioration de la situation financière ou l'endettement visible et non visible. Ce dernier est matérialisé par des retards de paiement aux salariés (non règlement des salaires des joueurs), aux fournisseurs, aux organismes sociaux et fiscaux.

La troisième phase souligne le « *passage au rouge des clignotants* » (Crutzen & Van Caillie, 2008). La détérioration de la situation financière du club va entraîner une méfiance accrue des financeurs (actionnaires minoritaires, banquiers), des sponsors et des collectivités locales. Les clignotants passent au rouge : les problèmes de liquidité du club sont croissants.

En revanche, les symptômes classiques de défaillance financière n'entraînent pas la déclaration immédiate de l'état de cessation de paiements par les présidents de clubs. Aux différentes étapes précédentes issues des travaux académiques menés par Crutzen et Van Caillie, une quatrième phase intermédiaire dénommée « phase de latence » a été ajoutée dans le processus de la faillite. Cette phase correspond à la période pendant laquelle les propriétaires de la société du club, les dirigeants de l'association, les politiques, les administrations font faire preuve de résistance et d'hésitation à la déclaration de l'état de cessation de paiements. L'un des propriétaires d'un club failli et entrepreneur local évoque sa résistance à la déclaration de la faillite en termes d'image sur le territoire « *Si j'étais le sauveur du club, je ne voulais pas être le fossoyeur, ..., parce que lorsqu'on*

vous appelle le fossoyeur alors que vous avez mis des dizaines de millions d'euros dans un club, cela fait très mal ». De même les collectivités et les autres organismes publics ne sont pas toujours prêts à pousser le club à ouvrir une procédure pouvant le mener à sa disparition. Des engagements financiers importantes ont parfois été pris par les collectivités. D'autres personnes interrogées mettent en avant le comportement des politiques et des administrations : *« les collectivités locales, l'Urssaf, personne ne voulait être celui qui avait tué le club, celui qui devenait le responsable de la mort du club »* (un directeur d'un club failli). Ce degré de résistance à l'entrée dans la faillite est fonction du poids historique du club³², de son rôle social, des engagements financiers pris par les collectivités. Cette période de latence peut alors parfois prendre plusieurs mois voire plusieurs années³³. Dès lors, les tribunaux constatent des passifs importants et n'ont comme seule issue la liquidation judiciaire³⁴. Les règlements généraux de la Fédération Française de Football et le règlement administratif de la Ligue de Football Professionnel (articles 103 de la LFP - 234 de la FFF) semblent être à l'origine de cette phase de latence. Ils prévoient en effet que *« tout club faisant l'objet d'une procédure de redressement judiciaire est, au terme de la saison, rétrogradé dans la division immédiatement inférieure à celle pour laquelle il aurait été sportivement qualifié la saison suivante »*. Les propriétaires des clubs français de football ont donc deux options : ouvrir une procédure de redressement judiciaire qui entraîne leur relégation immédiate et par conséquent une baisse importante de leurs revenus et la méfiance des partenaires ou continuer cette spirale en espérant un jour leur redressement financier au risque d'une accumulation importante

³² <https://france3-regions.francetvinfo.fr/hautes-de-france/2014/11/28/rc-lens-quand-le-gouvernement-francais-appelle-l-azerbaïdjan-l-aide-602410.html>

³³ Dans le cas du SC Bastia par exemple, la cessation de paiements a été datée à mars 2015 alors que la déclaration au tribunal de commerce n'a eu lieu qu'en juillet 2017.

³⁴ 14 millions d'euros de passif pour Le Mans en 2013, 30 millions d'euros pour le Sporting club de Bastia

de dettes. C'est souvent cette deuxième option qui est choisie. Les dispositions légales prévoient pourtant que la déclaration de cessation de paiements doit être déposée dans un délai maximum de 45 jours suivant la date de cessation de paiements au greffe du tribunal compétent³⁵. Les articles L651 et suivants du code du commerce précisent que le liquidateur ou le parquet peuvent engager une action contre un ou plusieurs dirigeants dont ils estiment qu'ils sont responsables de l'augmentation de l'insuffisance d'actif. Les dirigeants peuvent être condamnés à combler le passif résultant de cette faute de gestion. Seule la survenance d'un ou plusieurs événements, tels que la rétrogradation administrative décidée par la DNCG, le redressement fiscal et social, l'arrêt d'un processus de fusion, va entraîner la dernière phase de déclenchement de la faillite du club (phase n°5). Celle-ci se matérialise par la demande d'ouverture de la procédure de redressement judiciaire auprès des tribunaux compétents.

L'illustration de cette dynamique d'entrée dans la faillite est détaillée pour l'étude de cas de Grenoble en annexe 5.

L'enchaînement des cinq phases mises en évidence par ce modèle dynamique peut s'opérer à un rythme variable en fonction du club et selon des trajectoires différentes de l'entrée dans la faillite. Les clubs ne suivent pas tous le même chemin de la défaillance.

3.2. L'émergence de trajectoires d'entrée dans la faillite

Les entretiens menés permettent de mettre en évidence quatre trajectoires d'entrée dans la faillite. Chacune d'entre elles sont exposées ci-après.

³⁵ <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F22352>

Trajectoire n°1 – Le cas des clubs pour lesquels les erreurs de management du propriétaire et de l'équipe dirigeante sont à l'origine de la faillite

Les erreurs de management peuvent être à l'origine de la destruction de ressources entraînant la défaillance économique du club. Les entretiens menés ont permis d'identifier trois erreurs de management (figure n°7) : des risques démesurés ; l'incompétence des propriétaires, des dirigeants élus et de l'équipe dirigeante ; le mode de management appliqué.

La première erreur de management est celle qui consiste pour le club à prendre un risque extrême et basé sur un impératif de réussite sportive et commerciale, l'un entraînant l'autre. Un membre de la DNCG et ancien dirigeant de club justifie cette prise de risque « *dans le cas de l'arrivée d'un nouvel actionnaire qui ne veut pas vivre dans l'ombre, qui veut être champion ou qui veut jouer une ligue des champions tous les ans, ou qui s'est laissé berné par le fait que l'on pouvait gagner beaucoup d'argent dans le football* ». Il évoque également le cas d'un club qui, à force d'accumuler des difficultés, « *se dit maintenant, ma seule chance, c'est de faire un gros coup une fois, si on ne monte pas cette année, on est mort* ». Ce risque spécifique est fortement lié à l'organisation des compétitions et aux ressources associées à une accession sportive.

Parallèlement à cette prise de risque démesurée, l'actionnaire principal et/ou le président peut être dans une recherche médiatique. Cette quête de reconnaissance peut être aussi la cause de la faillite. Nous trouvons enfin les clubs pour lesquels le propriétaire, envahi par sa passion et sa quête de pouvoir, rachète un club présentant une situation à la limite du dépôt de bilan. Les propos d'un président confirment le rachat du club sans audit préalable de sa situation financière à la différence de la reprise d'une entreprise d'un secteur courant

de l'économie.

La deuxième erreur de management est relative à l'incompétence des propriétaires, des dirigeants élus et de l'équipe dirigeante. Dans un premier temps, les personnes interrogées mettent en évidence l'incompétence de l'actionnaire propriétaire ou du président du club. Un directeur général met en avant que : « *beaucoup de clubs sont vendus à des gens qui ne connaissent pas le métier* ». La gestion d'un club professionnel nécessite de connaître les règles juridiques applicables en matière de contrats joueurs (charte du football, contrat de travail à durée déterminée de joueur), les conséquences financières de résultats sportifs inférieurs à ceux prévus , les conséquences financières d'une relégation, de la perte du statut professionnel, la constitution d'un effectif joueurs (politique de transferts, coûts d'acquisition...) et les obligations envers la DNCG (production de documents financiers et auditions). Sur ces points, deux personnes interrogées soulignent ainsi que l'arrivée d'actionnaires étrangers au capital de certains clubs peut poser des problèmes tant en matière de compétences que de culture de management.

Cette incompétence des dirigeants peut aussi se traduire par l'échec d'un processus de fusion. Le Président d'un club et un membre de la DNCG ont justifié ce type de faillite par des problèmes de personnes et d'ambition personnelle. L'une des deux, membre de la DNCG, rappelle que des identités fortes sont présentes dans le football. Lors de la période étudiée, deux des trois fusions de clubs se sont soldées par la disparition de l'un des deux clubs (Luçon- La Roche sur Yon en 2016, Moulins-Yseure en 2016).

L'incompétence ou l'absence de compétences en interne sont identifiées comme étant également à l'origine de la défaillance de certains clubs. Trois des personnes interrogées

ont mis en avant la nécessité de disposer de compétences suffisantes en interne. Dans les clubs amateurs, cette absence de compétences se manifeste bien souvent par des difficultés à trouver d'autres sources de financement que les subventions publiques.

La conjugaison d'un actionnaire inexpérimenté et d'une absence de compétences en interne entraînent des erreurs de management ou des fraudes. La principale erreur commise par les clubs professionnels est celle qui consiste à la surévaluation irrationnelle des droits télévisuels ou la surévaluation des recettes futures en général (sponsoring). Le non-respect de la réglementation fiscale et sociale en vigueur est aussi l'erreur et/ou la fraude la plus couramment mise en exergue par les membres de la DNCG FFF. L'un d'entre eux évoque, pour les clubs amateurs, la pratique de fraudes sociales entraînant des redressements Urssaf significatifs (non déclaration des bases, notes de frais de déplacement contestables non justifiées). Le montant de ces redressements sociaux et fiscaux peut remettre en cause la continuité de l'exploitation et aboutir à des faillites. En 2016, le club de Colmar a fait l'objet d'une liquidation judiciaire suite à un redressement fiscal de 1,3 millions d'euros. Le club n'a engagé aucune procédure devant les tribunaux administratifs pour contester le redressement fiscal.

Les politiques de gestion en matière commerciale, financière et en matière de gestion des ressources humaines appliquées par le propriétaire ou le président constitue la troisième erreur de management. L'actionnaire ou le président pense que le mode de management appliqué dans son secteur d'activité originel et qui a fait sa réussite, est transposable à un club de football. Un directeur général de club et un membre de la DNCG mettent en avant qu'un club de football doit être géré différemment d'une entreprise des secteurs courants

de l'économie. Pour l'une des personnes interrogées, « *c'est un métier qui est différent dans lequel le risque de mettre le doigt dans un engrenage financier douloureux est permanent et majeur* ». Cette spécificité du secteur s'explique par la multiplicité des parties prenantes au sein et autour du club (Senaux, 2008). Ces dernières sont essentiellement : les joueurs, les entraîneurs, les partenaires privés, les médias, les collectivités territoriales, la ligue et/ou la fédération, la DNCG.

Ces erreurs de management se manifestent différemment ou consécutivement selon les clubs par des litiges prud'homaux, une augmentation des coûts, des erreurs de gestion financière, un développement faible des ressources financières (Figure n°8).

Figure n°7. L'enchaînement des facteurs à l'origine des erreurs commises

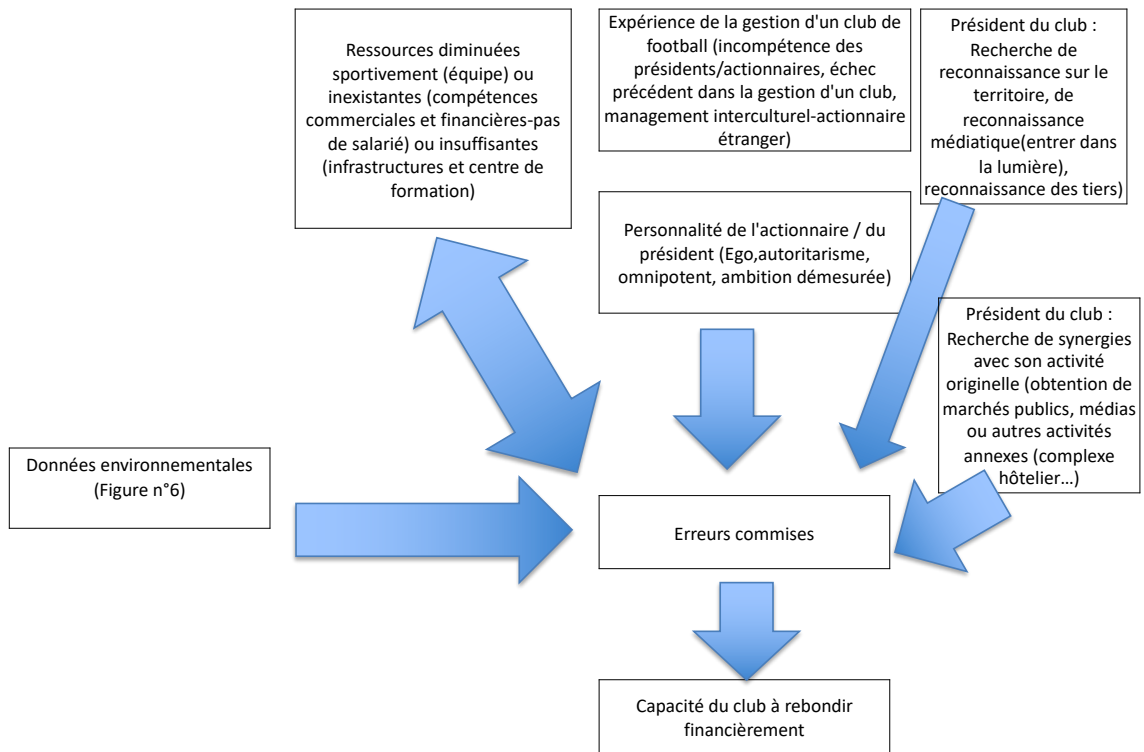
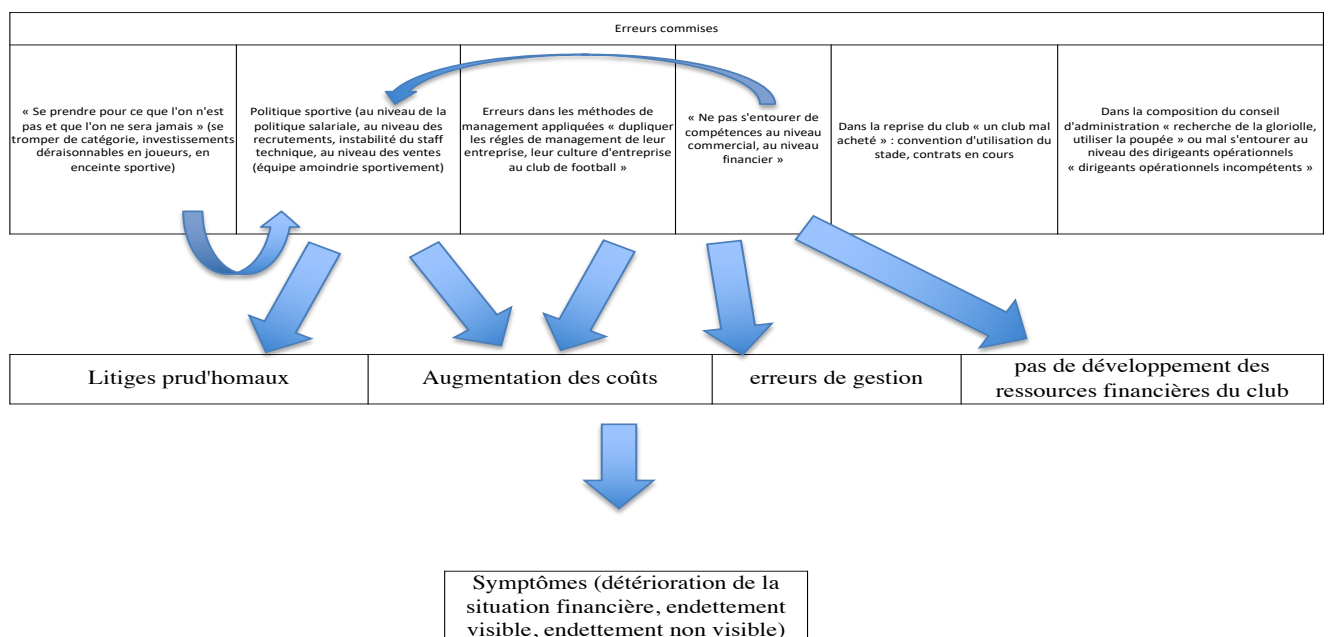


Figure n°8. Les erreurs de management et leurs manifestations – Verbatims



Trajectoire n°2 – Le cas des clubs pour lesquels la survenance d'un ou plusieurs chocs externes est à l'origine de la faillite

Trois chocs externes sont particulièrement mis en avant par les personnes interrogées pour expliquer l'entrée dans le processus de la faillite (Figure n°9) : le désengagement de l'actionnaire, la relégation sportive et l'arrêt du soutien des financeurs publics.

Le premier choc externe déclenchant l'entrée dans le processus de faillite est le désengagement de l'actionnaire. Celui-ci peut trouver son origine dans trois cas précis.

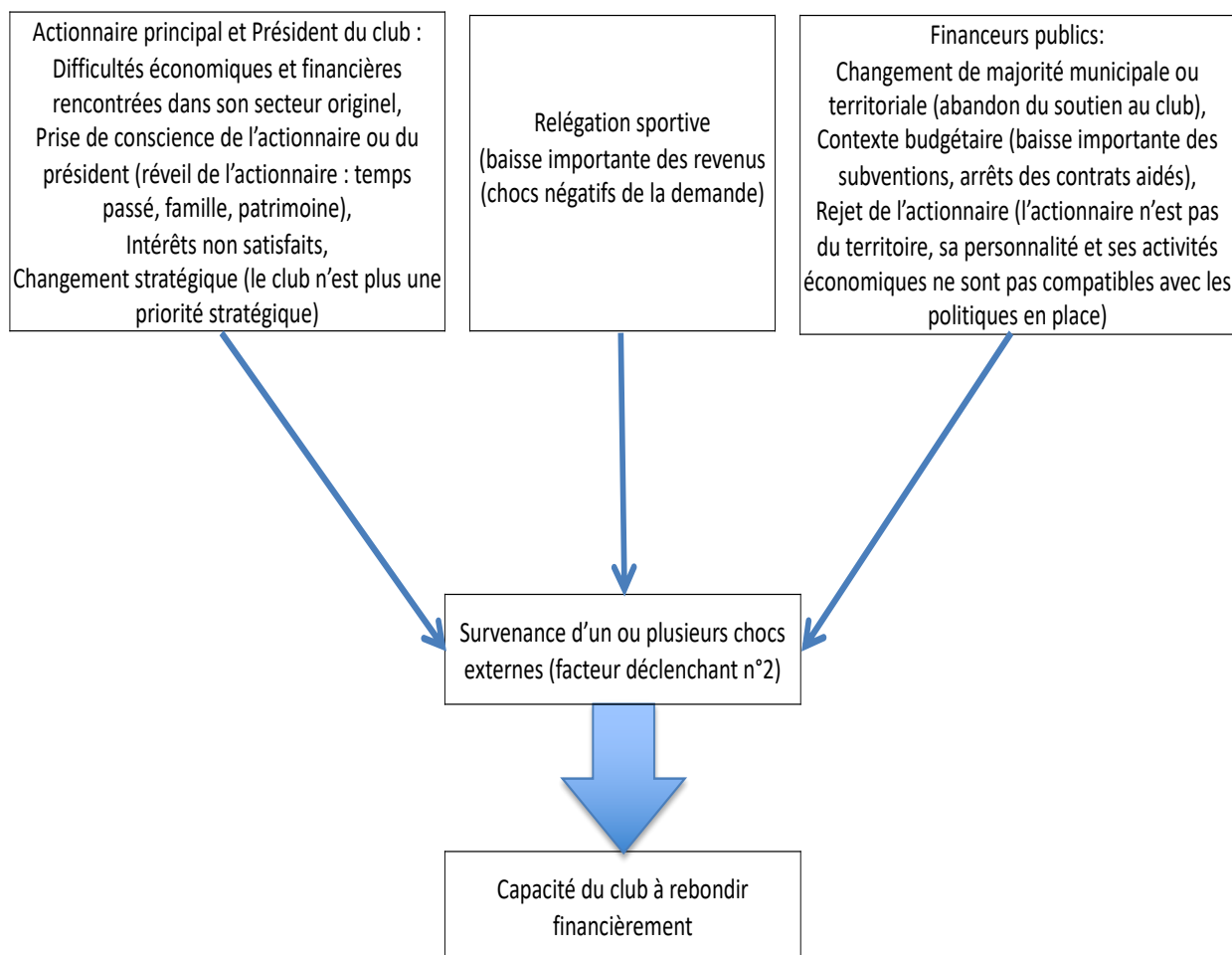
Le premier concerne les clubs pour lesquels les difficultés rencontrées par l'actionnaire dans son secteur d'activité originel sont la source de son désengagement. Celles-ci peuvent provenir soit d'un investissement personnel dans le club trop important au détriment de son entreprise originelle, soit d'un choc économique externe. Deux dirigeants justifient l'arrêt du soutien financier de l'actionnaire au club par le retournement complet de son activité locale, nationale ou internationale. Le deuxième se caractérise par une prise de conscience de l'actionnaire principal. L'un des présidents justifie son désengagement par l'importance des sommes perdues et le risque pesant sur son patrimoine familial. Enfin, le troisième cas est celui de l'actionnaire qui ne voit pas ses intérêts satisfaits grâce au club ou qui a des intérêts qui divergent. L'une des personnes interrogées souligne le cas de propriétaires qui se sont désengagés du club suite au refus du permis de construire d'un complexe touristique. Les intérêts des actionnaires principaux n'étant plus satisfaits, ils ont cherché par tous les moyens à récupérer leurs investissements financiers au détriment de la continuité de l'exploitation du club.

Le deuxième choc externe évoqué pour expliquer le déclenchement de l'entrée dans la faillite d'un club français est la relégation sportive. La majorité des personnes interrogées a avancé l'argument de la baisse importante des revenus pour les clubs relégués sportivement. A contrario, certains clubs présentant des situations financières très fragiles ont pu être sauvés de la faillite par une promotion dans la division supérieure. C'est le cas notamment de clubs connaissant une montée du championnat de National au championnat de Ligue 2. Ceux-ci peuvent alors prétendre à des droits de retransmission et à l'arrivée de sponsors en recherche de visibilité médiatique. Ces propos des interviewés confirment les conclusions de Szymanski (2017), de Scelles et al. (2018) et Szymanski et Weimar (2019) sur les effets des chocs négatifs de productivité exacerbés par une relégation sportive.

Le troisième choc externe déclenchant l'entrée dans le processus de faillite est matérialisé par l'arrêt du soutien des financeurs publics. Certains clubs sont fortement dépendants des subventions publiques. Il s'agit essentiellement des clubs de National et de National 2. Un membre de la DNCG évoque qu'un changement de majorité politique au sein du conseil municipal peut engendrer une baisse des subventions, une diminution du soutien indirect des collectivités locales. Un autre membre souligne le cas de clubs que les collectivités ne souhaitent pas soutenir compte tenu de la réputation de l'actionnaire et de ses activités en dehors du football (l'actionnaire n'est pas du territoire et son activité économique est en contradiction avec les acteurs politiques). Enfin, d'autres clubs sont amenés à ne plus être soutenus par les collectivités lorsque les mesures prises par la DNCG entraînent un sentiment d'évitement. Parmi ces mesures, le retrait de points, la

rétrogradation à titre provisoire au regard des écarts constatés entre les comptes estimés à la clôture de l'exercice précédent et les comptes annuels réels de l'exercice précédent.

Figure n°9. Survenance d'un ou plusieurs chocs externes (Trajectoire n°2)



Trajectoire n°3– Le cas des clubs pour lesquels le format de la compétition est à l’origine de la faillite.

Le responsable du service DNCG FFF a mis en avant une étude interne sur l’ancienneté des clubs de National et leur risque de défaillance. La personne interrogée évoque un environnement économique compliqué. Il y a des obligations en termes de salaires avec les joueurs fédéraux (des minima salariaux et un temps complet obligatoire - Article 21 du statut du joueur fédéral saison 2017/2018) qui engendrent des charges fixes importantes. Or, les recettes pour un club de National 1 sont limitées (300 000 euros en moyenne par an), alors qu’un club de ligue 2 perçoit des droits télévisuels à hauteur de 5 millions. Pourtant, les charges fixes de ces deux championnats sont quasi-identiques.

Nous avons, dans un premier temps, recensé respectivement le nombre de clubs présents et le nombre de faillites en fonction du nombre de saisons consécutives dans ce championnat. Le tableau n°19 ci-dessous présente les résultats de ce recensement.

Tableau n°19. Nombre de saisons consécutives en National

Nb saisons consécutives	1	2	3	4	5	6	7
Nb clubs	24	16	13	9	2	1	2
Nb clubs ayant fait faillite	2	6	5	3	0	1	0
	Faillites de Besançon et de Strasbourg	Depot de bilan de Libourne, Faillite de Cassis Arnoux, retrait du championnat (Carquefou), Faillite de Calais, Faillite Istres, Faillite Uzès	Faillites de Luçon, Vannes, Entente Sannois St gratien, Pacy, Sète	1 retrait (le Poiré sur Vie), faillite de Rouen, Faillite Guegnon		Faillite de Colmar	

Lecture : Parmi les 13 clubs ayant évolué en National 1 trois saisons consécutives, cinq ont fait faillite (Luçon, Vannes, Entente Sannois Saint Gratien, Pacy, Sète).

Dans un deuxième temps, nous avons mesuré le taux de mortalité des clubs ayant fait moins de trois saisons consécutives en National et celui des clubs ayant fait plus de trois saisons consécutives dans ce championnat. Les résultats montrent que le taux de mortalité des clubs ayant fait moins de 3 saisons (7 clubs sur 40 soit un taux de mortalité de 18%) est beaucoup moins important que celui des clubs ayant fait plus de 3 saisons consécutives (8 clubs sur 27 soit un taux de mortalité de 30%). Les clubs de National qui échouent à monter en Ligue 2 ou qui ne souhaitent pas descendre de division présentent un risque de faillite.

Conclusion de la deuxième partie

En nous appuyant sur les recherches préalablement menées, nous avons mis en évidence la nécessité d'un renouvellement de l'analyse de la faillite dans le football français. Les approches quantitatives traditionnelles ne permettent pas de tenir compte de la multidimensionnalité du phénomène et de l'enchaînement progressif des différents facteurs explicatifs pour les clubs.

Les études menées ont permis de montrer la nécessité de prendre en compte la spécificité du football pour identifier les principaux facteurs de défaillance. Des différences significatives ont pu ainsi être relevées par rapport aux entreprises des secteurs courants de l'économie.

A partir des résultats sur ces facteurs explicatifs et d'un modèle théorique (Crutzen, 2006 ; Crutzen & Van Caillie, 2010), nous avons pu proposer notre propre modèle dynamique mettant en évidence les différentes étapes menant à la faillite des clubs. Une validation empirique du modèle proposé a été réalisée sur différents cas représentatifs de la diversité des situations. Une trajectoire dominante apparaît autour des erreurs dans la définition et la mise en œuvre des politiques de gestion par le propriétaire/président du club et les managers opérationnels. La deuxième trajectoire mise en avant peut être elle aussi considérée comme dominante tant l'arrêt du soutien des financeurs privés (rupture brutale de l'apport des actionnaires) et/ou l'arrêt du soutien des collectivités entraînent des difficultés financières synonymes de cessation de paiements. La troisième trajectoire est spécifique au format de la compétition du championnat National.

Les résultats obtenus permettent de confirmer que les clubs ne suivent pas tous les mêmes trajectoires. Le modèle et les trajectoires présentés pour les clubs français de football présentent des similitudes avec les modèles existants, néanmoins un éclairage nouveau sur les comportements des dirigeants et des collectivités est apporté à la littérature existante. Une période de latence plus ou moins importante est constatée avant la déclaration de cessation de paiements. Celle-ci est très significative dans le processus de la faillite des clubs français. Les clubs ancrés historiquement et qui ont un rôle social sur le territoire peuvent parfois bénéficier d'une aide exceptionnelle des collectivités locales voire étatiques. Dans d'autres cas, ce sont les entrepreneurs locaux qui décident de sauver le club en mettant en place un pool d'investisseurs autour du sauvetage du club. Le degré d'entrée dans la faillite est variable en fonction du degré d'implantation du club sur le territoire.

Au vu des résultats obtenus sur la construction d'un nouveau modèle de prédiction adapté au football français selon une approche quantitative et du modèle dynamique de l'entrée dans la faillite selon une approche qualitative, il paraît nécessaire d'étudier dans une troisième partie les instruments de régulation financière en place et voir dans quelle mesure de nouvelles modalités permettraient de mieux prévenir les faillites des clubs français de football.

**Partie 3. Prévenir la faillite : pour de nouvelles modalités de
régulation financière dans le football français**

Sommaire de la 3^{ème} partie :

Chapitre 5. Les instruments de régulation financière
développés dans le football européen

Chapitre 6. De nouvelles modalités de régulation financière
pour prévenir la faillite des clubs français de football

Introduction de la troisième partie

La singularité du spectacle sportif offre un rôle important à l'organisateur des championnats français de football. Celui-ci a pour mission d'assurer le respect d'un certain nombre de principes, en particulier la pérennité des associations et sociétés sportives et l'équité sportive³⁶. La LFP et la FFF doivent donc s'assurer que les équipes inscrites dans les compétitions qu'elles organisent puissent prendre part à l'ensemble de la saison sportive ce qui participe par ailleurs à la poursuite de l'objectif d'équité.

Dans le cadre de la poursuite de ces objectifs, les Ligues professionnelles de sports collectifs ont ainsi eu l'obligation, à compter de 1990, de créer « en leur sein un organisme doté d'un pouvoir d'appréciation indépendant pour assurer le contrôle administratif, juridique et financier des associations et sociétés sportives »³⁷. C'est dans ce cadre que la DNCG est créée en 1992 au sein de la LFP, dans le prolongement de la préexistante Commission Nationale du Contrôle de Gestion, mais avec des missions et des pouvoirs élargis.

Il existe des travaux de recherche sur les outils de contrôle de gestion des clubs professionnels français (Augè, 1998 ; Touchais, 2001 ; Meyssonier et Mincheneau, 2014) ; sur les conditions de l'indépendance du régulateur français (Dermit-Richard, 2007) et sur la légitimité et l'efficacité du système français de régulation financière (Dermit-Richard et Durand, 2010). Toutefois il n'existe, à notre connaissance, qu'une

³⁶ Article L 132-2 du code du sport

³⁷ Décret n°90-347 du 13 avril 1990

seule recherche analysant les instruments de régulation financière dans deux ligues européennes de football (Bachmaier, Lammert, Plumley, Wilson et Hovemann, 2018).

La récurrence des faillites dans le football français invite à une remise en cause ou tout au moins à une amélioration des modalités actuelles mises en œuvre par les instances sportives.

L'accès aux règlements et aux acteurs de ce terrain en France et en Europe permet de recenser les pratiques actuelles dans différentes ligues et de proposer de nouvelles modalités pour mieux prévenir ce phénomène dans le contexte français.

Cette partie est organisée en deux chapitres. Un premier chapitre présente les instruments de régulation financière actuellement mis en place dans le football français et identifie des bonnes pratiques de régulation financière en Europe. Un deuxième chapitre propose, à partir de ces éléments, de nouvelles modalités de régulation financière pour prévenir la faillite de clubs de football en France. D'autres pistes seront également discutées pour de futures recherches académiques sur le sujet.

Chapitre 5. Les instruments de régulation financière développés dans le football européen

Plusieurs travaux académiques ont fait état de faillites dans le football européen. Les ligues et fédérations ont ainsi progressivement mis en place, sous des formes diverses, des instruments pour mieux prévenir et tenter de circonscrire ce phénomène. La forme de régulation développée par le législateur français est celle de la régulation financière. Ce terme est régulièrement avancé dans les travaux menés sur la DNCG en France et sur le Fair-Play Financier dans les compétitions européennes (Dermit-Richard, 2004 ; 2007 ; 2012 ; Durand & Dermit-Richard, 2013). La régulation financière est ici comprise au sens

de l'application des règlements administratifs et de la mise en œuvre de contrôles auprès des clubs par les instances sportives. L'article L132-2 du code du sport précise l'étendue des missions leur incombant pour contribuer à « la régulation économique des championnats ». Cette dernière est organisée autour des deux postulats suivants : le championnat ne doit tout d'abord pas être perturbé par la défaillance d'un club en cours de saison sportive ; ensuite, les règles de gestion financière doivent être les mêmes pour tous les clubs au titre de l'équité sportive. Dans le cadre de la prévention des faillites de clubs, les règlements administratifs de la LFP et de la FFF prévoient la mise en œuvre de deux modalités : le contrôle financier régulier des clubs à partir des documents comptables et financiers et l'application de mesures coercitives et répressives à l'encontre des clubs.

Dans une première section seront présentés les instruments de régulation financière mis en place dans le football français ainsi que leurs limites. Ces différents instruments n'ont cependant pas permis d'enrayer de façon significative les faillites de clubs. Des solutions peuvent éventuellement être trouvées au sein d'autres sports collectifs français et d'autres ligues européennes. Une deuxième section exposera les résultats d'un benchmark réalisé auprès de la Premier League anglaise, de la Bundesliga allemande et de la Fédération italienne de Football, de la ligue néerlandaise de football, de l'Union of European Football Association (UEFA par la suite) et de différentes autres ligues sportives professionnelles françaises (Rugby, Basket-Ball et Hand Ball).

1. Instruments de régulation financière mis en place dans le football français

A partir du constat de quasi-faillite généralisée des clubs français de football (rapport Sastre -1989), la LFP a donné naissance en 1992 à la Direction Nationale du Contrôle de Gestion comme instance de régulation financière du football. Cette DNCG regroupe 3 commissions : une commission de contrôle des clubs professionnels qui siège à la LFP, une commission fédérale de contrôle des clubs amateurs et une commission d'appel des deux commissions précédentes qui siègent également à la FFF.

Les missions de la DNCG sont précisées par l'article 11 de son règlement :

Les Commissions ont compétence *« pour assurer une mission d'information auprès des clubs, pour s'assurer du respect par les clubs des dispositions réglementaires relatives aux procédures de contrôle et à la production de documents, pour obtenir des clubs tous renseignements utiles aux procédures de contrôle, concernant les entités se rattachant juridiquement ou économiquement à eux et en particulier des comptes consolidés et/ou combinés, et de proposer aux assemblées générales de la L.F.P. et de la F.F.F. l'adoption ou la modification du plan comptable type applicable au football, dans le cadre des dispositions du Comité de la Réglementation Comptable, enfin de contrôler la situation juridique et financière des clubs sur pièces ou sur place en procédant à des enquêtes et vérifications qui leur sont demandées par la FFF, la LFP ou la Ligue régionale »*. Plus récemment, la DNCG a vu ses pouvoirs étendus : elle doit contrôler et évaluer les projets d'achat, de cession et de changement d'actionnaires des sociétés sportives mais également assurer le contrôle financier des agents sportifs³⁸.

³⁸ Loi n° 2017-261 du 1er mars 2017 visant à préserver l'éthique du sport, à renforcer la régulation et la transparence du sport professionnel et à améliorer la compétitivité des clubs

Deux sources d'information ont été mobilisées. Les règlements administratifs et les rapports d'activité des DNCG disponibles dans le football permettent de présenter les instruments de régulation financière existants dans le football français. Puis, quatre entretiens menés auprès de salariés permanents et membres des commissions DNCG LFP et FFF ont été analysés pour mettre en lumière les éventuelles difficultés de mise en œuvre de l'évaluation financière des clubs.

1.1. L'obligation de production de documents comptables et financiers

Les règlements administratifs de la LFP et de la FFF imposent aux clubs la production de documents comptables et financiers à échéances régulières. A ce titre, les clubs sont tenus de remettre leurs budgets prévisionnels en fin de saison pour la saison suivante, les budgets actualisés et les comptes annuels de la société et de l'association sportive en début de saison, une situation intermédiaire en milieu de saison et enfin les comptes estimés à la clôture de l'exercice (projection des charges et des produits à la clôture de l'exercice en cours). Ces documents sont établis et présentés selon les règlements du plan comptable général et du règlement DNCG et doivent faire l'objet d'une attestation pour les budgets prévisionnels et d'un rapport sur les comptes annuels établis par le commissaire aux comptes du club. L'information financière est ainsi accessible, ponctuelle et peut être considérée fiable pour l'exercice des missions de la DNCG.

Chaque club professionnel est ensuite reçu au moins une fois par an avant le début de la compétition (entre mai et juin) pour apprécier sa situation, valider sa participation aux compétitions organisées par la LFP / FFF et lui permettre de négocier des contrats joueurs au *mercato* d'été, dans les limites éventuellement fixées par la commission. Les clubs peuvent ensuite être convoqués en cours d'année pour donner des explications sur leurs budgets actualisés ou leur situation intermédiaire.

1.2. L'évaluation du risque financier et de la prévision budgétaire

A partir des documents fournis, l'évaluation de la DNCG s'effectue autour des deux contrôles suivants.

Le contrôle du bilan

Les commissions DNCG sont amenées à évaluer la capacité du club à disposer d'une trésorerie suffisante pour assurer les besoins de financement à court terme, à évaluer les arriérés de paiement et à vérifier le niveau des capitaux propres.

Elles se doivent d'examiner la situation de trésorerie (soldes des comptes bancaires), les créances et l'étendue des dettes échues et à venir à partir des documents remis par les clubs. Ces contrôles sont accompagnés d'une analyse du budget de trésorerie présenté avant le début de la saison sportive, lors de la présentation du budget actualisé et lors de la présentation des comptes estimés. Le budget de trésorerie est l'un des deux documents budgétaires exigés par les règlements administratifs. Celui-ci présente l'évolution prévisionnelle des encaissements et des décaissements pour connaître la position de trésorerie pendant la saison suivante. Ces deux contrôles visent essentiellement à mesurer le risque de cessation de paiements en cours de saison et à prendre des mesures supplémentaires si la situation financière l'impose.

Elles recensent par ailleurs les différents types de dettes des clubs. Celles-ci peuvent être composées de dettes financières auprès d'établissements bancaires, de fonds d'investissement, des actionnaires du club ou des holdings du club sous forme de comptes courants d'associés. Il peut également s'agir de provisions pour risques et charges, qui correspondent en général à l'évaluation par le club du risque financier faisant suite à un contrôle fiscal, social ou à un risque prud'homal (licenciement de salariés du club, par exemple, de l'entraîneur ou d'un dirigeant du club pour lequel les sommes dues peuvent être importantes). Il peut enfin s'agir de l'endettement à court terme composé des dettes auprès de fournisseurs, auprès d'autres clubs dans le cadre des transferts de joueurs, auprès des administrations fiscales et sociales ou auprès des salariés du club. Les clubs sont ainsi tenus de produire « *un état des sommes échues et non payées au 31 décembre envers le personnel et les administrations sociales et fiscales ; un état des sommes échues et non payées au 31 décembre découlant d'activités de transfert (sommes dues ou à recevoir à l'égard d'autres clubs), accompagné d'une attestation du Commissaire aux Comptes* »³⁹. Ces données communiquées permettront d'identifier d'éventuels arriérés de paiement.

Enfin, les commissions DNCG sont également amenées à contrôler les fonds propres du club. Lors de la présentation des comptes estimés et des comptes annuels, les commissions peuvent imposer aux actionnaires du club de recapitaliser les fonds propres si ceux-ci sont négatifs. D'autre part, une disposition réglementaire oblige les clubs accédant à une division supérieure à présenter des fonds propres positifs.

Ces différents contrôles menés par la DNCG sur la situation financière et patrimoniale du club s'accompagnent d'un contrôle des budgets et des résultats.

³⁹ https://www.lfp.fr/reglements/statuts/2018_2019/Annexe_FFF_LFP.pdf

Le contrôle des budgets et des résultats

Les clubs sont amenés à présenter et argumenter les budgets et les comptes de la saison à échéances régulières devant la commission DNCG.

Une première présentation a lieu au mois de mai avant le début de la saison. Celle-ci consiste à présenter, dans un premier temps, le budget général de la saison suivante. Celui-ci est la traduction financière des prévisions de revenus et de charges du club. Deux types de revenus font l'objet d'une prévision : les revenus d'exploitation et les revenus exceptionnels. Les revenus d'exploitation comprennent les ventes liées à la billetterie, les sommes générées par les contrats de sponsoring et de mécénat, la part des droits de retransmission télévisés pour les ligues de Ligue 1 et de Ligue 2, les cotisations et ventes de marchandises (buvettes, vente de produits dérivés), mais également les subventions des collectivités, les subventions de la FFF et enfin les transferts de charges d'exploitation. Les revenus exceptionnels représentent les indemnités de mutation joueurs que les clubs anticipent lors des périodes de *mercato* à venir. Ces revenus exceptionnels concernent principalement les clubs de Ligue 1 et Ligue 2, voire de National. Pour l'ensemble de ces informations, la DNCG sera amenée à juger de la capacité du club à réaliser ces prévisions de revenus en s'appuyant sur l'historique sportif et financier, sur l'effectif joueurs à disposition et sur l'environnement du club. Les charges prévisionnelles sont également présentées en respectant la classification comptable. Deux postes de charges sont particulièrement contrôlés par la DNCG : le poste relatif à la masse salariale chargée et le poste relatif aux amortissements des indemnités de mutation versées. Les autres postes sont également surveillés (sécurité, location du stade, services extérieurs tels que les honoraires versés aux agents). A partir des données

communiquées dans les deux documents budgétaires exigés, la commission DNCG évalue la faisabilité du schéma budgétaire du club et son impact sur ses capitaux propres. Pour les clubs de Ligue 1 et de Ligue 2, une prévision d'exploitation sur 3 ans est également exigée dans le cas où il se trouverait dans une situation de crise⁴⁰. Chaque club doit présenter ce scénario de crise en fonction de son historique sportif, de sa structure capitalistique et de son environnement pour mesurer les impacts sur son résultat et sa situation nette. La DNCG juge de la qualité du scénario pris par le club et peut également demander de le réécrire si celui-ci n'est pas jugé fiable.

Parallèlement à la présentation des budgets, les clubs doivent rendre à la même période les comptes estimés. Ceux-ci sont établis par le club et consistent en une projection du compte de résultat et du bilan à la date de clôture. C'est à partir de l'ensemble des prévisions pour la saison suivante et de la projection des comptes clos que la DNCG évalue la pérennité du club.

La deuxième présentation budgétaire a lieu une fois la saison démarrée (septembre - octobre). Les clubs sont alors amenés à présenter un budget actualisé et les comptes clos. Le budget actualisé prend en compte les nouvelles prévisions de revenus et de charges, le *mercato* d'été ayant pu avoir un impact sur l'effectif et par voie de conséquence, sur les produits liés aux mutations de joueurs et sur les charges du club, notamment en termes de masse salariale. A la même échéance, les clubs doivent présenter les comptes clos de l'exercice précédent. Ceux-ci permettent à la DNCG d'apprécier les écarts constatés avec les comptes estimés. Les clubs doivent justifier les écarts qui présentent un impact négatif sur leur situation financière et leurs capitaux propres. Si les explications données ne sont pas jugées suffisantes et si la situation financière du club s'est dégradée par rapport à celle

⁴⁰ Il n'est pas précisé dans les règlements ce qu'il faut entendre par hypothèse de crise.

présentée avant la saison, la DNCG pourra sanctionner ex-post le club et prendre des mesures complémentaires pour la saison en cours.

Au regard des conclusions des contrôles effectués, la DNCG dispose de différentes mesures prévues par les règlements administratifs de la LFP et de la FFF.

1.3. L'application de mesures réglementaires

Quatre situations prévues par les règlements de la DNCG donnent lieu à l'application de mesures réglementaires : la non production des documents comptables et financiers, l'évaluation de la prévision budgétaire et du risque financier, l'accession sportive dans une division supérieure et l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire ou de sauvegarde.

Le défaut de production de documents à l'échéance prévue peut être sanctionné par des amendes. Si le club récidive ou ne régularise pas dans les délais fixés, l'amende peut être doublée et le club peut se voir interdire la participation à la coupe de France ou à la coupe de la ligue⁴¹.

A partir des évaluations de la prévision budgétaire et du risque financier, les commissions peuvent appliquer différentes mesures à l'encontre du club. Il s'agit de mesures en rapport avec l'effectif joueurs (interdiction totale ou partielle de recruter de nouveaux joueurs sous contrat, recrutement contrôlé dans le cadre d'un budget prévisionnel ou d'une masse salariale professionnelle limitée, limitation du nombre de joueurs mutés), de mesures relatives à la participation à la compétition (retrait de points, interdiction d'accession

⁴¹ https://www.lfp.fr/reglements/statuts/2018_2019/Annexe_FFF_LFP.pdf

sportive, exclusion des compétitions) et de mesures en lien avec le statut sportif et la licence (avis négatif sur l'octroi du statut professionnel, avis négatif sur l'octroi de la licence UEFA).

En cas d'accession sportive dans la division supérieure, le club doit présenter des capitaux propres positifs à la clôture de l'exercice. Si la situation nette du club est négative, la commission DNCG peut à nouveau imposer aux actionnaires de recapitaliser le club ; à défaut, la commission peut refuser l'accession.

Outre les mesures citées ci-dessus, une mesure réglementaire de la LFP et de la FFF sanctionne l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire ou d'une procédure de sauvegarde par une rétrogradation administrative automatique du club (pour plus de détails, voir chapitre 4 – 1.2.)

1.4. Limites des instruments de régulation financière du football français

Toute évaluation d'un dispositif de régulation financière nécessite d'évaluer son efficacité. Celle-ci mesure le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. L'hypothèse serait de considérer que cette efficacité est élevée s'il n'est plus constaté de faillite. Le tableau n°19 comptabilise le nombre de faillites 10 ans avant et 10 ans après la mise en place de la DNCG au sein du football français. Les résultats du test effectué (Test de Student) montrent qu'il n'y a aucun lien significatif ($p\text{-value} = 0,6$) entre les deux variables (nombre de faillites par année et mise en place de la DNCG). La mise en place de la DNCG n'a donc pas eu un impact significatif sur le nombre de faillites constatées dans le football. Même si celle-ci avait été établie, la corrélation n'est pas causalité.

Tableau n°20. Nombre de faillites des clubs français de football de 1983 et 2002

(soit 10 avant et 10 ans après la mise en place de la DNCG en 1992)

années	Mise en place de la DNCG (1992)	nb faillites
1983	0	1
1984	0	0
1985	0	1
1986	0	1
1987	0	5
1988	0	1
1989	0	4
1990	0	4
1991	0	5
1992	0	3
1993	1	1
1994	1	4
1995	1	4
1996	1	2
1997	1	3
1998	1	5
1999	1	1
2000	1	0
2001	1	0
2002	1	0

Test de Student (p-value = 0,6)

Les entretiens menés avec les membres de la DNCG ont permis d'identifier quatre limites supplémentaires liées à la régulation financière : un périmètre de contrôle restreint, un processus de contrôle insuffisant et contestable, la faiblesse des garanties financières exigées pour garantir le paiement des dettes et enfin, une période de contrôle inadaptée.

La première limite évoquée tient au périmètre de contrôle. Les contrôles opérés par la DNCG se limitent à la société sportive et à l'association sportive. Les parties liées

(holding et autres sociétés du groupe auquel appartient le club) y échappent. La seule exigence prévue par les règlements administratifs DNCG de la LFP et de la FFF à ce sujet est la présentation, au moins un mois avant tout transfert de propriété des titres du club, de la « *cartographie actuelle du capital de la société sportive et du montage juridique résultant de la reprise en remontant la chaîne des participations jusqu'aux actionnaires ultimes* ». Chaque changement dans la structure capitalistique doit être communiqué à la DNCG auquel cas le club peut s'exposer à des sanctions. La nébuleuse des participations couplée dans certains cas à une externalisation sophistiquée des passifs rendent difficile le contrôle opéré par la DNCG. Le club du LOSC, racheté en 2017, serait la propriété d'une holding (Victory Soccer) basée à Londres, elle-même propriété d'une holding (Chimera Consulting) basée à Hong-Kong, elle-même propriété d'une société (Incredible wealth) basée aux îles vierges britanniques⁴². Ces holdings sont bien souvent basées dans un pays à la législation plus souple (Suisse, Luxembourg, Hong Kong).

La deuxième limite tient au processus de contrôle des clubs. Les commissions DNCG ne sont pas autorisées à entrer en contact avec les commissaires aux comptes, les fournisseurs, les administrations fiscales, les organismes sociaux et les établissements bancaires pour obtenir des informations complémentaires. Les contrôles effectués se limitent par conséquent aux informations communiquées par les clubs. De plus, les règlements n'instituent pas de normes de contrôle, d'outils de mesure du risque de faillite à l'aide de ratios financiers et de modèles de prédiction. Aucune grille d'évaluation précisant les sanctions correspondantes n'est à la disposition des membres de la commission et des propriétaires de clubs. Plusieurs membres de la DNCG interrogés

⁴² <https://france3-regions.francetvinfo.fr/hautes-de-france/nord-0/montage-offshore-autour-du-losc-gerard-lopez-ne-dement-finalement-rien-1176543.html>

évoquent la présence de plus en plus fréquente d'avocats lors des auditions des clubs. Ces derniers utilisent les procédures de recours devant les commissions d'appel et de conciliation CNOSF pour permettre de retarder l'application des sanctions prévues.

La troisième limite concerne la faiblesse des garanties financières exigées pour le paiement des dettes. Les clubs faillis peuvent présenter des arriérés de paiement importants vis-à-vis d'autres clubs, des administrations fiscales et des organismes sociaux. Toutefois, l'existence de ces arriérés ne remet pas en question la participation à la compétition. Par exemple, dans le cadre de la faillite du club SC Bastia, 115 déclarations de créanciers ont eu lieu auprès du Tribunal de Commerce. Parmi eux, l'Urssaf a fait état d'une créance de 3 millions d'euros⁴³. La DNCG peut seulement exiger que l'actionnaire principal s'engage à apporter des capitaux avant le début de la saison, ce montant n'étant pas défini par les textes et étant, par conséquent, fixé à l'appréciation de la commission. La LFP ne prévoit pas, par ailleurs, d'imposer aux clubs la création d'un fonds de réserve financière permettant d'assurer le paiement des dettes en cas de graves difficultés financières.

La dernière limite recensée concerne la période de contrôle des clubs. L'autorisation de participer à la compétition est octroyée par la DNCG en mai de chaque année pour la saison suivante. Les différentes mesures à la disposition de la DNCG peuvent pousser les clubs à présenter en fin de saison des comptes estimés ne reflétant pas une image fidèle de leur situation financière, de leur résultat et de leurs capitaux propres. Cette pratique

⁴³ <https://www.lequipe.fr/Football/Article/Du-plombier-a-l-urssaf-ce-que-le-sc-bastia-doit-a-ses-115-creanciers/985969>

visé à obtenir l'autorisation de participer au championnat dans lequel ils évoluent sportivement et de réaliser les opérations voulues en terme de recrutement lors de la période estivale du mercato. Un club ayant présenté une situation nette estimée positive (en mai) et qui se retrouverait, lors des comptes clos, avec une situation nette réelle négative (en octobre) pourra être sanctionné par un retrait de points sans que cela ne remette en cause sa participation à la compétition. Les différentes limites évoquées incitent à recenser et à analyser les pratiques de régulation financière en Europe. Des instruments et mesures prises par d'autres sports français et ligues européennes de football peuvent permettre d'agir plus efficacement sur le nombre de faillites des clubs de football en France.

2. Identification de pratiques de régulation financière en Europe

En préambule, il est important de rappeler que la législation des procédures collectives est propre à chaque pays et que les règlements administratifs sont propres à chaque ligue et fédération. Ces disparités dans le traitement des difficultés financières et dans les objectifs poursuivis par les instances de régulation peuvent expliquer les différences observées dans la forme et les instruments choisis dans le cadre de la régulation financière.

Il apparaît malgré tout utile de réaliser un benchmark européen et multisports afin d'identifier des pratiques de régulation financière et cela, afin de pouvoir envisager des améliorations de la prévention des faillites des clubs de football en France. Pour les identifier, quatre sources d'information ont été mobilisées.

La première source d'informations est l'article de Bachmaier et al. (2018) qui recense les instruments de régulation financière de la Premier League anglaise et de la Bundesliga allemande. Ces deux ligues disposent d'un cadre légal et d'un processus de contrôle, mais également de différents instruments permettant de faire face aux conséquences négatives de la faillite pour les parties prenantes et le club lui-même. Les travaux de Szymanski et Weimar (2019) complètent les données précédemment recueillies en détaillant les dispositifs de traitement des faillites des clubs allemands de football.

La deuxième source concerne les règlements et les statuts de deux instances européennes de football -la ligue de football néerlandaise et la fédération italienne de football- choisies car elles présentent des instruments originaux en matière de régulation financière pour les clubs. La Ligue de football néerlandaise (*Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond*, KNVB), qui est chargée de l'organisation des championnats de première division (Eredivisie) et de deuxième division (Eerste Divisie), a ainsi instauré un système de scoring financier dès 2004. Ce système, qui a fait l'objet d'une actualisation en 2006⁴⁴, a été développé conjointement avec les directeurs financiers des clubs et rentre dans le cadre de l'obtention de la licence au club souhaitant participer à la compétition. Une évaluation de la position financière de tous les détenteurs de licence est opérée trois fois par an (1^{er} octobre, 31 décembre, 1^{er} Juin) sous la forme d'un score. Celui-ci est calculé à partir de dix variables pondérées par un coefficient défini par la KNVB. Les clubs sont ensuite classés en trois catégories en fonction du score obtenu. Les clubs de catégorie 1 (dont le score est inférieur à 65 points) font l'objet d'un plan d'actions avec de nouvelles exigences et des objectifs (ex : remontée en catégorie 2 dans les 3 ans). Ils doivent

⁴⁴ Annexe 3. Scoring financier KNVB

également montrer qu'ils disposent de suffisamment de liquidités pour finir la saison. Si le plan d'actions n'est pas respecté, l'organe de régulation peut prendre des sanctions (déduction de points, retrait de la licence). Les données obtenues sur le scoring financier KNVB ne permettent malheureusement pas de justifier le niveau du score requis par cette instance.

La Fédération Italienne de Football (FIGC) a, quant à elle, mis en place des Normes Organisationnelles Internes du Football (NOIF) pour tous les clubs professionnels à compter de 2003. Une partie de ces normes traite du contrôle de la gestion économique, financière et managériale des clubs. Le COVISOC⁴⁵, instance de régulation dépendante de la FIGC, a pour mission de contrôler le management et les ressources économiques et financières. A partir de la saison 2006/2007, des ratios financiers ont été retenus pour l'évaluation des clubs. S'ils ne respectent pas la ou les valeurs préfixées annuellement pour chacun des ratios, cette instance de régulation a le pouvoir de les exclure des compétitions.

La troisième source correspond aux règlements d'octroi de la licence club et du Fair-play financier mis en place par l'UEFA dans le cadre des championnats européens de football.

La dernière source d'informations correspond aux règlements administratifs des instances de contrôle de gestion mis en place dans trois disciplines en France : le basket-ball, le rugby et le handball. Comme l'article 132-2 du code du sport le stipule, tous les sports collectifs qui ont créé une ligue professionnelle à savoir le basket-ball, le football, le handball, le rugby, le volley-ball et le hockey sur glace ont dû mettre en place une instance

⁴⁵ Commissione di Vigilanza sulle Società Calcistiche

de contrôle de gestion. La DNCG Ligue de Football Professionnel a ainsi servi de référence aux autres ligues de sports collectifs professionnels. La Direction Nationale d'Aide et de Contrôle de Gestion (DNACG) Rugby a suivi le modèle à partir de 1999 ; la Direction Nationale du Conseil et du Contrôle de Gestion (DNCCG) Basket-Ball et la Commission Nationale d'Aide au Contrôle de Gestion (CNACG) Handball sont nées en 2004.

Le Tableau n°21 présente la synthèse des sources d'information mobilisées pour le benchmark des pratiques de régulation financière dans le football européen et multisports.

Tableau 21. Sources d'information mobilisées pour le Benchmark
des pratiques de régulation financière dans le football européen et multisports

Sport professionnel	Sources d'information	Sites internet
Football professionnel anglais (Premier League),	Article scientifique Bachmaier et al., (2018) et règlements administratifs de la Premier League	FPL Handbook-2018-19.pdf/
Football professionnel allemand (Bundesliga)	Article scientifique Bachmaier et al., (2018), Article scientifique Szymanski et Weimar (2019) et règlements administratifs de la Bundesliga	https://www.dfl.de/de/ueber-uns/statuten/ (Anhang VIII: Richtlinie zum Sicherungsfonds)
Football professionnel italien	Normes organisationnelles internes du football (NOIF) émises par la FIGC (Fédération Italienne de Football) - Covisoc (Commissione di Vigilanza sulle Società Calcistiche)	http://www.figc.info/noif-cgs-regolamentocalcio/norme-organizzative-interne/art-85-del-noif-informativa-periodica-covisoc/
Football professionnel néerlandais KNVB	Données internes de la KNVB (scoring financier)	Données communiquées par l'instance de régulation de KNVB
Compétitions européennes de football UEFA	Règlements d'octroi de la licence club et du Fair Play Financier	https://fr.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/56/20/16/2562016_DOWNLOAD.pdf
Basket professionnel français	Règlements administratifs DNCCG	https://www.ffbb.com/sites/default/files/lhb_-_reglements_2017_2018_mise_en_forme_sommaire_informatise_vf_sommaire_ok.pdf
Hand Ball professionnel français	Règlements administratifs CNACG	
Rugby professionnel français	Règlements administratifs DNACG	https://www.lnr.fr/la-lnr/actualites/le-new-deal-top-14-et-prod2-1 https://www.lnr.fr/qui-sommes-nous/fonds-de-reserve-et-plafonnement-de-la-masse-salariale

Nous reprenons ci-après le cadre d'analyse utilisé dans le football français a été repris pour présenter en détails les instruments de régulation financière existants dans les autres ligues.

2.1. L'obligation de production de documents comptables et financiers

Les quatre ligues européennes de football et les trois ligues françaises d'autres disciplines étudiées et l'UEFA imposent aux clubs la production de documents financiers. Les clubs inscrits dans les compétitions de ces quatre ligues européennes de football et dans les championnats européens de football (Ligue des champions et Europa League) doivent produire des informations financières historiques, prévisionnelles et des documents révisés en cours de saison. L'importance des documents exigés et les échéances varient en fonction de l'organisateur de la compétition. Pour les ligues françaises des autres disciplines, les documents exigés sont les mêmes que ceux requis par la LFP ou la FFF.

2.2. L'évaluation du risque financier et de la prévision budgétaire

Les deux étapes décrites pour le football français sont décomposées ci-après pour les autres disciplines, les ligues ou les fédérations ciblées, de façon à disposer des différences de traitement tant en matière de contrôle que de soutien financier aux clubs en difficulté.

Le contrôle du bilan

Le contrôle de bilan mis en place dans les clubs des autres disciplines, autres ligues ou fédérations met en évidence des différences dans le traitement des problèmes de trésorerie, de l'endettement et des fonds propres.

Les problèmes de trésorerie sont le symptôme le plus visible du processus d'entrée dans la faillite. Pour se prémunir du défaut de paiement d'un club, la Premier League dispose du pouvoir d'utiliser les fonds centralisés (ceux issus notamment des droits télévisuels nationaux et internationaux et des contrats de sponsoring) pour payer les créanciers de ses membres. Les fonds utilisés seront déduits du montant total revenant initialement à tous les clubs, ce qui impacte donc les autres clubs et augmente de fait les externalités négatives liées aux difficultés financières rencontrées par l'un d'eux⁴⁶.

En cas de difficultés prévisionnelles de trésorerie d'un club, la Bundesliga peut imposer au club un dépôt de garantie pour prévenir sa cessation de paiements. Les règlements relatifs à l'octroi de la licence précisent que ce dépôt de liquidités par le club peut se faire « sur un compte bloqué de la ligue ou par la soumission d'une garantie bancaire qui donne à la ligue la liberté complète d'encaisser cette garantie à tout moment ». A cette mesure permettant le dépôt de liquidités, les statuts de la ligue allemande ajoutent la mise en place d'un fonds de protection dans les championnats gérés par la Bundesliga⁴⁷. Celui-ci est doté de 10 millions d'euros par saison. Ce montant est à la disposition des clubs pendant la durée de la saison. Les associations et les sociétés de capitaux ayant obtenu la licence club ont la possibilité de l'utiliser pour couvrir leurs besoins de liquidité nécessaires au paiement des sommes dues aux salariés du club et à la ligue. L'annexe VIII des statuts précise qu'il s'agit là d'éviter qu'un club ne se retrouve en danger, dans l'intérêt de tous les membres de la Bundesliga. Ce système considère que les clubs « s'accordent sur un financement conditionnel de leurs concurrents qui présentent des difficultés

⁴⁶ PL Handbook -2018-19 (rule E.26. Power to deduct)

⁴⁷ <https://www.dfl.de/de/ueber-uns/statuten/> (Anhang VIII: Richtlinie zum Sicherungsfonds)

financières »⁴⁸. La procédure consiste pour le club détenteur de la licence à faire une demande écrite à la ligue sans avoir besoin d'en préciser les raisons. En cas d'utilisation du fonds de protection, le montant des droits de retransmission est diminué et de ce fait, le montant distribué entre tous les clubs est réduit. Le club concerné se voit par contre appliquer un retrait de points et doit ensuite payer des intérêts et effectuer le remboursement du montant obtenu de la ligue, ce qui réduit, à terme, l'impact sur les autres clubs. Le club qui n'est pas en mesure de rembourser les sommes dues n'obtient pas la licence la saison suivante.

Enfin, la KNVB retient quatre ratios en lien avec la trésorerie du club dans le calcul du score. Le premier ratio rapporte la variation de trésorerie sur les deux derniers exercices au regard du poste mensuel des charges de personnel (trésorerie N- trésorerie N-1/cout du personnel mensuel). Le deuxième ratio mesure la liquidité de l'exercice en cours ou à venir par rapport au poste mensuel de charges de personnel. Le troisième ratio est connu sous le terme Acid Test Ratio (actif circulant – stocks/dettes à moins d'un an). Et un dernier ratio mesure la solvabilité de l'exercice (total actif/ total dettes). Le suivi de la trésorerie des clubs fait l'objet d'une attention particulière de l'instance de régulation. Les ratios consacrés à la situation de la trésorerie représentent en effet quatre des dix ratios pris en compte dans le scoring financier de la KNVB.

Concernant le contrôle de l'endettement, plusieurs dispositions particulières ont été relevées. La Fédération italienne de football fixe annuellement une valeur minimale pour trois ratios financiers retenus pour l'évaluation des clubs, qui participent à contrôler

⁴⁸ <https://publications.parliament.uk/pa/cm201011/cmselect/cmcomeds/writev/792/fg84.htm>

l'endettement du club⁴⁹. Le premier ratio rapporte la production du club aux dettes financières ; le deuxième ratio rapporte les revenus du club avec l'ensemble des dettes ; le troisième ratio mesure le degré de capitalisation en comparant les fonds propres avec le total actifs. Les clubs de la Série A doivent respecter la valeur minimale du premier ratio, les clubs de la Série B doivent respecter celles fixées pour le premier et le troisième ratio. Les clubs de la Lega Pro doivent respecter celles fixées pour le deuxième et troisième ratio. L'endettement à court terme fait aussi l'objet d'une attention particulière de la Premier League et de la Bundesliga en n'autorisant aucun retard de paiement envers les salariés, administrations, organismes sociaux avant le début de la saison.

Concernant le contrôle des fonds propres, les trois nouvelles dispositions réglementaires mises en œuvre par la DNACG Rugby à compter de la saison 2014/2015⁵⁰ méritent d'être soulignées. Ces nouvelles obligations en matière de contrôle de gestion concernent :

- L'obligation pour les clubs de se constituer un fonds de réserve⁵¹ *«lui permettant de présenter une situation nette retraitée d'un montant au moins égal à 20% de sa masse salariale joueurs, hors charges patronales, au titre de la saison à venir»*. Ce fonds de réserve représente l'obligation pour les clubs de disposer de capitaux propres suffisants pour permettre d'assurer la pérennité du club. La DNACG Rugby impose ainsi un niveau plancher de capitaux propres à la différence des règlements de la DNCG Football. Ces derniers imposent uniquement aux clubs de disposer de capitaux propres positifs,

- La limitation de la masse salariale brute (hors charges patronales) des joueurs sous contrat professionnel, pluriactif ou espoir à un maximum équivalent à 52% de la somme

⁴⁹ <http://www.figc.info/noif-cgs-regolamentocalcio/norme-organizzativa-interne/art-85-del-noif-informativa-periodica-covisoc/>

⁵⁰ <https://www.lnr.fr/la-lnr/actualités/le-new-deal-top-14-et-pro-d2-1>

⁵¹ <https://www.lnr.fr/qui-sommes-nous/fonds-de-réserve-et-plafonnement-de-la-masse-salariale>

des produits prévus dans ses comptes de résultats prévisionnels d'une part et à la clôture de l'exercice d'autre part⁵².

- L'instauration d'un plafonnement salarial appelé « salary cap » qui prévoit la somme des salaires que le club ne peut pas dépasser. Cette somme est révisée chaque année par la Ligue Nationale de Rugby⁵³.

Ces trois obligations spécifiques au Rugby professionnel en France ont comme objectif commun de consolider la situation financière des clubs mais ont aussi deux objectifs propres distincts. Le premier objectif est de permettre aux clubs de faire face à l'impact de prévisions budgétaires non réalisées par l'intermédiaire de la constitution de ce fonds de réserve. Le deuxième objectif est de limiter la course à l'armement constatée dans le football et caractérisée par l'inflation des salaires et des coûts de transfert des joueurs.

Le contrôle des budgets et des résultats

La Premier League a adopté la règle presque identique à celle de l'équilibre financier prévue par le Fair-Play Financier de l'UEFA⁵⁴. Il y a équilibre financier si les « dépenses déterminantes d'un bénéficiaire de la licence sont inférieures à ses recettes déterminantes pour une période de reporting donnée ».

Deux dispositions importantes ont été mises en œuvre à compter de la saison 2015/2016 en Premier League. La première octroie au Conseil de la Premier League le pouvoir de

⁵² <http://www.lnr.fr/la-lnr-dnag-la-dnag-composition-missions-et-fonctionnement-00-00-2000-7-48-11060.11060.html>

⁵³ Le plafonnement salarial est fixé à 11,3 millions d'euros pour les trois saisons à compter de 2018/19.

⁵⁴ Article 60 du règlement de l'UEFA sur l'octroi de la licence club et du fair-play financier édition 2018 (https://fr.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/56/20/16/2562016_DOWNLOAD.pdf)

ré-estimer la valeur marchande des contrats donnant lieu à la constatation de revenus au sein du compte de résultat. La deuxième est relative au résultat agrégé des trois derniers exercices (T, T-1 et T-2). Dès le 1^{er} mars 2016, les clubs ont été tenus de présenter des comptes arrêtés de la saison T-1 et T-2 et les comptes estimés à la clôture de la saison en cours. Si le cumul des résultats avant impôt pour T, T-1 et T-2 entraîne une perte inférieure à 15 millions de livres, le Conseil déterminera si le club, jusqu'à la fin de T+1, est en mesure de payer ses dettes et autorisera les propriétaires à combler les pertes. Si, au contraire, les pertes cumulées sont supérieures à 15 millions de livres et inférieures à 105 millions de livres, les clubs devront fournir des documents supplémentaires et des garanties financières. Au-delà de 105 millions de pertes cumulées, le conseil de la Premier League dispose de mesures supplémentaires plus coercitives.⁵⁵

La KNVB retient six autres ratios dans le calcul du score de chaque club. Certains d'entre eux sont en lien avec la performance économique du club, d'autres concernent la discipline budgétaire. Il s'agit des ratios suivants : résultat net / chiffre d'affaires ; résultat d'exploitation / chiffre d'affaires ; résultat net prévisionnel actuel ou à venir / chiffre d'affaires ; résultat d'exploitation prévisionnel/chiffre d'affaires ; coût du personnel/revenus ; discipline budgétaire (nombre de fois que le club a terminé la saison sur un résultat d'exploitation supérieur au résultat d'exploitation budgété sur les 3 derniers exercices). Ce dernier ratio présente la particularité de récompenser le respect du budget de façon à limiter la contrainte budgétaire lâche récurrente dans les clubs de football (Andreff, 2007).

⁵⁵ Le conseil de la Premier League peut interdire aux clubs le recrutement de nouveaux joueurs ou le renouvellement de contrats existants (Handbook Premier League rule E.15)

La CNACG Handball en charge de la régulation financière des championnats de première division (LIDL STARLIGUE) et de deuxième division (PRO LIGUE) prévoit que la participation à ces compétitions est conditionnée à la justification par les clubs d'un montant minimum de ressources, hors reversements de droits marketing et médias. La CNACG apprécie le respect de ce critère à partir du budget prévisionnel de la saison, de la cohérence et de la sincérité des justificatifs de recettes annoncées⁸⁶. Les clubs doivent également justifier qu'ils ont engagé au moins 10% de leur budget à des actions structurantes dans les domaines administratif, commercial, marketing et communication. Pour les clubs de deuxième division, cette part est fixée à 15% de leur budget.

2.3. L'application de mesures règlementaires

Les mesures réglementaires prévues dans le football français sont identiques à celles prévues dans les trois autres disciplines observées en France. C'est le cas à la fois en ce qui concerne la non production des documents comptables et financiers, de l'évaluation de la prévision budgétaire et du risque financier. La mesure spécifique à l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire est également présente dans les règlements des instances de régulation des trois autres disciplines étudiées. En dehors de ces mesures réglementaires prévues par l'ensemble des trois disciplines françaises étudiées, il paraît utile de souligner que la CNACG Hand Ball valide le respect des deux critères en matière budgétaire pour autoriser ou refuser la participation à la compétition.

⁸⁶ <http://www.lnhmedias.fr/docs/LNH20182019/80/> (le montant minimum de ressources pour la participation à la deuxième division sera portée à 1 000 000 euros pour la saison 2019/2020 et à 1 100 000 euros pour la saison 2020/2021)

Après étude des règlements administratifs de la Premier League et de la Bundesliga, certaines mesures méritent d'être présentées. Dans ces deux ligues européennes de football, le club sera sanctionné par un retrait de points en cas d'utilisation des fonds centralisés par la Premier League ou en cas de recours au fonds de protection mis en place par la Ligue allemande. Dans cette dernière, jusqu'en 2015-2016, l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire entraînait la relégation automatique du club. Depuis, le club ne subit qu'un retrait de 9 points. Mais il a la possibilité d'effacer cette pénalité s'il est capable d'annuler la procédure juridique enclenchée via le paiement de ses dettes (Szymanski et Weimar, 2019). Le même dispositif est prévu dans les règlements de la Premier League (9 points sont prévus également). Ceux-ci prévoient qu'en cas de défaut de paiement à l'échéance à un autre club ou à la ligue, le conseil d'administration de la Ligue est autorisé à déduire le montant versé au créancier du montant des droits télévisuels, des contrats commerciaux et des contrats internationaux payables au club débiteur⁵⁷. Ceci est le deuxième enseignement significatif du benchmark : les ligues anglaises et allemandes ont un traitement différent de l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire. Dans ces ligues, la seule sanction est éventuellement le retrait de points à la différence de la rétrogradation automatique imposée par les règlements LFP-FFF. La Premier League a également le pouvoir d'imposer un budget défini au club présentant des pertes cumulées supérieures à 105 millions de livres sur 3 ans et aussi un retrait de points.

Enfin les dispositions du Fair-Play Financier mis en place par l'UEFA excluent automatiquement des compétitions européennes les clubs qui présentent des retards de

⁵⁷ Handbook Premier League 2018/2019 – Section E- club finance – E 26-E29

paiement. Le Fair-Play Financier impose par ailleurs la règle de l'équilibre financier (break-even) pour les clubs participant aux championnats européens. Le non-respect de cette règle prévoit à minima de sanctions financières, la mise en place d'accords de règlement (settlement agreement) jusqu'à l'interdiction de participation aux compétitions.

L'ensemble des modalités de régulation financière mises en avant dans ces disciplines et ligues européennes soulève la question de l'efficacité et la transférabilité de ces modalités au football français.

2.4. Une efficacité et une transposition limitées

Ce chapitre cherche à montrer la nécessaire refonte des modalités de régulation financière dans le football français en s'appuyant sur un benchmark réalisé dans quatre ligues européennes de football et trois autres disciplines sportives françaises. Celui-ci s'est accompagné naturellement d'un recensement du nombre de faillites pour tenter d'évaluer l'efficacité des modalités mises en place. La lecture du tableau n°20 montre que les championnats allemands, anglais, français, néerlandais et italiens sont aussi confrontés à des faillites de clubs sur la période 1992 à 2014. La présence de faillites dans le championnat de 1^{ère} division anglais et français, à la différence de la 1^{ère} division allemande, néerlandaise et italienne, constitue la principale différence entre les cinq ligues étudiées. Le championnat anglais de 2^{ème} division comporte le plus grand nombre de faillites (18 sur la période étudiée) et le championnat allemand le plus petit nombre (2 faillites sur la période étudiée). Dans les différentes ligues, les championnats de 3^{ème}, 4^{ème} et 5^{ème} division rassemblent le plus grand nombre de faillites (140 faillites pour ces championnats en Italie). Même si la Bundesliga allemande a limité sur cette période le nombre de faillites

dans les deux premières divisions, aucun modèle de régulation financière présent n'a permis d'enrayer significativement le phénomène de faillite des clubs.

Tableau 22. Faillites des clubs des championnats allemands, anglais, français, néerlandais, italiens sur la période 1992 à 2014.

saisons 1992 à 2014	Championnats				
	1	2	3	4	5
Allemagne (Szymanski et Weimar, 2019)	0	2	28	53	23
Angleterre (Beech, 2014)	2	18	24	29	24
France (Scelles et al., 2018)	3	9	28	NC	NC
Pays-Bas (Gerritsen, 2015)	0	9	NC	NC	NC
Italie (Zocalli, 2011 et Article du Monde sur le football italien)	0	9	140		

Source : Szymanski et Weimar(2019) ; Beech (2014) ; Scelles et al. (2019) ; Gerritsen (2015) ; Zocalli (2011) et article du Monde (<https://www.lemonde.fr/blog/cotetribunes/2018/08/05/en-italie-un-football-dont-les-comptes-ne-tournent-pas-rond/>)

La deuxième limite tient à la transposition des modalités de régulation financière des autres ligues au football français. Des différences législatives dans le traitement des difficultés financières des organismes de droit privé (associations et sociétés commerciales) de ces cinq pays sont constatées. Des différences propres aux règlements administratifs ont également été relevées dans chacune des ligues et fédérations. Ces règlements sont bien souvent le fruit de l'histoire de la ligue et de la fédération. A titre d'exemple, le gouvernement italien a fait voter le décret « Salva Calcio » en 2003 pour sauver les clubs italiens au bord de la faillite.

La transposition de ces modalités peut également être limitée compte tenu des différences de statuts juridiques et de détention du capital des clubs. Par exemple, le capital des clubs allemands doit être détenu (50+1) par les supporters du club. Cette disposition réglementaire oblige ainsi les dirigeants des clubs à la modération en matière budgétaire.

Ce chapitre a permis un recensement des faillites dans les différentes ligues étudiées et un benchmark des pratiques de régulation financière de ces ligues et de trois sports collectifs professionnels français. Des différences ont pu être mises en évidence. Celles-ci concernent la protection des créanciers, le mode d'évaluation financière des clubs, la contrainte budgétaire, l'endettement et la situation nette. Un traitement particulier est réservé à l'événement de déclaration de la cessation de paiements. En s'inspirant de ce benchmark et de la motivation à réformer la régulation financière des clubs ou tout au moins à l'améliorer, de nouvelles modalités semblent devoir être proposées.

Chapitre 6. De nouvelles modalités de régulation financière pour prévenir la faillite des clubs français de football

Au regard de la récurrence des situations de faillite et de la situation financière des clubs français de football décrites par les rapports des commissions DNCG, il semble justifié de proposer de nouvelles modalités de régulation financière dans le football français. En s'appuyant sur les facteurs explicatifs mis en évidence dans le chapitre 4, sur les limites de la régulation actuelle et les bonnes pratiques de régulation financière identifiées dans d'autres ligues de football ou d'autres disciplines, il est proposé dans une première partie

de réformer le contrôle de gestion pour une meilleure efficacité de la prévention de la faillite. Une deuxième partie invite à la mobilisation des parties prenantes autour de la prévention de la faillite ; une troisième partie propose la mise en œuvre d'une politique de soutien des clubs en difficulté.

1. Pour une réforme du contrôle de gestion au service de la prévention

Les limites de la régulation financière des clubs évoquées précédemment rendent nécessaire une réforme du contrôle de gestion des clubs visant à mieux prévenir les faillites. Cette réforme pourrait s'articuler autour de six recommandations. Chacune d'entre elles est détaillée ci-après.

La première recommandation consiste à **étendre le périmètre de contrôle des clubs**. Au regard des montages financiers de plus en plus complexes via des holdings à l'étranger, il pourrait être imposé aux clubs de faire apparaître l'ensemble des opérations intra-groupes en lien avec la société commerciale du club. Cela permettrait aux instances de mieux évaluer le poids total des dettes et d'intégrer celles qui ont éventuellement été externalisées dans une autre société. Cette extension du périmètre de contrôle est d'autant plus justifiée par les rachats récents de club à l'aide de fonds d'investissement. Dans ce contexte, la holding qui détient le club, via une cascade de holdings intermédiaires, émet des obligations convertibles à laquelle souscrit intégralement le fonds d'investissement. Ce financement est ensuite réinjecté dans la SASP sous forme d'apports en comptes courants ou d'augmentation de capital. Cette manœuvre permet au club de ne pas faire apparaître de dettes au bilan. Les clubs sont ensuite contraints de remonter des dividendes et/ou le paiement de frais de gestion importants pour permettre à la holding de payer le

coupon à des taux souvent élevés (15-16% dans certains cas) et de rembourser les sommes empruntées. En cas de défaut de paiement de la holding envers le fonds d'investissement, il est prévu que ce dernier devienne propriétaire des titres du club. Compte tenu des sommes prêtées, cette participation au capital lui permettrait de prendre le contrôle. La vocation d'un fonds d'investissement n'est pas de détenir un club de football. Dans cette situation, il est fort probable que le fonds décide de liquider rapidement les actifs, ce qui aurait pour conséquence de contraindre le club à la faillite.

La deuxième recommandation consiste à mettre en œuvre **un contrôle renforcé de l'endettement** en donnant plus de pouvoirs à la DNCG pour entrer en contact avec les créanciers, en n'autorisant plus les clubs à présenter des arriérés de paiement et enfin en introduisant des ratios financiers. Comme tout auditeur externe, la DNCG doit pouvoir, si besoin, entrer en contact avec les établissements financiers, les fournisseurs, les administrations fiscales et sociales et les commissaires aux comptes. La mise en contact avec les commissaires aux comptes pourrait prendre la forme d'un écrit du club donnant pouvoir à la DNCG de se rapprocher de son commissaire aux comptes. Cette forme est celle choisie par la Premier League pour lever le secret professionnel des commissaires aux comptes.

Il conviendrait de ne plus autoriser les clubs à présenter des retards de paiement envers leurs créanciers (salariés, autres clubs, administrations sociales et fiscales) comme c'est déjà la règle en Premier League, dans les championnats de la Bundesliga et tel que le Fair-Play Financier de l'UEFA le prévoit. L'UEFA impose ainsi que le club « apporte la preuve qu'au 31 mars précédant la saison de la licence, il n'a aucun arriéré de paiement envers son personnel, les autres clubs pour les activités de transfert et de formation et

enfin les administrations sociales et fiscales ». Il pourrait être inscrit dans les règlements administratifs que les clubs français de football produisent la preuve qu'au 31 mars, pour les dettes antérieures au 31 décembre et au 15 juillet, pour les dettes contractées entre le 1^{er} janvier et le 30 juin de la saison, ils ne présentent aucun arriéré de paiement. A défaut, ils ne seraient plus autorisés à participer à la compétition.

Dans un objectif de réduction de l'endettement financier des clubs, l'introduction de ratios financiers pourrait s'avérer utile⁵⁸. Le chapitre 2 consacré à la construction d'un modèle de prédiction a montré que certains ratios financiers en lien avec l'endettement présentent des différences significatives entre les clubs faillis et non faillis. Ces ratios financiers sont les suivants : capitaux propres/dettes court terme et long terme ; capitaux propres + comptes courants / dettes court terme et long terme ; actifs courants/ dettes courantes ; disponibilités + créances / dettes courantes ; total dettes/total actif ; disponibilités et autres valeurs mobilières de placement / dettes courantes) et capitaux propres / total actifs. Intégrés à un modèle de prédiction, ils pourraient ouvrir la voie à un système de scoring financier au sein de la DNCG.

La troisième recommandation pourrait consister à **imposer un niveau minimum de fonds propres**. La situation des fonds propres est obtenue par différence entre le total des actifs et le total des dettes présentes au passif du bilan. Si le montant des dettes est supérieur au total des actifs, la situation des fonds propres est négative. La loi sur les sociétés commerciales oblige ces dernières à reconstituer leur situation nette si les capitaux propres sont inférieurs à la moitié du capital social. Comme évoqué

⁵⁸ La DNCG LFP a engagé en 2019 un groupe de travail autour de la mise en place de ratios financiers.

précédemment, la DNACG Rugby oblige les clubs à se constituer un « fonds de réserve ». Cette disposition est transposable dans le football. La DNCG Football pourrait ainsi exiger des clubs une situation nette retraitée en rapport avec la masse salariale joueurs. Ce niveau de capitaux propres serait fixé pour chaque club de façon à couvrir l'équivalent des charges de personnel courant du début de l'exercice au 30 octobre de chaque saison. Le mois d'octobre est celui du versement des droits télévisuels à hauteur de 30% de la partie solidarité et de 50% de la partie classement sur 5 ans.

La quatrième recommandation concerne **le respect d'une contrainte budgétaire dure** (Andreff, 2015). Le durcissement de la contrainte budgétaire des clubs prôné par Andreff (2011) pourrait s'articuler autour de deux dispositifs issus de deux ligues européennes de football et de l'UEFA. Ces dispositifs semblent transposables au football français. Le premier dispositif se matérialise par l'intégration d'un ratio relatif à la discipline budgétaire. Dans le cadre de la KNVB, ce ratio mesure le nombre de fois que le club a terminé la saison sur un résultat d'exploitation supérieur au résultat d'exploitation budgété sur les 3 derniers exercices. Les écarts trop importants entre le budget du début de saison, le budget actualisé, le budget estimé des clubs français pourraient également faire l'objet d'une évaluation sous forme de points ou plus simplement d'une cible en %. Le non-respect de cette cible entraînerait des mesures prévues par les règlements actuels. Le deuxième dispositif est la mise en œuvre d'une règle relative à l'équilibre financier. Les clubs français ne pourraient pas présenter des pertes cumulées sur 3 ans supérieures à un seuil fixé. Dans le cadre de la Premier League, le résultat cumulé des deux saisons précédentes et le résultat estimé de la saison en cours ne doit pas présenter une perte supérieure à 5 millions d'euros par saison, soit 15 millions d'euros sur 3 ans.

La cinquième recommandation pourrait consister à **imposer aux actionnaires le versement de leur soutien financier en début de saison** comme cela se pratique déjà dans le rugby français ou en Bundesliga via le versement d'un dépôt de garantie. Le chapitre 3 a fait apparaître que les difficultés de trésorerie sont le premier facteur explicatif de la faillite pour les clubs français de football. Celui-ci n'est pourtant que le troisième facteur explicatif des faillites dans les études menées par Blazy et Combiér (1997) sur les entreprises tous secteurs confondus. Le déficit de ressources propres, l'arrêt du soutien de la maison mère et/ou de l'actionnaire principal et l'arrêt des subventions peuvent amener le club à rencontrer des difficultés financières avérées. Cette obligation de versement en début de saison permet aussi de vérifier la motivation des actionnaires dans le projet économique et financier mis en œuvre.

La dernière recommandation invite à **modifier la période de contrôle des clubs**. Les limites de la régulation financière dans le football français soulignent les difficultés d'évaluation des comptes en fin de saison. Les auditions des clubs ont lieu au mois de juin sur la base de comptes estimés (estimation du bilan et du compte de résultat à la clôture de l'exercice). Ces comptes estimés ont été établis début mai. Certains clubs présentent malheureusement, en début de saison, des comptes clos bien différents de ceux estimés. Il pourrait être utile de retravailler le calendrier de la DNCG pour disposer d'une information plus fiable lors des auditions et éviter ainsi qu'un club ne commence la saison alors que les comptes clos ne sont pas définitifs. Il pourrait également être utile d'imposer au 31 mars, comme le prévoit la Premier League, une situation intermédiaire courant de la date de publication des comptes au 01 mars de la saison en cours. Les clubs français ne

sont tenus à la production de comptes intermédiaires au 31 décembre, qu'au plus tard le 10 avril de chaque année. Cette préconisation permettrait ainsi à la DNCG de disposer de comptes intermédiaires validés par les commissaires aux comptes à une date plus proche de la fin de la saison.

2. Pour une mobilisation des parties prenantes au service de la prévention

Les nouvelles modalités de régulation financière ne peuvent être efficaces qu'à condition de mieux mobiliser les parties prenantes autour de la prévention de la faillite. Le club est en relation avec plusieurs groupes d'acteurs qui affectent et sont affectés par ses décisions (Barget et Ferrand, 2012). Les dispositifs prévus par le droit des procédures collectives ont défini un réseau d'acteurs susceptibles d'agir sur la prévention de la faillite et le traitement des difficultés financières des entreprises et des associations. Les dispositions spécifiques du code du sport ont également imposé un acteur spécifique pour s'assurer du contrôle financier : la DNCG. Celle-ci joue effectivement un rôle important dans le processus de prévention des difficultés sans que cette mission soit explicitement mentionnée dans les textes. La mobilisation et la coordination de ces parties prenantes sont les conditions indispensables à la mise en place de nouvelles modalités de régulation financière. Il existe deux types de parties prenantes d'après Clarkson (1995) : les primaires et les secondaires. Cette typologie est utilisée ici pour détailler les parties prenantes des clubs dans le cadre de la prévention de la faillite.

Les parties prenantes primaires sont celles qui disposent du pouvoir ou de l'obligation d'agir en matière de prévention de la faillite d'un club. Elles regroupent les commissaires aux comptes, les actionnaires ou membres de l'association, le Président du tribunal compétent en fonction du statut juridique du club et les commissions DNCG. Ces acteurs

ont un devoir en matière d'alerte et/ou une mission de prévention des difficultés financières.

Le commissaire aux comptes est tenu de remettre un avis sur les comptes estimés à la clôture de l'exercice et sur les comptes prévisionnels du club pour la saison suivante. Il rappelle dans leur attestation qu'il ne s'agit ni d'un audit, ni d'un examen limité et que les prévisions du club présentent un caractère incertain. Il pourrait être utile de renforcer le contenu de cette attestation afin de pouvoir responsabiliser davantage les commissaires aux comptes. Dans le cadre de sa mission légale, le commissaire aux comptes est également tenu de lancer une procédure d'alerte s'il constate des faits de nature à compromettre la continuité de l'exploitation. A la suite de l'information donnée aux dirigeants et au conseil d'administration éventuellement, il doit en informer le Président du tribunal si des mesures efficaces ne sont pas prises⁵⁹. Il pourrait donc être utile que la DNCG soit également informée par les commissaires aux comptes du lancement de cette procédure pour pouvoir mettre en œuvre des mesures adaptées le plus précocement possible.

Les actionnaires de la société commerciale ou les membres dirigeants de l'association sportive disposent également d'un droit d'alerte prévu par la loi. Dans les clubs amateurs, ce droit est rarement exercé en raison d'un manque de compétences en matière comptable et financière des dirigeants et de l'absence d'investissement financier dans le club par les membres de l'association. Dans les clubs professionnels sous forme de société commerciale, la structure capitalistique limite le pouvoir des actionnaires minoritaires. Il est ainsi rare de constater l'exercice de ce droit par les actionnaires dans les clubs professionnels.

⁵⁹ <https://www.cncc.fr/prevention.html>

Le Président du tribunal de commerce ou de grande instance dispose également d'une compétence en matière d'alerte. Cette disposition est pourtant, ici aussi, rarement exercée. Les commissions DNCG sont également des acteurs primordiaux dans la détection des difficultés financières. Dans le cadre des auditions à échéances régulières, elles disposent en effet d'informations et d'explications sur la situation financière et prévisionnelle du club. Elles sont également informées des litiges et procédures en cours. En revanche, la loi ne leur reconnaît pas un droit d'alerte auprès des tribunaux.

Les parties prenantes secondaires ne disposent pas d'une obligation ou d'un pouvoir en matière de prévention mais elles peuvent jouer un rôle important dans la détection de ces difficultés financières. En raison des mesures réglementaires prises par la DNCG, les présidents de club tardent bien souvent à déclarer leur difficulté financière et leur état de cessation de paiements. La prévention de la DNCG est dès lors d'autant plus difficile que l'information donnée n'est pas exhaustive et fiable. La DNCG peut alors s'appuyer sur les données communiquées par les autres clubs. Ceux-ci constituent la première partie prenante évoquée lors des entretiens. Ces autres clubs sont parfois poussés, lors des auditions DNCG, à faire état de la situation financière précaire d'un club sur lequel ils détiennent des créances. Il s'agit essentiellement de sommes dues suite à des prêts de joueurs ou d'indemnités de formation ou de mutation. Compte tenu des sommes en jeu lors de ces opérations entre clubs, la mise en place de chambres de compensation (clearing house) par l'organisateur de la compétition pourrait permettre aux instances d'identifier rapidement les difficultés financières d'un club. Les chambres de compensation se positionnent entre les clubs impliqués dans un transfert de joueur avec indemnités. Le club acheteur verse dans un premier temps les sommes dues à cet organisme qui lui-même se charge, dans un second temps, de transférer les sommes au club vendeur. Cette

procédure participe à l'amélioration de la transparence du marché et permet, en particulier, de détecter tout défaut de paiement entre clubs.

Les syndicats de joueurs représentent également une partie prenante secondaire. Ceux-ci peuvent aussi recevoir les doléances de joueurs dont les salaires ne sont plus payés. C'est parce que les sources de nomination des membres des commissions de la DNCG (Dermit-Richard, 2007) sont plurielles qu'il est possible de récupérer des informations émanant des clubs et des joueurs. Le syndicat de joueurs (Union Nationale des Footballeurs Professionnels), le syndicat des administratifs et assimilés du football (SNAAF) peuvent ainsi aider ces commissions à mieux prévenir les difficultés.

3. Pour une politique de soutien aux clubs en difficulté

Les règlements administratifs de la LFP et de la FFF ne prévoient pas actuellement de mesures de soutien aux clubs en difficulté. Cela nécessiterait une mobilisation des acteurs et un changement dans les orientations prises en matière de soutien des clubs présentant des difficultés financières. Trois recommandations en lien avec la mise en œuvre de cette politique sont détaillées ci-après.

La première recommandation s'articule autour de la **mise en place de cellules de prévention**. En observant le rôle joué par les propriétaires et les dirigeants dans l'entrée dans la faillite (facteur déclenchant n°1- chapitre 3), il semble important de développer des dispositifs de prévention autour des deux parties prenantes suivantes : les instances LFP/FFF et L'Union des Clubs Professionnels de Football (UCPF)

Le premier dispositif de prévention pourrait prendre la forme d'un groupement de prévention au sein de la LFP et de la FFF en lien avec la DNCG, tel que le prévoit la loi du 1^{er} mars 1984 pour tous les artisans et commerçants. Ce groupement de prévention

agréé « fournit à ses adhérents, de façon confidentielle, une analyse comptable et financière des informations que ceux-ci s'engagent à lui transmettre. Lorsqu'il détecte des indices de difficultés, il en informe l'adhérent et peut lui proposer l'intervention d'un expert. Les administrations prêtent leur concours aux groupements de prévention agréés⁶⁰ ». Le groupement de prévention football porté par les instances aurait pour mission d'apporter son aide aux dirigeants de clubs qui ne disposent pas toujours des compétences internes ou externes autour de l'économie du sport et des spécificités de la gestion opérationnelle et financière d'un club.

Le deuxième dispositif de prévention pourrait être à l'initiative de l'UCPF. Cette union patronale pourrait intégrer une mission prévention. Celle-ci serait en charge du développement d'outils de formation au management des clubs à destination des propriétaires et dirigeants, de l'organisation de réunions d'échange avec des conseillers extérieurs spécialisés dans la faillite de clubs. Ceux-ci pourraient être des experts comptables, des commissaires aux comptes et des administrateurs judiciaires ayant connu la faillite d'un ou plusieurs clubs.

La deuxième recommandation vise à **renforcer les dispositifs de soutenabilité financière des clubs en difficulté**. La conception et l'organisation des règlements en matière de faillite des clubs diffèrent selon les ligues. Certaines visent à éviter que le championnat ne soit perturbé par la faillite d'un club en cours de saison, sans se soucier des externalités négatives consécutives à la faillite une fois la saison terminée (c'est le cas de la LFP/FFF). D'autres prévoient des dispositifs de soutien financier au club en difficulté et visent sa survie et la sauvegarde des emplois (Premier League et Bundesliga).

⁶⁰ <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F22321>

Les externalités négatives résultant de la faillite d'un club peuvent questionner les instances du football français sur le droit au redressement financier des clubs. Il n'existe actuellement aucun dispositif au niveau de la LFP et la FFF pour soutenir financièrement un club rencontrant des difficultés financières. Pourtant, l'étude des modalités de régulation financière dans les ligues européennes a permis de présenter le « fonds de protection » en place dans la ligue allemande et l'utilisation possible des fonds centralisés par la Premier League. Ces dispositions réglementaires pourraient permettre à la LFP et la FFF de disposer de moyens financiers permettant de prêter des liquidités au club sur une période donnée avec un plafond maximum. Ces fonds mobilisés pour le soutenir seraient prélevés sur les droits télévisuels et marketing de la LFP et de la FFF puis les sommes prêtées devraient être remboursées.

La dernière recommandation propose une **modification des règlements administratifs LFP/FFF**. Ceux qui sont applicables actuellement n'autorisent pas le recours aux procédures collectives pourtant accessibles aux organisations de droit privé. Il est nécessaire de rappeler ici que l'ouverture d'une procédure de sauvegarde ou de redressement judiciaire entraîne actuellement une rétrogradation administrative immédiate du club. Les présidents de clubs ne sont pas incités à procéder à la déclaration de l'état de cessation de paiements dès qu'ils en ont connaissance. On identifie ainsi une « phase d'attente » évoquée dans le chapitre 4 et qui correspond à la période pendant laquelle les propriétaires du club, les dirigeants, les instances politiques locales, régionales et les administrations font preuve de résistance, d'hésitation avant le passage à l'étape officielle de « faillite ». C'est bien souvent la survenance d'un ou plusieurs

événements déclencheurs imposés par un acteur extérieur au club- la rétrogradation administrative décidée par la DNCG, la rétrogradation sportive, le redressement fiscal et social ou l'arrêt d'un processus de fusion- qui entraîne la phase de déclenchement de la faillite. Celle-ci se matérialise par la demande d'ouverture de la procédure de redressement judiciaire aboutissant à la faillite du club. Cette mesure réglementaire créée un effet potentiellement indésirable, les clubs se trouvant confrontés à des niveaux de passifs n'autorisant plus aucun redressement financier au moment de la déclaration de la faillite. Il nous paraît justifié de pouvoir retravailler sur le traitement des difficultés financières des clubs. Comme toute société commerciale ou association, ils doivent pouvoir bénéficier des dispositions prévues par le droit des procédures collectives qui ouvre ainsi la voie d'un plan de redressement permettant d'assurer la continuité de l'organisation et le maintien de l'emploi. A ce titre, les mesures prises par la Premier League et la Bundesliga en faveur d'un retrait de points semblent plus adaptées au redressement du club qu'une rétrogradation administrative.

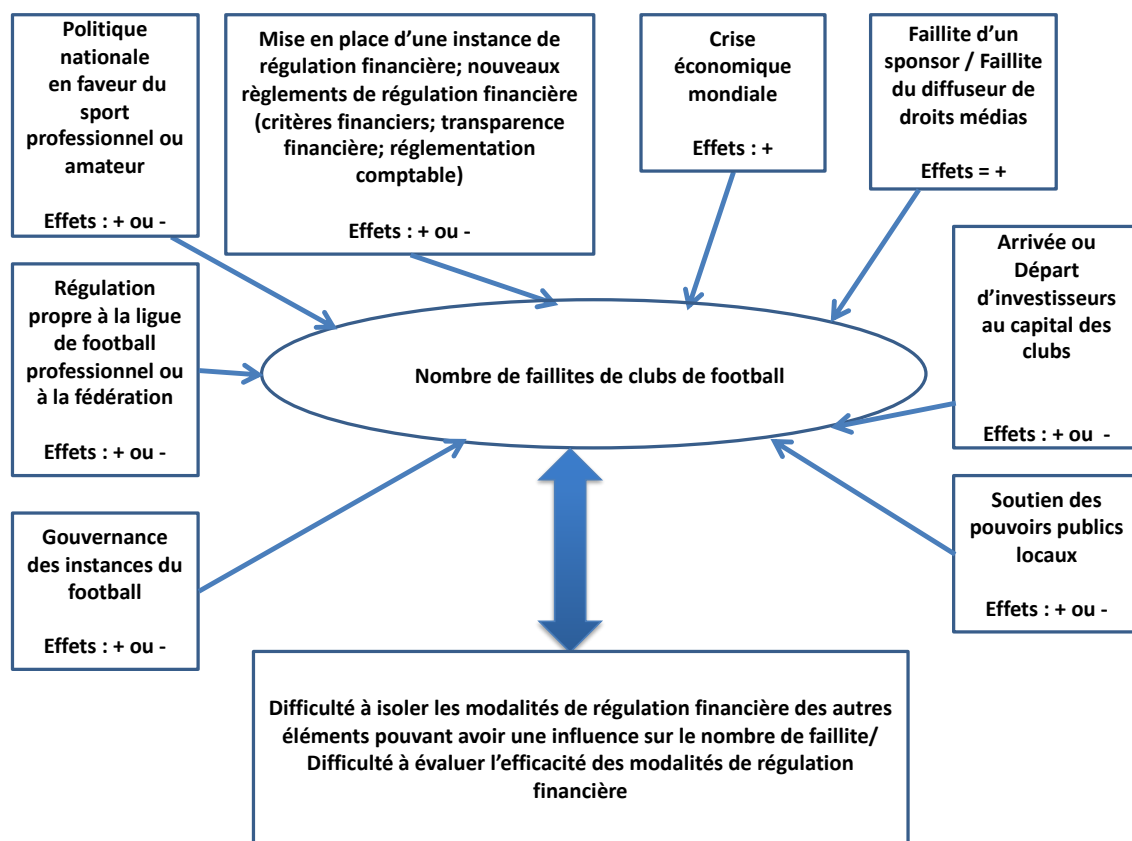
Conclusion de la troisième partie

La récurrence des faillites de clubs français de football questionne l'efficacité des modalités de régulation financière mises en œuvre. A partir du recensement des différentes limites de régulation actuelle dans le football français, d'un benchmark de quatre ligues européennes de football et de trois autres disciplines sportives françaises et d'entretiens réalisés auprès de membres des commissions DNCG, trois nouvelles pistes d'amélioration ont pu être proposées. Une première incite à une réforme du contrôle de gestion des clubs, une seconde prône une mobilisation des parties prenantes autour de la prévention et une dernière invite à la mise en œuvre d'une politique de soutien des clubs en difficulté. L'ensemble de ces nouvelles modalités de régulation vise à réduire les externalités négatives pour l'organisateur de la compétition et les autres parties prenantes. Cette recherche présente néanmoins deux limites. La première tient à l'absence de test de l'efficacité des modalités de régulation financière sur la faillite des clubs régulés dans les autres ligues européennes de football et les autres disciplines sportives françaises. La deuxième concerne l'absence d'évaluation des moyens humains et matériels nécessaires à la mise en œuvre de ces nouvelles modalités de régulation financière.

Cette thèse ouvre ainsi d'autres perspectives. Mesurer la performance du système de régulation financière dans les autres ligues et disciplines pourrait permettre de légitimer leur mise en place au sein du football français. Des travaux académiques pourraient ainsi mesurer l'impact des modalités de régulation financière et des autres facteurs pouvant influencer le nombre de faillites des clubs français de football. La figure n°10 est une première étape dans la définition de ces facteurs externes au système de régulation

financière. L'effectivité des décisions des commissions DNCG pourrait également être examinée. Les décisions de l'instance de régulation peuvent ainsi être contestées à plusieurs niveaux ce qui peut remettre en cause la crédibilité des commissions DNCG⁶¹. Le comité exécutif de la Fédération Française de Football (COMEX) peut en dernière instance prendre une décision contraire à celle de la DNCG au nom de « l'intérêt supérieur du football ».

Figure n°10. Essai de définition des facteurs influençant le nombre de faillites



⁶¹ <https://www.aadспорт.com/asso-avocats/publications/actualites/156-le-ta-de-besancon-annule-decision-de-la-fff-autorisant-la-montee-du-rc-lens-en-ligue-1.html>

Conclusion générale

La volonté de mieux comprendre la faillite des clubs français de football a motivé cette thèse car l'intérêt porté à cette thématique précise ne s'est développé que récemment. L'examen de la littérature a permis de soulever deux manquements importants : l'absence d'un modèle de prédiction de faillite adapté au football français et l'inexistence d'un modèle théorique relatif à l'enchaînement des facteurs de défaillance des clubs. Pourtant, les cas récents de faillites dans le football français rappellent l'impact important des externalités négatives et incitent à de nouvelles modalités de régulation financière dans une optique de prévention.

Une synthèse des principaux résultats est tout d'abord proposée à partir des travaux menés sur les clubs français de football des quatre premières divisions sur la période de 2008/09 à 2015/16. Un deuxième temps est consacré à la mise en évidence des apports de cette thèse sur le plan théorique, méthodologique et managérial. Les principales limites sont ensuite présentées dans un troisième temps pour ensuite ouvrir sur les nouvelles perspectives de recherche dans différents champs disciplinaires.

1. Synthèse des résultats

La première partie s'est attachée à la question de l'anticipation du risque de faillite. Le premier apport est relatif à la sélection des variables financières explicatives de la faillite. A partir de la base de données utilisée, six ratios permettent de distinguer les clubs défaillants et les clubs sains. La présente étude apporte par ailleurs des enseignements supplémentaires sur la nécessaire adaptation des modèles de prédiction aux spécificités d'un secteur d'activité donné. Différents tests ont été menés à partir d'un modèle classique de prédiction (Altman, 2000), de variables utilisées dans des ligues européennes et de notre propre combinaison de ratio financiers. Les résultats obtenus confirment qu'aucun modèle de prédiction ne peut être généralisé à l'ensemble des clubs de football. En revanche, deux modèles permettent d'obtenir de meilleurs taux de classement : l'utilisation du modèle d'Altman révisé (adapté aux spécificités du football) et notre propre combinaison de variables (Own model). Le dernier résultat de cette première partie a permis de mettre en évidence la détérioration progressive du score, quatre ans avant la faillite. Les clubs ne passent pas d'un état de bonne santé à une faillite de manière soudaine. Cette dimension temporelle et progressive est un signal important pour identifier et anticiper la dégradation de la situation financière des clubs et les différentes phases par lesquelles ils passent progressivement.

La deuxième partie a permis de repérer, dans un premier temps, les facteurs de défaillance à l'origine de la faillite des clubs. La littérature sur les deux types de facteurs explicatifs (externes et internes) de la défaillance des entreprises des secteurs courants de l'économie et celle identifiée pour les clubs en particulier ont été mobilisées. A partir d'une enquête

de terrain auprès des témoins privilégiés de la faillite des clubs, il a pu être mis en évidence une hiérarchisation différente des facteurs explicatifs. Ce premier résultat a ainsi permis de confirmer le caractère multidimensionnel et multifactoriel de la faillite des clubs et la nécessité de prendre en compte le caractère progressif de l'entrée dans la faillite. A partir de la hiérarchisation proposée et de douze entretiens semi-directifs au sein des clubs et de la DNCG, un modèle théorique du processus dynamique de l'entrée dans la faillite a été proposé. Cela a permis d'enrichir le modèle théorique proposé par Crutzen & Van Caillie (2007). Trois facteurs déclenchants ont été mis en exergue : les erreurs de management, la survenance d'un ou plusieurs chocs externes et le format de la compétition. Par ailleurs, une nouvelle phase intermédiaire du processus a été ajoutée en tenant compte du cadre réglementaire de la LFP et de la FFF. Celle-ci correspond à la période pendant laquelle les propriétaires du club, les dirigeants, les politiques, les administrations vont faire preuve de résistance, d'hésitation au passage à la phase « Faillite ». C'est bien souvent la décision prise par la DNCG (rétrogradation administrative) ou d'autres événements (redressement fiscal et social, arrêt d'un processus de fusion) qui entraîneront le déclenchement de la déclaration de la cessation de paiements auprès des tribunaux.

La troisième partie a permis de recenser les modalités de régulation financière au sein du football français. En partant des principales limites évoquées, un benchmark des modalités a été réalisé à partir de différentes sources d'information émanant de quatre autres ligues européennes et de trois autres disciplines sportives françaises (Rugby, Hand Ball, Basket Ball). Trois nouvelles modalités ont pu être proposées pour mieux prévenir la faillite des clubs français. La première s'intéresse à une réforme du contrôle de gestion

opéré par les instances ; la deuxième invite à une meilleure mobilisation des parties prenantes autour de la prévention de la faillite. Enfin, la troisième propose une politique forte de soutien aux clubs en difficulté.

2. Apports de la thèse

Au plan théorique

Les contributions de la recherche en management produisent quatre situations idéales-typiques (Albert & Armand, 2007). Cette thèse a mobilisé deux d'entre elles. La première contribution est la conception d'un nouveau modèle de prédiction de faillite applicable au football français. L'adaptation de l'analyse financière aux particularités comptables et aux comportements financiers des propriétaires et dirigeants de clubs professionnels s'est avérée indispensable. Il s'agissait simultanément de tester et raffiner le modèle existant de prédiction de faillite inspirée d'Altman (2000) sur les entreprises non manufacturières et de concevoir un nouveau modèle permettant d'obtenir de meilleurs résultats en matière de prédiction de faillite. La deuxième contribution a été d'apporter une extension au modèle unificateur de l'enchaînement des facteurs de la défaillance proposé par Crutzen & Van Caillie (2007). Celle-ci a pu s'opérer par le biais d'études de cas qualitatives.

Au plan de la collecte d'informations

La médiatisation autour de la faillite d'un club et la forte personnalité des propriétaires rendent difficiles l'accès au terrain et la transparence des données collectées (Andreff & Nys, 2002). L'analyse approfondie du phénomène a donc nécessité la mise en œuvre de méthodes visant à résoudre l'hypocrisie organisationnelle. Brunsson (1993, 2002) la définit comme l'ensemble des contradictions entre les discours, les décisions et les actions dans le cadre d'une activité professionnelle (Geoffroy, 2012). Le choix de la méthode de

l'étude de cas qualitative couplée à la méthode « boule de neige » (snowball sampling) s'est donc imposé et a permis d'analyser un échantillon représentatif de clubs.

Au plan managérial

Les travaux de recherche menés se sont donnés pour principal objectif de produire de la connaissance actionnable. Celle-ci correspond à une analyse dont les « résultats produits » permettent aux managers « d'entreprendre des actions pratiques en se basant sur l'espérance que ces actions pourront causer l'effet voulu » (Pearce et Huang, 2012). Les trois conditions pour que cette recherche soit codifiée comme actionnable sont ici vérifiées. Les résultats obtenus ne sont pas qu'un simple compte rendu descriptif permettant d'observer la faillite. Les enrichissements théoriques réalisés ont donné naissance à deux nouveaux modèles qui peuvent être utiles aux organisateurs chargés de réguler financièrement les compétitions et aux nouveaux dirigeants des clubs professionnels et amateurs de football français. Les entretiens menés ont permis de mettre en évidence l'impossibilité de transposer le modèle de management d'une entreprise des secteurs de l'économie courante au cas spécifique des clubs de football. Les conclusions de cette recherche pourraient ainsi être utiles aux organisations représentatives des propriétaires (Union des Clubs Professionnels de Football) pour une meilleure sensibilisation à ce risque important pour leur image et leurs finances. A partir des résultats obtenus, le deuxième critère de Pierce et Huang (2012) est également vérifié. Des préconisations ont été formulées précisément à la fin de chacune des trois parties. Enfin, les travaux effectués peuvent se traduire par des actions claires et pratiques à partir des nouvelles modalités de régulation financière proposées.

3. Limites de la thèse

Deux limites principales ont pu être soulevées : les limites théoriques et les limites relatives aux implications managériales.

Au plan théorique

La première limite de notre modélisation tient au faible nombre de faillites qui diminue la robustesse des tests effectués. La deuxième limite concerne la stabilité de la relation entre les variables financières explicatives et la variable expliquée (la faillite). Cette stabilité est discutable (Charitou, Neophytou & Charalambous, 2004). Mensah (1984) conclut que la capacité prédictive peut être réduite en cas de changement de l'environnement macro-économique (inflation, taux d'intérêt, phase de croissance et de crise). Les deux modèles construits dans la présente recherche correspondent à une période où l'environnement macro-économique a été marqué par une succession de crises (crise économique mondiale 2007-2012 ; crise financière 2007-2010 ; crise de la dette publique à partir de 2010). Par ailleurs, Grice & Ingram (2001) montrent la nécessité de les ré-estimer fréquemment. Le modèle peut devenir instable entre la période pendant il a été construit et la période pendant laquelle il sera utilisé. Enfin, Du Jardin & Séverin (2012) identifient deux paramètres principaux à l'instabilité du modèle : la frontière qui permet de faire la distinction entre les entreprises saines et les entreprises défailtantes se déplace légèrement. De plus, la distribution des variables explicatives change : la moyenne et l'écart-type ne sont plus identiques et ce phénomène influence la précision du modèle. Il pourrait être intéressant d'identifier des « régions à risque » et de mesurer

des « trajectoires » des variables financières dans le temps (Du Jardin & Séverin, 2012). La fiabilité du modèle serait renforcée pour réduire le coût d'erreur dans le classement des clubs.

Au plan managérial

Trois limites peuvent rendre difficile la mise en œuvre opérationnelle des résultats produits par cette thèse : la résistance au changement des organisateurs des compétitions et des instances de régulation, la résistance psychologique des présidents de clubs, la légitimité et la légalité des modalités de régulation proposées.

Même si les modalités de régulation financière proposées sont adaptées au football français, leur mise en œuvre opérationnelle suppose de les faire accepter par les organisateurs des compétitions et par les instances de régulation. Un changement des règlements administratifs régissant les compétitions interroge la gouvernance de ces organisations sportives. Il existe un risque que les clubs professionnels et amateurs, parties prenantes du processus décisionnel, s'opposent à la mise en œuvre d'instruments limitant leur liberté de gestion. D'autre part, La FFF et la LFP pourraient elles aussi privilégier le statut quo en matière de régulation financière en montrant que le football français présente un fort degré de stabilité. En 1972/1973 (année de lancement des deux premières divisions), le championnat français de football était organisé autour de 56 clubs représentant les championnats de division 1 (20 clubs) et de division 2 (36 clubs). En 2018/2019 : tous existent encore (100%) même si 31 d'entre eux (55%) ont connu une ou plusieurs faillites entre-temps ; 32 clubs (57%) continuent même à évoluer dans les trois

premières divisions du football français. Ce constat renforce l'idée que les clubs sont immunisés contre les principaux effets qui affectent les activités ordinaires (Szymanski, 2010). La popularité grandissante du football en France, en Europe et dans le reste du monde (Szymanski, 2019) peut ne pas inciter les organisations à changer.

La deuxième limite est relative à la psychologie de l'entrepreneur. Les entretiens menés soulignent que les dirigeants de clubs viennent parfois chercher une reconnaissance sociale et médiatique à travers la détention d'un club. La détention d'entreprise des secteurs courants de l'économie ne leur offre pas une telle exposition. Les propositions faites en matière de régulation financière ne permettront pas de résoudre les écueils issus de ces comportements.

La dernière limite est relative à la légalité des nouvelles modalités de régulation proposées. Plusieurs travaux (Durand et Dermit-Richard, 2013 ; Dermit-Richard, 2012) ont soulevé cette question dans le cadre de l'instauration du fair-play financier de l'UEFA. Mettre en place ces nouvelles dispositions réglementaires supposerait de renforcer la compétence juridique au sein des instances. Les DNCG se sont déjà renforcées en interne par le recrutement d'avocats ou de juristes spécialisés en contentieux administratif.

4. Voies de recherche

Au plan théorique

Quatre voies de recherche ont été identifiées pour poursuivre le travail existant.

Une première pourrait questionner la finalité d'une ligue. Les nouvelles modalités de régulation financière supposent de s'intéresser à la volonté de la FFF et de la LFP de

s'emparer de cette question. Le vivier important de clubs intéressés par les championnats professionnels, l'intérêt croissant des médias pour le football français et la hausse des affluences dans les stades peuvent détourner les instances de cette question de la faillite ; à contrario, il semble que les externalités négatives consécutives aux faillites récentes puissent entraîner à terme la mise en cause de la responsabilité financière des instances du football.

Le mode de financement par effet de levier opéré par l'intermédiaire de fonds d'investissement dans le cadre des rachats récents de clubs pourrait constituer une future voie de recherche. Les instances du football français sont questionnées par l'arrivée d'un nouveau profil d'investisseurs sans apport personnel.

Les entretiens menés au cours de cette recherche ont par ailleurs fait ressortir que certains clubs professionnels étaient rachetés par des investisseurs pour des motifs autres que leur développement. Les mouvements importants de changements de propriétaires sur la période 2010/11-2018/19 incitent à de futures recherches sur leurs motivations à détenir un club alors que le football français fait état de pertes récurrentes.

Enfin il pourrait s'avérer utile de s'intéresser à l'impact des mesures prises et des changements de gouvernance opérés au sein de la FFF et de la LFP sur le nombre de faillites.

Au plan managérial

Une présentation des résultats de cette recherche a eu lieu auprès du secrétaire général de la commission des clubs professionnels DNCG LFP. Une proposition a été faite pour répliquer le modèle de prédiction à partir des comptes individuels détaillés des clubs sur les saisons 2016/17, 2017/18, 2018/19 (comptes estimés). Cette proposition s'inscrit dans la démarche générale initiée par le Président de la DNCG LFP autour de la mise en place de deux ratios financiers « préventifs pour éviter toute dérive⁶² ». Ainsi, cette thèse participera peut-être à remettre en cause la faible utilisation par le monde de l'entreprise des techniques et outils de gestion élaborés par les enseignants-chercheurs (Barthélemy, 2012).

Pour conclure, cette thèse a permis de proposer un modèle adapté de prédiction de faillite, un modèle de compréhension du processus dynamique de l'entrée dans la faillite pour ensuite proposer de nouvelles modalités en matière de régulation financière. L'ensemble des conclusions des trois parties de cette thèse montrent que la faillite des clubs français de football présente des spécificités. Il reste maintenant à savoir si les instances du football, les instances politiques nationales s'approprient l'ensemble de ces conclusions. En effet, la faillite dans ce secteur spécifique est devenue un phénomène courant comme pour les autres secteurs de l'économie et les clubs ayant connu une faillite renaissent toujours de leurs cendres.

⁶² <https://www.lesechos.fr/industrie-services/services-conseils/le-football-professionnel-francais-va-renforcer-sa-regulation-financiere-1000226>

Références bibliographiques

Ouvrages

Andreff, W. (2000). "L'évolution du modèle européen de financement du sport professionnel," in *Sport et mondialisation : quel enjeu pour le XXIe siècle ?*, ed. J.-J. Gougnet, & D. Primault. Bruxelles: Reflets & Perspectives de la vie économique, De Boeck Université, pp. 179-195.

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

Andreff, W., Nys, J. F., & Bourg, J. F. (1987). *Le sport et la télévision*. Dalloz.

Andreff, W., & Nys, J. F. (2002). *Economie du sport* (No. halshs-00275901).

Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France.

Bourg, J.F., Gougnet, J.J. (2012). *Economie du sport*, collection repères. La Découverte.

Brechon, P. (2011). *Enquêtes qualitatives, enquêtes quantitatives*, Presses Universitaires de Grenoble.

Charreaux, G. (1996). *Gestion financière: DECF-DESCF*. Litec.

Goddard, J., & Sloane, P. (Eds.). (2014). *Handbook on the economics of professional football*. Edward Elgar Publishing.

Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.

Gagnon, Y. C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche: guide de réalisation*. PUQ.

Lejeune, C. (2014). *Manuel d'analyse qualitative. Analyser sans compter ni classer*. De Boeck.

Quivy R., Van Campenhoudt, L. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 3^{ème} édition. Dunod

Yin, R. K. (2003). *Designing case studies*.

Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.

Thèses

Augé, B. (1998). *La formalisation de la gestion des clubs sportifs: un essai d'observation et d'interprétation* (Doctoral dissertation, Montpellier 2).

Bastien, J. (2017). *Le football professionnel européen dans un système capitaliste financiarisé en crise : une approche régulationniste des facteurs de changement institutionnel*. Thèse Université de Reims.

Dermit-Richard, N. (2004). *La légitimité de la régulation financière des championnats professionnels de sports collectifs: le cas du championnat professionnel de football en France*(Doctoral dissertation, Rouen).

Du Jardin, P. (2007). *Prévision de la défaillance et réseaux de neurones: l'apport des méthodes numériques de sélection de variables* (Doctoral dissertation).

Gerritsen, P. L. (2015). *Accuracy rate of bankruptcy prediction models for the Dutch professional football industry* (Master's thesis, University of Twente).

Terrien, M. (2016). *Orchestration des ressources et efficacité des entreprises de spectacle sportif* (Doctoral dissertation, Caen).

Rapports

Bardos, M. (1998). *Risques et tailles des entreprises industrielles*. Observatoire des entreprises. Banque de France. Les études de l'observatoire des entreprises.

Baromètre des impacts économiques et sociaux du football professionnel (2014), *Entre ombre et lumière*, 3^{ème} édition.

Blazy, R., Combier, J., (1995), Causes de la défaillance des entreprises et déroulement de la procédure collective, la lettre de l'observatoire consulaire des entreprises en difficulté, n°4.

Blazy, R., Combier, J. (1997). Causes économiques, traitement judiciaire et impact financier. Insee Méthodes, n°72-73, pp. 1-189.

Direction Nationale du Contrôle de Gestion, Rapports d'activité sur les comptes des clubs professionnels, saisons 2009 à 2016, Paris, Ligue Nationale de Football.

Grande conférence sur le sport professionnel français (2016), rapport remis à Thierry BRAILLARD, Secrétaire d'Etat aux sports.

Procédure collective, la lettre de l'observatoire consulaire des entreprises en difficulté, n°4.

Rapport mensuel de l'Observatoire du football CIES n°16- Juin 2016.

Sastre, F. (1989). *Rapport sur la situation du football de haut niveau..* Secrétariat d'Etat de la Jeunesse et des Sports.

Sites Internet

Site du gouvernement data.gouv.fr (consulté le 05/02/2019)

<https://www.sofoot.com/canal-reclame-46-millions-d-euros-a-la-lfp-en-raison-des-multiples-reports-471477.html>

<http://www.spiritu-turchinu.com/actualite/breves/1981-cermolacce-pire-liquidation-judiciaire-histoire-tribunal->

[commerce?fb_comment_id=1606113382793313_1606342286103756](http://www.spiritu-turchinu.com/actualite/breves/1981-cermolacce-pire-liquidation-judiciaire-histoire-tribunal-commerce?fb_comment_id=1606113382793313_1606342286103756) (propos du Président du Tribunal de commerce sur les probables cascades de faillite suite à la liquidation judiciaire du club de Bastia)

<https://www.lavoixdunord.fr/577563/article/2019-05-03/loyer-du-stade-impaye-le-tresor-public-se-sert-sur-le-compte-du-vafc>

<https://www.corsematin.com/article/article/letat-des-creances-du-sc-bastia-evalue-a-125-millions-deuros>

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000005634379&idArticle=LEGIARTI000006238071>

<https://www.lesechos.fr/2013/02/le-stade-du-mans-illustre-les-risques-du-financement-en-ppp-317397>

<http://www.sports.gouv.fr/accueil-du-site/a-la-une/article/Grande-Conference-sur-le-Sport-Professionnel-Francais-Remise-du-rapport-a-Thierry-Braillard>

https://www.lfp.fr/dncg/Reglements_DNCG_Annexe_FFF_LFP.pdf

<https://www.lfp.fr/corporate/article/publication-du-rapport-financier-2017-2018.htm>

https://www.lfp.fr/reglements/statuts/2018_2019/Annexe_FFF_LFP.pdf

https://www.lfp.fr/reglements/statuts/2018_2019/Annexe_FFF_LFP.pdf

<https://france3-regions.francetvinfo.fr/hauts-de-france/nord-0/montage-offshore-autour-du-losc-gerard-lopez-ne-dement-finalement-rien-1176543.html>

<https://www.lequipe.fr/Football/Article/Du-plombier-a-l-urssaf-ce-que-le-sc-bastia-doit-a-ses-115-creanciers/985969>

<https://www.dfl.de/de/ueber-uns/statuten/> (Anhang VIII: Richtlinie zum Sicherungsfonds)

<https://publications.parliament.uk/pa/cm201011/cmselect/cmcmucmeds/writev/792/fg84.htm>

<http://www.figc.info/noif-cgs-regolamentocalcio/norme-organizzative-interne/art-85-del-noif-informativa-periodica-covisoc/>

<https://www.lnr.fr/la-lnr/actualités/le-new-deal-top-14-et-pro-d2-1>

<https://www.lnr.fr/qui-sommes-nous/fonds-de-réserve-et-plafonnement-de-la-masse-salariale>

<http://www.lnr.fr/la-lnr-dnacg-la-dnacg-composition-missions-et-fonctionnement-00-00-2000-7-48-11060,11060.html>

(https://fr.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/56/20/16/2562016_DOWNLOAD.pdf)

Article 60 du règlement de l'UEFA sur l'octroi de la licence club et du fair-play financier édition 2018

<http://www.lnhmedias.fr/docs/LNH20182019/80/> (le montant minimum de ressources pour la participation à la deuxième division sera portée à 1 000 000 euros pour la saison 2019/2020 et à 1 100 000 euros pour la saison 2020/2021)

<https://www.lemonde.fr/blog/cotetribunes/2018/08/05/en-italie-un-football-dont-les-comptes-ne-tournent-pas-rond/>

<https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2017-10/HFR201746.pdf>

<https://www.franceculture.fr/emissions/sur-la-route/sur-la-route-d-un-club-de-foot-en-faillite-au-mans>

<https://fr.euronews.com/2019/03/13/vers-un-fair-play-financier-a-la-francaise-la-lfp-y-reflechit>

Articles

A

Aglietta, M., Andreff, W., & Drut, B. (2008). Bourse et football. *Revue d'économie politique*, 118(2), 255-296.

Albert, D., & Armand, H. (2007). Des connaissances actionnables aux théories universelles en sciences de gestion. *AIMS*.

Aldrich, HE., Martinez, MA, (2001). Many are called, but few are chosen : an evolutionary perspective for the study of entrepreneurship, *Entrepreneurship theory and practice*, vol.25, issue 4, pp.41-56.

Altman, E. I. (2000). Predicting financial distress of companies: revisiting the Z-score and ZETA models. Stern School of Business, New York University, 9-12.

Altman, E. I., Marco, G., & Varetto, F. (1994). Corporate distress diagnosis: Comparisons using linear discriminant analysis and neural networks (the Italian experience). *Journal of banking & finance*, 18(3), 505-529.

Altman, E.I (1968). Financial ratios, discriminant analyzis and the prediction of corporate bankruptcy, *Journal of finance*, 23, 589-609.

Altman, E. I. (1971). Railroad bankruptcy propensity. *The Journal of Finance*, 26(2), 333-345.

Altman, E. I. (1973). Predicting railroad bankruptcies in America. *Bell Journal of Economics*, 4(1), 184-211.

Amankwah-Amoah, J. (2016). An integrative process model of organisational failure. *Journal of Business Research*, 69(9), 3388-3397.

Amat, O., Blake, J., & Dowds, J. (1999). The ethics of creative accounting. *Economics Working Paper*, 349, 715-736.

Andreff W., Staudohar P. D. [2000], « The evolving European model of professional sports finance », *Journal of sports economics*, volume 1, n° 3, p. 257-276.

Andreff, W. (2007). Dérives financières : une remise en cause de l'organisation du sport, *Finance & Bien Commun*, 2007/1, 26, pp. 27-35.

Andreff, W. (2007). French football: A financial crisis rooted in weak governance. *Journal of Sports Economics*, 8(6), 652-661.

Andreff, W. (2009). Equilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel, *Revue économique* 2009/3, vol.60, pp. 591-633.

Andreff, W. (2011). Les risques financiers de la glorieuse incertitude du sport. Risques. *Les cahiers de l'assurance*, 88(décembre), 21-27.

Andreff, W. (2011). Some comparative economics of the organization of sports: competition and regulation in north American vs. European professional team sports leagues. *European Journal of Comparative Economics*, 8(1), 3-27.

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

Andreff, W. (2013). Une transition économique inattendue: vers le «cupidalisme»? *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, 14(2).

Andreff, W. (2014). The Winner's Curse in Sports Economics. In Budzinski, O. & Feddersen, A. Contemporary Research in Sports Economics, 14, Peter Lang, pp.177-205, 2014, Political Economics, Competition and Regulation, 978-3-631-64657-1.

Andreff, W. (2015). Analyse économique du rugby professionnel en France: Equilibre compétitif et contrainte budgétaire. Pierre Chaix. Le nouveau visage du rugby professionnel français. Argent, succès et dérives, L'Harmattan, 2015, 978-2-343-07145-9.

Argenti, J. (1976). Corporate planning and Corporate collapse. Long Range Planning, Vol.9, Issue 6, 1976, pp.12-17.

B

Bachmaier, B., Lammert, J., Plumley, D., Wilson, R., & Hovemann, G. (2018). Regulatory intensity in English and German professional football: A comparative analysis of national requirements for ensuring financial stability. Sport, Business and Management: An International Journal, 8(3), 276-297.

Bain, J. S. (1951). Relation of profit rate to industry concentration: American manufacturing, 1936–1940. The Quarterly Journal of Economics, 65(3), 293-324.

Balcaen, S. et Ooghe, H. (2006). "The exit path of failing firms: Which factors determine the time to exit?", Avril, 55p. Barajas, A et Rodriguez, P. (2010). Spanish Football

clubs' finances : Crisis and player salaries. *International Journal of Sport finances*, 5, pp. 52-66.

Balcaen, S., Ooghe, H. (2005). 35 years of studies on business failure : an overview of the classic statistical methodologies and their related problems. *British Accounting Review*, pp.1-31.

Barajas, A., Castro-Limeres, O., & Gasparetto, T. (2017). Application of MCDA to evaluate financial fair play and financial stability in European football clubs.

Barajas, Á., & Rodríguez, P. (2010). Spanish football clubs' finances: Crisis and player salaries. *International Journal of Sport Finance*, 5(1), 52.

Barajas, Á., & Rodríguez, P. (2014). Spanish football in need of financial therapy: Cut expenses and inject capital. *International Journal of Sport Finance*, 9(1), 73.

Barbier, P. Y., & LeGresley, A. (2011). Pour faciliter la gestion de la validité interne de l'argumentation à l'occasion du processus décisionnel jalonnant le parcours de recherche et d'écriture. *Recherches qualitatives*, 11, 24-39.

Barbusse, B. (2002). *Sport et entreprise : des logiques convergentes ?* Presses universitaires de France, n°2002/2 Vol. 52, pp. 391-415.

Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France.

Bardos, M (2008). Scoring sur données d'entreprises : instrument de diagnostic individuel et outil d'analyse de portefeuille de clientèle, 159-177.

Bardos, M. (1998). Risques et tailles des entreprises industrielles. Observatoire des entreprises. Banque de France. Les études de l'observatoire des entreprises.

Barget, E., & Ferrand, A. (2012). Impact économique des événements sportifs sur le territoire: une méthode d'analyse basée sur les échanges entre les parties prenantes. *Management Avenir*, (7), 96-112.

Barget, E., Chavinier-Rela, S. (2017). The analysis of amateur sports clubs funding : a european perspective.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Baroncelli, A., & Lago, U. (2006). Italian football. *Journal of sports economics*, 7(1), 13-28.

Barthélemy, J. (2012). Pour une recherche en gestion conciliant rigueur et pertinence. *Revue française de gestion*, (9), 269-283.

Bastien (2014). Management public du football professionnel contemporain en Europe : entre externalités et conflits d'intérêts. *Revue européenne de management du sport* n°41.

Bastien, J. (2013). L'influence des crises économiques et financières sur le football européen. Working paper n° 2-2013. Laboratoire REGARDS (EA 6292). Université de Reims Champagne-Ardenne.

Bastien, J. (2017). Le football professionnel européen dans un système capitaliste financiarisé en crise : une approche régulationniste des facteurs de changement institutionnel. Thèse Université de Reims.

Beaud, S. (1996). L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'«entretien ethnographique». *Politix. Revue des Sciences Sociales du Politique*, 9(35), 226-257.

Beaver, W. H. (1966). Financial ratios as predictors of failure. *Journal of accounting research*, 71-111.

Beech, J., Horsman, S., & Magraw, J. (2008). The circumstances in which British football clubs go into administration (No. 4). CIBS Working Paper Series.

Beech, J., Horsman, S., & Magraw, J. (2010). Insolvency events among English football clubs. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 11(3), 53-66.

Beech, J. (2014). Football Management Blog. Retrieved from <https://footballmanagement.wordpress.com/no-of-clubs/>

Bellovary, J., Giacomino, D., Akers, M. (2007). A review of bankruptcy prediction studies: 1930-Present. *Journal of Financial Education*, Vol. 33 : 1-42.

Blazy R., Charlety P., Combier J. (1993). Les défaillances d'entreprises : des difficultés visibles plusieurs années à l'avance. *Economie et statistique*, n°268-269, 1993. pp. 101-111.

Blazy, R., & Combier, J. (1997). La défaillance d'entreprise : causes économiques, traitement judiciaire et impact financier.

Bolotny, F. (2010). L'impact de la crise sur le sponsoring sportif : fatalité ou opportunité?», *Jurisport*, n° 94, pp. 20-23.

Bordes C., Brocard, J.F. (2011), Le modèle britannique à l'épreuve de la crise : le cas du Liverpool FC, *Jurisport*, n° 105, pp. 21-25.

Bourg, J.F., Gouguet, J.J. (2012). *Economie du sport*, collection repères. La Découverte.

Bouvet, P., & Lepetit, C. (2015). Du dopage au dopage financier. *Reflets et Perspectives de la Vie Economique*, 54(3), 39-56.

Brechon, P. (2011). *Enquêtes qualitatives, enquêtes quantitatives*, Presses Universitaires de Grenoble.

Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations*. New-York: John Wiley & Sons.

Brunsson, N. (2002). *The organization of hypocrisy*, Seconde édition, Copenhagen.

Bryant, S. M. (1997). A case-based reasoning approach to bankruptcy prediction modeling. *Intelligent Systems in Accounting, Finance & Management*, 6(3), 195-214.

Buraimo, B., Simmons, R., & Szymanski, S. (2006). English football. *Journal of sports economics*, 7(1), 29-46.

C

Chappelet, J.L., & Kubler-Mabbott, B. (2008). *Global Institutions: The International Olympic Committee and the Olympic System*. London: Routledge.

Charitou, A., Neophytou, E., & Charalambous, C. (2004). Predicting corporate failure: empirical evidence for the UK. *European Accounting Review*, 13(3), 465-497.

Chiraz, F. A., & Hassouna, F. (2004, May). Prédiction du risque de défaillance des entreprises: capacité à utiliser les ratios financiers application du modèle linéaire de Brunswik.

Cinca, C. S., Molinero, C. M., & Larraz, J. G. (2005). Country and size effects in financial ratios: A European perspective. *Global Finance Journal*, 16(1), 26-47.

Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.

Cooper, A.C., Artz, W.A. (1995). Determinants of satisfaction for entrepreneurs, *Journal of business venturing*, vol.10, n°6, pp.439-457.

Cordery C, Baskerville R (2013) Three Models, one goal: assessing financial vulnerability in New Zealand Amateur Sport Clubs. *Sport Management Review* 16(2): 186-199.

Crutzen, N., & Van Caillie, D. (2007, May). L'enchaînement des facteurs de défaillance de l'entreprise: une réconciliation des approches organisationnelles et financières. In «COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT» (pp. CD-Rom).

Crutzen, N., Van Caillie, D. (2008). The business failure process : an integrative model of the literature. *Review of business and economy*, vol. L3, n°3, pp. 288-316.

Crutzen, N., Van Caillie, D. (2009). Vers une taxonomie des profils d'entrée dans un processus de défaillance : un focus sur les micro- et petites entreprises en difficulté. *Revue Internationale P.M.E*, Vol n°22, pp. 104-128.

D

Dermit Richard, N., Scelles, N. (2017). Contrainte budgétaire lâche dans le football français : des actionnaires mécènes. Séminaire DESPORT.

Dermit-Richard, N. (2007). Régulation financière et sport professionnel: les conditions de l'indépendance du régulateur. *Staps*, (2), 91-106.

Dermit-Richard, N. (2012). Football professionnel en Europe: un modèle original de régulation financière sectorielle. *Management Avenir*, (7), 79-95.

Dermit-Richard, N., & Durand, C. (2010). Régulation financière des championnats de sport collectif: une révolution en marche en Europe?. *Revue européenne de management du sport*.

Dermit-Richard, N., & Scelles, N. (2014). Rentabilité économique des clubs de football: le pressing de l'environnement, obstacle à l'action stratégique. *Revue européenne de management du sport*, 41, 35-49.

Dimitropoulos, P. (2010), « The financial performance of the Greek Football Clubs », *Sport Management International Journal*, Vol. 6, No. 1, pp. 5-27.

Downward, P. and Dawson, A. (2000). *The economics of professional team sports*. Routledge, London and New York.

Du Jardin, P., & Séverin, E. (2012). Forecasting financial failure using a Kohonen map: A comparative study to improve model stability over time. *European Journal of Operational Research*, 221(2), 378-396.

Du Jardin, P., & Séverin, É. (2015). BFR et difficultés financières dans les TPE françaises: étude exploratoire des trajectoires de faillite. *La Revue des Sciences de Gestion*, (1), 69-88.

Durand C., Ravenel, L., Bayle, E. (2005). The Strategic and political consequences of using demographic criteria for the organization of european leagues. *European Journal of sport science*, pp. 167-180.

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

E

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

Elmer, P. J., & Borowski, D. M. (1988). An expert system approach to financial analysis: The case of S&L bankruptcy. *Financial Management*, 66-76.

F

Foreman, R. D. (2003). A logistic analysis of bankruptcy within the US local telecommunications industry. *Journal of Economics and Business*, 55(2), 135-166.

Fort, R. (2006). The value of Major League Baseball ownership. *International Journal of Sport Finance*, 1(1), 9-20.

Franck, E. (2015), "Regulation in leagues with clubs' soft budget constraints: the effect of the new UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations on managerial incentives and suspense," in *Disequilibrium sports economics. Competitive imbalance and budget constraints*, ed. W. Andreff. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar, pp. 228-249.

Freeman, J., Carroll, Glenn R., Hannan Michael T. (1977), The liability of the newness : age dependence in organizational death rates. *American sociological review*, vol. 48, No. 5, pp. 692-710.

G

Geoffroy, F. (2012). Quand l'hypocrisie managériale protège l'organisation. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 18(46), 301-315.

Gillet P. (1998). « Comptabilité créative : le résultat comptable n'est plus ce qu'il était », *Revue Française de Gestion*, pp. 83-94.

Goddard J, Sloane P (2014). *Handbook on the economics of professional football*

Grice J.S , Ingram R.W (2001) Test of Generalizability of Altman's bankruptcy prediction model, *Journal of Business Research* n°54, 53-61.

Grice Jr, J. S., & Dugan, M. T. (2003). Re-estimations of the Zmijewski and Ohlson bankruptcy prediction models. *Advances in Accounting*, 20, 77-93.

Grolleau, G., & Salhi, S. (2009). L'externalité et la transaction environnementale les deux faces de la même pièce?. *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*, (311), 4-18.

Guilhot, B. (2000). Défaillance d'entreprise : soixante-dix ans d'analyses théoriques et empiriques, *Revue Française de Gestion*, 26, pp. 52-67.

H

Hambrick, D. C., & D'Aveni, R. A. (1992). Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies. *Management Science*, 38(10), 1445-1466.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 82(5), 929-964.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American sociological review*, 149-164.

Helleu, B., Durand, C. (2007). La métropolisation du sport professionnel en Europe et en Amérique du Nord : une approche comparative, Mappemonde, pp. 1-15.

Hlady-Rispal, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion-L'étude de cas. *Revue française de gestion*, 41(253), 251-266

J

Jones, J. C. (1969). The economics of the national hockey league. *The Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'Economie*, 2(1), 1-20.

K

Keasey, K., & Watson, R. (1991). Financial Distress Prediction Models: A Review of Their Usefulness 1. *British journal of Management*, 2(2), 89-102.

Keasey, K., Watson, R. (1987). Non-Financial Symptoms and the Prediction of Small Company Failure : a test of Argenti's Hypothesis, *Journal of Business Finance and Accounting*, vol. 14, n° 3, pp. 335-354.

Kelly, S., & Chatziefstathiou, D. (2018). 'Trust me I am a Football Agent'. The discursive practices of the players' agents in (un) professional football. *Sport in Society*, 21(5), 800-814.

Kesenne, S. (1996). League Management in professional team sports within win maximising clubs. *European Journal of sport management*, pp.14-22.

Khelil, N., Smida, A., Zouaoui M. (2010). Exploration de la logique de l'accompagnement psychologique des entrepreneurs : une approche par les représentations des accompagnateurs. Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat : regards croisés, UFR AES Montpellier.

Khelil, N., Smida, A., Zouaoui M. (2012). Contribution à la compréhension de l'échec des nouvelles entreprises : exploration qualitative des multiples dimensions du phénomène. *De Boeck Supérieur, Revue de l'entrepreneuriat*, vol.11, pp. 39-72.

Klepper, S., & Simons, K. L. (1997). Technological extinctions of industrial firms: an inquiry into their nature and causes. *Industrial and Corporate change*, 6(2), 379-460.

Koenig, G. (1985). Entreprises en difficultés: des symptômes aux remèdes. *Revue Française de Gestion*, pp. 84-92.

Kornai, J., Maskin, E., & Roland, G. (2003). Understanding the soft budget constraint. *Journal of economic literature*, 41(4), 1095-1136.

L

Lago, U., Simmons, R., and Szymanski, S. (2006). “The Financial Crisis in European Football: An Introduction.” *Journal of Sports Economics* 7, no. 1 (2006): 3–12.

Laitinen, E.K. (1991). Financial ratios and different failure processes. *Journal of Business, Finance and Accounting*, pp. 649-673.

Lelogeais, L. (2004). Le rôle des variables qualitatives dans la détection précoce du risque de défaillance. 13ème conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique.

Lennox, C. (1999). Identifying failing companies: a re-evaluation of the logit, probit and DA approaches. *Journal of economics and Business*, 51(4), 347-364.

Llorca M. (2014), "An assesment of the financial sustainability of football clubs and leagues : the case of the french league", 6th European Conference on Sports Economics, University of Antwerp, 4-5 septembre 2014.

Llorca, M. (2015). Soutenabilité financière des clubs de football et fair play financier : une étude empirique des clubs de ligue 1 et de ligue 2. Séminaire Desport.

Luoma, M. et E.K. Laitinen (1991). Survival analysis as a tool for company failure prediction. *Omega International Journal of Management Science*, vol. 19, no 6, pp. 673-678.

Lussier, R. N. (1995). A nonfinancial business success versus failure prediction mo. *Journal of Small Business Management*, 33(1), 8.

M

Mantere, S., Aula, P., Schildt, H., & Vaara, E. (2013). Narrative attributions of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 28(4), 459-473.

McGurr, P., & DeVaney, S. (1998). Predicting business failure of retail firms: An analysis using mixed industry models. *Journal of Business Research*, 43(3), 169-176.

Mellahi, K., & Wilkinson, A. (2004). Organizational failure: a critique of recent research and a proposed integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, 5(1), 21-41.

Mensah, Y. M. (1984). An examination of the stationarity of multivariate bankruptcy prediction models: A methodological study. *Journal of accounting research*, 380-395.

Meysonnier, F., Mincheneau, M. (2013). Le contrôle de gestion dans les clubs de football professionnel, *Revue Finance/Contrôle/Stratégie*, 16-4.

Minquet, J.P.L. (2004). Sports, football et finance, *Revue Française de Gestion*, vol.30 n°150, pp. 141-160.

Morrow S (2006) Impression management in football club financial reporting, *International Journal of Sport Finance*, 1 (2), pp. 96-108.

Morrow, S. (2014). *Financial Fair Play: Implications for Football Club Financial Reporting*. Edinburgh: ICAS.

Morrow, S. (2014). Football finances in Goddard, J. and Sloane, P. *Handbook on the economics of professional football*, 80-99.

Moyer, R. C. (1977). Forecasting financial failure: a re-examination. *Financial Management (pre-1986)*, 6(1), 11.

Muller, J.C. (2004). Club licensing as a means to control costs and to safeguard the integrity of the game : the example of the bundesliga. *Svensk Idrotts Juridisk foerening*, Vol.9, 227-299.

N

Neale, W. C. (1964). The peculiar economics of professional sports. *The quarterly journal of economics*, 78(1), 1-14.

Noll, R. G., & Zimbalist, A. (1997). Sports, jobs, & taxes. *The Brookings Review*, 15(3), 35.

O

Olhson, J.A. (1980). Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy, *Journal of accounting research*, 109-131.

Ooghe, H. et S. De Prijcker (2006), Failure processes and causes of company bankruptcy : a typology. Working Paper Series, Leuven, Vlerick Leuven Gent Management School.

Ooghe, H., Van Wymeersch, C. (1986). Modèles prévisionnels de la faillite. *Annales de Droit de Liège*, n°3, pp. 183-196.

P

Pandit, N. R. (1996). The creation of theory: A recent application of the grounded theory method. *The qualitative report*, 2(4), 1-15.

Pearce, J. L., & Huang, L. (2012). The decreasing value of our research to management education. *Academy of Management Learning & Education*, 11(2), 247-262.

Procházka, D. (2012). Financial conditions and transparency of the Czech Professional Football Clubs. *Prague Economic Papers*, 21(4), 504-521.

Q

Quivy R., Van Campenhoudt, L. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 3ème édition. Dunod.

R

Refait-Alexandre, C. (2004). La prévision de la faillite fondée sur l'analyse financière de l'entreprise : un état des lieux, La documentation française, n°162, pp 129-147.

Rosendale, W. M. (1908). Credit department methods. Bankers' Magazine, 76(2), 183-194.

Ross, S.A et al (2010) Fundamentals of corporate finance, Mc Graw-Hill Ryerson, 7th edition, Ontario.

S

Salmi, T., & Martikainen, T. (1994). A review of the theoretical and empirical basis of financial ratio analysis (No. _001). Sci. Finance. Abstract.

Sanderson, A. (2002). The Many Dimensions of Competitive Balance, Journal of Sports Economics , 3, 2002.

Scelles, N., Helleu, B., Durand, C., & Bonnal, L. (2013). Determinants of professional sports firm values in the United States and Europe: A comparison between sports over the period 2004-2011. International Journal of Sport Finance, 8(4), 280-293.

Scelles, N., Szymanski, S., & Dermit-Richard, N. (2018). Insolvency in French soccer: The case of payment failure. *Journal of Sports Economics*, 19(5), 603-624.

Schotté, M. (2016). Monter en première division. *Politix*, (2), 99-120.

Senaux, B. (2008). A stakeholder approach to football club governance. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 4(1), 4.

Senaux, B. (2011). Playing by the rules... but which ones?. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 1(3), 252-266.

Séverin, É. (2006). La renégociation financière des entreprises en difficulté. *Revue française de gestion*, (7), 33-49.

Shaonan Tian, Yan Yu, Hui Guo (2015). Variable selection and corporate bankruptcy forecasts, *Journal of banking and finance* n°52 89-100.

Sloane, P. J. (1971). Scottish journal of political economy: the economics of professional football: the football club as a utility maximiser. *Scottish Journal of Political Economy*, 18(2), 121-146.

Smida, A., Khelil, N. (2010). Repenser l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes : proposition d'une typologie s'appuyant sur une approche intégrative. *Revue Internationale P.M.E.*, vol.23, n°2, pp.65-106.

Storm, R. K., & Nielsen, K. (2012). Soft budget constraints in professional football. *European Sport Management Quarterly*, 12(2), 183-201.

Szymanski, S. (2010). The financial crisis and english football : the dog that will not bark, *International journal of sport finance*, pp. 28-40.

Szymanski, S. (2012). Insolvency in English professional football: Irrational exuberance or negative shocks. *International Association of Sports Economists, Working Paper Series*, 10-02.

Szymanski, S., & Weimar, D. (2019). Insolvencies in Professional Football: A German Sonderweg?. *International Journal of Sport Finance*, 14(1), 54-68.

T

Terrien, M., Scelles, N., & Durand, C. (2016). French 75% tax rate: An opportunity to optimize the attractiveness of the French soccer league. *International Journal of Sport Finance*, 11(3), 183-203.

Terrien, M., Scelles, N., Morrow, S., Maltese, L., & Durand, C. (2017). The win/profit maximization debate: strategic adaptation as the answer?. *Sport, Business and Management: an International Journal*, 7(2), 121-140.

Thiriez, F. (2002). Les clubs français à l'épreuve du « foot-business ». *Pouvoirs*, n°101, pp.65-74.

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

V

Vahabi M. (2005). La contrainte budgétaire lâche et la théorie économique. In: *Revue d'études comparatives Est-Ouest*, vol. 36, n°2. Trajectoires territoriales et économiques. Approches théoriques et méthodologiques. pp. 143-176.

Vahabi, M. (2003). La contrainte budgétaire lâche et la théorie économique.

Van Caillie, D. (2000). La détection des signaux financiers annonciateurs de faillite en contexte PME: une approche méthodologique spécifique. Actes du 5ème Congrès International Francophone sur la PME, 1-19.

Van Caillie, D. (2004). La faillite d'entreprise, champ d'application privilégié des méthodes quantitatives en gestion. *Regards croisés sur les méthodes quantitatives en gestion*, 295-327.

Van Caillie, D., & Dighaye, A. (2002). La recherche en matière de faillite d'entreprise: un état de sa situation et de ses perspectives d'avenir.

Van Caillie, D., Santin, S., Crutzen, N., Kabwigiri, C. (2006). L'analyse équilibrée des symptômes de déséquilibre de la PME à reprendre, facteur-clé du succès du processus de reprise: légitimation théorique et première validation empirique. 1ères journées Georges Doriot.

W

Wang, Y., & Campbell, M. (2010). Do Bankruptcy Models Really Have Predictive Ability? Evidence using China Publicly Listed Companies. *International Management Review*, 6(2).

X

Xu, M., & Zhang, C. (2009). Bankruptcy prediction: the case of Japanese listed companies. *Review of accounting studies*, 14(4), 534-558.

Z

Zoccali, C. (2011). The role of financial indicators in the life of Italian football clubs. *Revista di Diritto ed Economia dello Sport*, 83-101.

Jurisprudence

Article 611-4 du code de commerce (conciliation) et Article 620-1 du code de commerce (sauvegarde)

Loi n° 2017-261 du 1er mars 2017 visant à préserver l'éthique du sport, à renforcer la régulation et la transparence du sport professionnel et à améliorer la compétitivité des clubs

Annexes

Annexe 1. Tableau des faillites des clubs français de football de 1975 à 2018

	Clubs	année de la faillite	statut juridique
1	AC Ajaccio	1975	association
2	Rouen	1978	association
3	Red Star 93	1978	association
4	Rennes	1978	association
5	Reims	1979	association
6	Troyes	1979	association
7	Marseille	1981	association
8	Thionville	1981	association
9	Dunkerque	1981	association
10	Angers	1982	association
11	Valenciennes	1983	association
12	Stade Français	1985	association
13	Besançon	1986	association
14	Limoges	1987	association
15	Dunkerque	1987	association
16	Valenciennes	1987	association
17	Thonon	1987	association
18	Amiens	1987	association
19	Bastia	1988	association
20	Mulhouse	1989	sems
21	Orléans	1989	association
22	Beauvais	1989	association
23	Sète	1989	association
24	Grenoble	1990	association
25	Lorient	1990	association
26	Abbeville	1990	association
27	Quimper	1990	association
28	Bordeaux	1991	association
29	Nice	1991	association
30	Niort	1991	association
31	Chaumont	1991	association
32	Dijon	1991	association
33	Orléans	1992	association
34	Brest	1992	association
35	Reims	1992	association
36	Rodez	1993	association
37	La Roche	1994	sos
38	Annecy	1994	sos
39	Nevers	1994	association
40	Tours	1994	association

	Clubs	année de la faillite	statut juridique
41	Marseille	1995	sos
42	Rouen	1995	association
43	Bourges	1995	sems
44	Pau	1995	association
45	Valenciennes	1996	association
46	Roubaix	1996	association
47	Perpignan	1997	association
48	Saint Briec	1997	association
49	Quimper	1997	association
50	Toulon	1998	association
51	Poitiers	1998	association
52	Epinal	1998	association
53	Charleville	1998	association
54	Bourges	1998	sems
55	Mulhouse	1999	sems
56	Martigues	2003	sems
57	Alès	2003	sems
58	Valence	2005	sasp
59	Racing Paris	2005	sasp
60	Sète	2009	sems
61	Libourne Saint Seurin	2009	sasp
62	Grenoble	2011	sasp
63	Racing Strasbourg	2011	sasp
64	Gueugnon	2011	sasp
65	Cassis Carnoux	2011	assoc
66	Besançon	2012	sasp
67	Gap	2012	association
68	Le Mans	2013	sasp
69	Sedan	2013	sasp
70	Rouen	2013	sasp
71	Vannes	2014	sasp
72	Uzés	2014	association
73	Istres	2015	sasp
74	Arles Avignon	2015	sasp
75	Evian Thonon Gaillard	2016	sasp
76	Moulins	2016	association
77	Luçon	2016	association
78	Colmar	2016	association
79	Bastia	2017	sasp
80	Paulhans Pezenas	2018	association
81	Limoges	2018	association

Annexe 2. Scoring financier KNVB

FRANSELE VARABELLEN	Gewicht (1-5)	Scahniveau					Eenheid
		0	1	2	3	4	
1 Gem. loon (of gem. gemiddelden) (afgezet naar salaris in een percentage)	6	Liquideposita <	Liquideposita <	Liquideposita <	Liquideposita <	Liquideposita >	per jaar
		0	0,5	1	2	3	
2 Overloosende byvalde in e. Ingevoerdeprocent (in een percentage)	5	Liquideposita <	Liquideposita <	Liquideposita <	Liquideposita <	Liquideposita >	per half jaar
		0	0,5	1	2	3	
3 Winstgevoel (voel. met)	6	Cash ratio <	Cash ratio <	Cash ratio <	Cash ratio <	Cash ratio >	per half jaar
		30%	80%	70%	95%	90%	
4 Winstverhouding (totale winsten) (voel. met)	6	Solvabilitei <	Solvabilitei <	Solvabilitei <	Solvabilitei <	Solvabilitei >	per half jaar
		0%	9%	10%	20%	20%	
5 Resultaat na belasting (afgezet naar accijzenpercentage)	4	Nettowinst <	Nettowinst <	Nettowinst <	Nettowinst <	Nettowinst >	per jaar
		0,0%	0,0%	1,0%	3,0%	2,0%	
6 Beschikbaar resultaat (afgezet naar accijzenpercentage)	6	Brutowinst <	Brutowinst <	Brutowinst <	Brutowinst <	Brutowinst >	per jaar
		0,0%	1,0%	2,0%	4,0%	4,0%	
7 Nettoresultaat in Ingevoerdeprocent	2	Nettowinst halj. seizoen <	Nettowinst halj. seizoen <	Nettowinst halj. seizoen <	Nettowinst halj. seizoen <	Nettowinst halj. seizoen >	per half jaar
		0,0%	0,0%	1,0%	2,0%	2,0%	
8 Beschikbaar resultaat	4	Brutowinst halj. seizoen <	Brutowinst halj. seizoen <	Brutowinst halj. seizoen <	Brutowinst halj. seizoen <	Brutowinst halj. seizoen >	per half jaar
		0,0%	1,0%	2,0%	4,0%	4,0%	
9 Personeelskosten als percentage van de netto omzet	5	Personeelskosten >	Personeelskosten >	Personeelskosten >	Personeelskosten >	Personeelskosten <	per kwartaal
		30%	70%	70%	80%	90%	
10 Ingevoerdeprocent	5	Aantal leden <	Aantal leden <	Aantal leden <	Aantal leden <	Aantal leden >	per jaar
		0	-	1	2	3	
Categorie I		< 27%	85	Totaal aantal punten: 240			
Categorie II		< 64%	130				
Categorie III		> 64%	130				

KWV/Deelnemers 2008
© KNVB 2008
NB: Het KNVB-licentieplan 2008 is van toepassing op alle clubs die in het KNVB-licentieplan 2008 zijn opgenomen. Het KNVB-licentieplan 2008 is van toepassing op alle clubs die in het KNVB-licentieplan 2008 zijn opgenomen.

Annexe 3. Historique de l'entrée dans la faillite du club de football de Grenoble

Le club de Grenoble (GF38) vendu en 2004 est une société d'économie mixte appartenant à la Ville de Grenoble. Le club devient alors la propriété d'investisseurs étrangers (groupe japonais Index). Ce groupe connaît une forte croissance de son activité originelle au Japon (développement d'applications pour les smartphones). Le club évolue en Ligue 2 au moment du rachat. Un premier directeur général japonais est mis en place par les propriétaires du club. En 2008 le club est promu sportivement en Ligue 1. La même année (12 mai) avant l'accession en Ligue 1, un nouveau stade est livré au club (stade des Alpes). Ce stade fait l'objet de nombreux contentieux et la nouvelle majorité politique était opposée à sa construction. Cette dernière demande à ce que le club paie l'utilisation du stade à sa juste valeur. Lors de la montée en Ligue 1, la gouvernance du club est réorganisée autour d'un directeur général japonais (qui ne parle pas français) et de deux directeurs français disposant d'une expérience dans le football. Le club est en concurrence commerciale avec un autre club sportif professionnel (Rugby) et de deux autres clubs sportifs professionnels en Rhône Alpes (Lyon et Saint-Etienne). Le club est relégué sportivement en Ligue 2 en 2010. Le club est de nouveau rétrogradé sportivement en National en 2011. Suite à son passage devant la DNCG, le club est également rétrogradé administrativement en CFA. Le club déclare son état de cessation de paiements le lendemain de la décision de la DNCG (Juillet 2011) et fait l'objet d'une liquidation judiciaire par le tribunal de commerce (Juillet 2011).

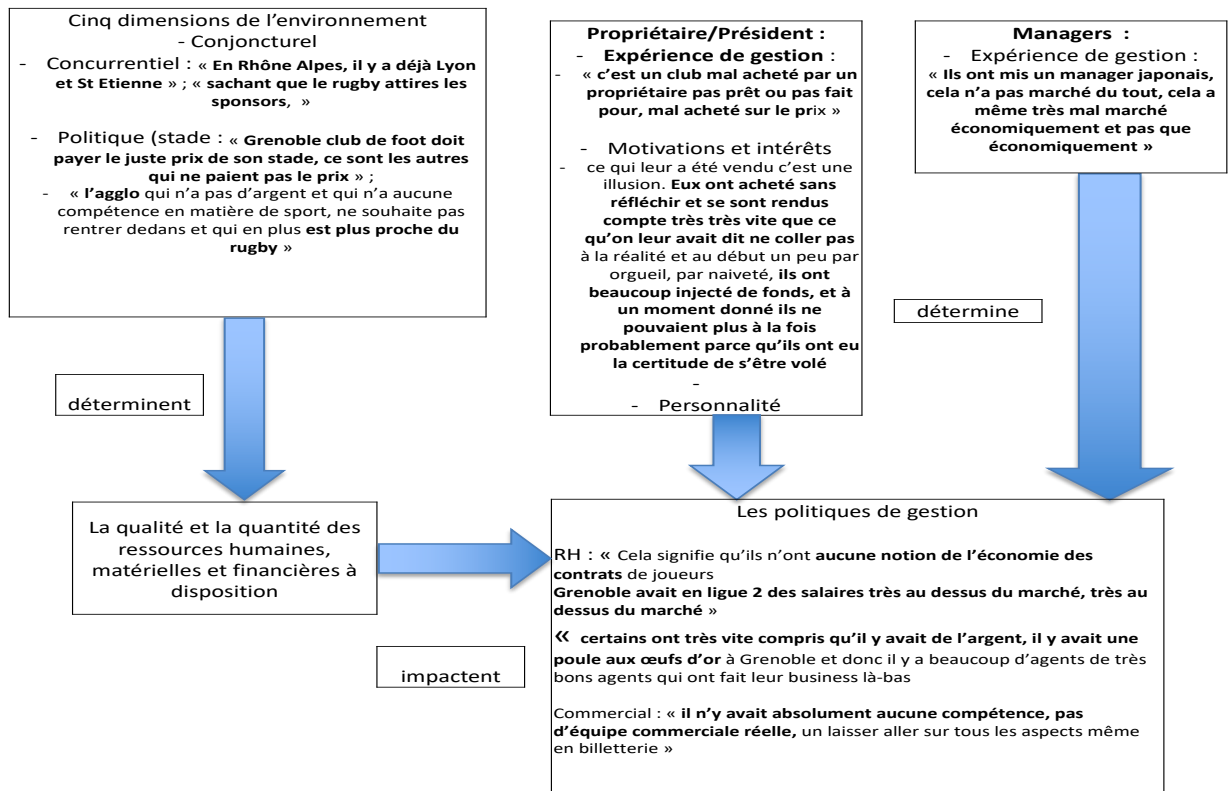
Ce cas de faillite a fait l'objet d'une analyse qualitative pour permettre de construire le modèle initial de la faillite des clubs français de football.

Annexe 4. Grille d'entretien

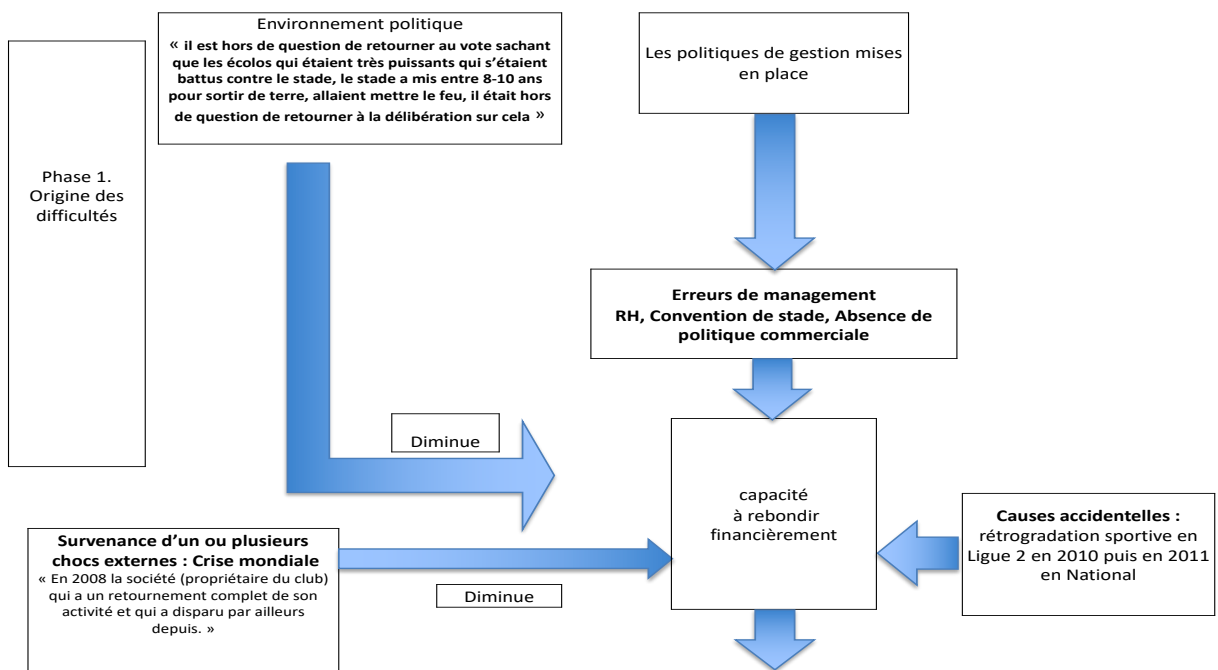
Consigne : EST CE QUE VOUS POURRIEZ ME DECRIRE VOTRE PARCOURS PROFESSIONNEL AU SEIN DU CLUB DE FOOTBALL ?		
LE CLUB SES CARACTERISTIQUES	L'ACTIONNAIRE	LE CHEMIN DE LA DEFAILLANCE
<p>LE CLUB : Forme juridique, âge, nombre de salariés, division dans lesquelles évoluait le club sur les 3 saisons précédant la défaillance Comment était structuré le service financier (interne/externe, quelles ressources, quelle organisation...)?</p> <p>LES CONTRAINTES CONTEXTUELLES (ENVIRONNEMENT EXTERNE) Description de l'environnement macro : politique, économique, social, légal Les sources de financement des clubs Représentation de la compétition opinions, ressentis (situation du football français) Rapport entre clubs et DNCG Pensées personnelles sur la DNCG : auditions : appréciations, ressentis les sanctions : appréciations, ressentis faire raconter des anecdotes sur l'impact des décisions de la DNCG sur les clubs (lien DNCG – défaillance ?) Description de l'environnement concurrentiel (concurrents, clients, fournisseurs)</p> <p>Facteurs accidentels</p> <p>LES RESSOURCES Ressources immatérielles (marques, capital joueurs) Ressources humaines (compétences internes) Ressources techniques Ressources financières</p>	<p>EXPÉRIENCE TECHNIQUE DE L'ACTIVITE Quelle expérience avait l'actionnaire et le management (Directeur Général ou Président Délégué) dans le football avant leur prise de fonction ?</p> <p>Savoirs mobilisés Contenus : diplômes, formations, niveau, lien entre formation - poste Importance des savoir par rapport aux savoir-faire et savoir être Savoir-faire Lesquels ? Importance des savoir-faire par rapport aux savoirs et savoir être Savoir-être Lesquels : qualités morales ? physiques ? Pourquoi : exigences imposées par l'entreprise ? le métier ? le système du football ? Importance par rapport aux savoirs et savoir-faire</p> <p>PERSONNALITE DE L'ACTIONNAIRE Attitude face au risque Attitude face au prestige Confiance en soi, réalisme, sens critique</p> <p>MOTIVATIONS DE L'ACTIONNAIRE Motivation (recherche d'un statut social, création par besoin, gagner de l'argent, passion, image, influence politique) Typologie de l'actionnaire (entrepreneur, gestionnaire, financier) L'attachement à l'entreprise, à la ville, à la région</p> <p>INTERETS RECHERCHES Recherche de l'enrichissement personnel plutôt que l'enrichissement de l'entreprise Utiliser la société pour servir d'autres intérêts</p>	<p>ORIGINE DES DIFFICULTES Manquement dans l'environnement managérial ? Manquement du fait de chocs externes ?</p> <p>ERREURS COMMISES Dans le portefeuille de ressources de l'entreprise (déficiences en termes de ressources financières, immatérielles, humaines, techniques) Dans la manière de mettre en œuvre ces ressources (politiques menées au niveau commercial, opérationnel, financier, sportif)</p> <p>APPARITION DES SYMPTOMES DE LA DEFAILLANCE Recul dans le championnat ? Relégation ? Manque d'autofinancement ? Manque de liquidité/diminution des ressources ?</p> <p>APPARITION DES CLIGNOTANTS Illiquidité croissante Méfiance externe des prêteurs</p> <p>FAILLITE DE L'ENTREPRISE Le processus juridique menant à la faillite ?</p>

Annexe 5. Dynamique globale de l'entrée dans la faillite du club de Grenoble (Verbatims)

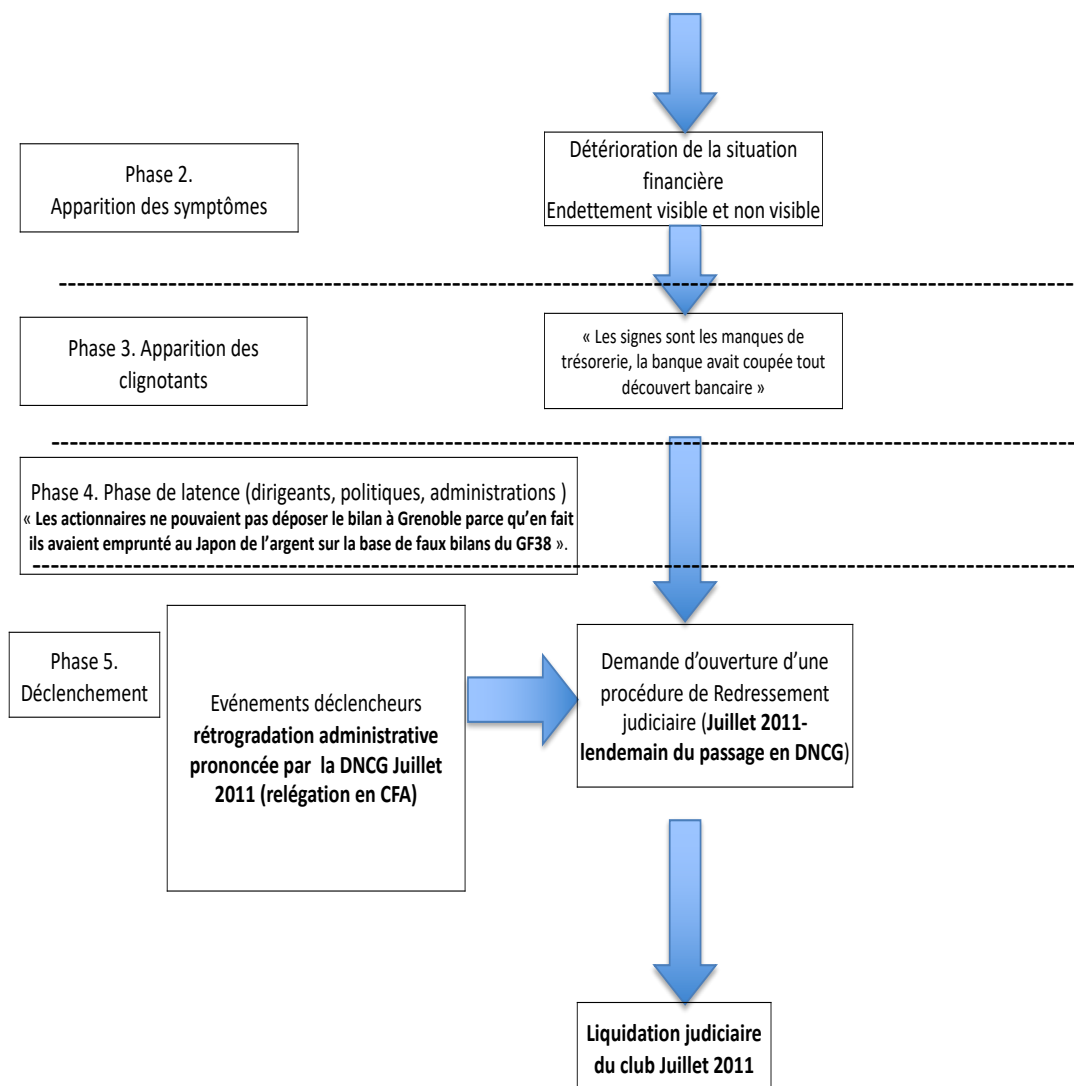
Phase 1. Origine des difficultés



Suite Phase 1. Origine des difficultés à une capacité à rebondir financièrement



Annexe 5 (suite). Enchaînement des phases 2-3-4 pour aboutir à la faillite du club



Index

Table des illustrations

Figure 1. Prévention et traitement judiciaire des difficultés des entreprises et associations en France	19
Figure 2. Structuration de la thèse	28
Figure 3. Evolution du score des clubs faillis et non faillis de l'année N-7 à N (fonction d'Altman révisé)	62
Figure 4. Démarche de l'étude de cas qualitative pour la construction du modèle dynamique de l'entrée dans la faillite des clubs	101
Figure 5. Modèle dynamique de l'entrée dans la faillite des clubs français de football	114
Figure 6. Dimensions de l'environnement des clubs français de football	115
Figure 7. L'enchaînement des facteurs à l'origine des erreurs commises	123
Figure 8. Les erreurs de management – leurs manifestations - Verbatims	123
Figure 9. Survenance d'un ou plusieurs chocs externes	126
Figure 8. Essai de définition des facteurs influençant le nombre de faillites	175

Table des tableaux

Tableau 1. Travaux de recherche menés sur la faillite des clubs de football en Europe.	24
Tableau 2. Travaux académiques sur la performance financière des clubs et l'utilisation du modèle d'Altman dans le football	42
.....	
Tableau 3. Ratios utilisés dans le cadre de l'étude des clubs français de football	48
Tableau 4. Statistiques descriptives des variables utilisées	50
Tableau 5. Estimations des modèles durant la période 2009-2014 sur tous les clubs toutes divisions	54
Tableau 6. Estimations des modèles durant la période 2009-2014 (période estimation) sur les clubs de Ligue 1-Ligue 2- National	55
Tableau 7. Estimations des modèles durant la période 2009-2014 (période estimation) sur les clubs de CFA	56
Tableau 8. Tests prédiction : estimation des scores des clubs durant les années 2015 et 2016	58
Tableau 9. Clubs ayant un score inférieur au score médian des clubs sains sur l'ensemble des modèles étudiés (saisons 2015 et 2016)	60
Tableau 10. Score des clubs faillis par rapport au score médian des clubs sains	61

Tableau 11. Précision dans la prédiction de faillite : taux de bon classement	61
Tableau 12. Qualité des répondants à la grille des facteurs de défaillance	87
Tableau 13. Classement des facteurs de défaillance pour les clubs français de football et les entreprises tous secteurs confondus (Blazy et Combier, 1997)	88
Tableau 14. Classement des sous-facteurs de défaillance pour les clubs français de football et les entreprises tous secteurs confondus (Blazy et Combier, 1997)	89
Tableau 15. Comparaison des trajectoires d'entrée dans la faillite.....	98
Tableau 16. Caractéristiques des clubs étudiés	106
Tableau 17. Principales sources des données collectées dans les clubs sélectionnés ...	108
Tableau 18. Fonction et expérience dans le métier des personnes interrogées	109
Tableau 19. Nombre de saisons consécutives en National	128
Tableau 20. Nombre de faillites des clubs français de football de 1983 à 2002 (soit 10 ans avant et 10 ans après la mise en place de la DNCG en 1992).....	143
Tableau 21. Sources d'information mobilisées pour le Benchmark des pratiques de régulation financière dans le football européen et multi-sports	150
Tableau 22. Faillites des clubs des championnats allemands, anglais, français, néerlandais, italiens sur la période 1992 à 2014.....	160

Table des matières

<u>Remerciements</u>	4
<u>Droits d'auteurs</u>	9
<u>Liste des principales abréviations</u>	10
<u>Introduction générale</u>	13
<i>Partie 1. Un modèle de prédiction de la faillite pour les clubs français de football</i>	33
<i>Introduction de la première partie</i>	34
<u>Chapitre 1. Les modèles classiques de prédiction</u>	36
1. La sélection des variables explicatives.....	36
2. Les modèles de prédiction et leurs applications dans le football.....	40
<u>Chapitre 2. Un nouveau modèle de prédiction adapté au football français</u>	44
1. La construction du modèle.....	44
2. Les enseignements du modèle.....	53
2.1. Un modèle non généralisable aux quatre premiers championnats français de football.....	54
3. Les limites du modèle.....	64
<i>Conclusion de la première partie</i>	70
<i>Partie 2. Pour un renouvellement de l'analyse de la faillite : le cas des clubs français de football</i>	73
<i>Introduction de la deuxième partie</i>	74
<u>Chapitre 3. La nécessité de la prise en compte de la spécificité du football</u>	75
1. Les fondements théoriques des facteurs de la faillite.....	76
2. La collecte des données.....	86
3. La hiérarchisation des facteurs de la faillite.....	89
<u>Chapitre 4. La nécessité d'une analyse dynamique de la faillite</u>	94
1. Les fondements théoriques du processus dynamique de la faillite.....	95
2. Le cadre méthodologique.....	100
3. La dynamique globale et les trajectoires de la faillite des clubs français de football.....	111
<i>Conclusion de la deuxième partie</i>	130
<i>Partie 3. Prévenir la faillite : pour de nouvelles modalités de régulation financière dans le football français</i>	132
<i>Introduction de la troisième partie</i>	133
<u>Chapitre 5. Les instruments de régulation financière développés dans le football européen</u>	134
1. Instruments de régulation financière mis en place dans le football français.....	136
2. Identification de pratiques de régulation financière en Europe.....	147
<u>Chapitre 6. De nouvelles modalités de régulation financière pour prévenir la faillite des clubs français de football</u>	162
1. Pour une réforme du contrôle de gestion au service de la prévention.....	163
2. Pour une mobilisation des parties prenantes au service de la prévention.....	168
3. Pour une politique de soutien aux clubs en difficulté.....	171
<i>Conclusion de la troisième partie</i>	175

<i>Conclusion générale</i>	177
1. Synthèse des résultats	178
2. Apports de la thèse	180
3. Limites de la thèse	182
4. Voies de recherche	184
<i>Références bibliographiques</i>	188
<u>Ouvrages</u>	188
<u>Thèses</u>	189
<u>Rapports</u>	190
<u>Sites Internet</u>	192
<u>Articles</u>	195
<u>Jurisprudence</u>	221
<i>Annexes</i>	222
<u>Annexe 1. Tableau des faillites des clubs français de football de 1975 à 2018...</u>	223
<u>Annexe 2. Scoring financier KNVB</u>	225
<u>Annexe 3. Historique de l'entrée dans la faillite du club de football de Grenoble</u>	226
<u>Annexe 4. Grille d'entretien</u>	227
<u>Annexe 5. Dynamique globale de l'entrée dans la faillite du club de Grenoble (Verbatims)</u>	228
<i>Index</i>	230
<i>Table des illustrations</i>	231
<i>Table des tableaux</i>	232
<i>Table des matières</i>	234

La faillite des clubs français de football : un secteur spécifique

Le football européen en général et le football français en particulier font état de difficultés financières et de faillites récurrentes de clubs professionnels. Sur la seule période de 1975 à 2018, 81 clubs français de football engagés dans les championnats des quatre premières divisions ont connu une faillite.

Le sujet de la faillite d'entreprises a été largement traité pour les secteurs courants de l'économie. De nombreuses recherches se sont attachées à construire des modèles de prédiction, puis progressivement d'autres travaux se sont concentrés sur le processus et les différentes trajectoires d'entrée dans la faillite.

Les seuls travaux menés sur le football français ont appliqué le modèle de prédiction d'Altman (2000) sur les clubs de Ligue 1 et de Ligue 2 et ont cherché à identifier les facteurs de la défaillance. Un accès privilégié aux données financières et aux parties prenantes du football français nous a permis de construire un nouveau modèle de prédiction de faillite adapté aux spécificités du football que nous avons ensuite complété par une analyse qualitative proposant une hiérarchisation des facteurs explicatifs et leur enchaînement au sein d'un processus dynamique.

Notre thèse conclue à l'impossibilité de généraliser un modèle de prédiction des faillites à l'ensemble des clubs des quatre premières divisions françaises. Néanmoins, les améliorations apportées par notre propre modèle permettent de meilleurs taux de classement entre les clubs défaillants et les clubs sains des trois premières divisions. Nous montrons également qu'au-delà d'un score ponctuel obtenu dans le modèle, son évolution dans le temps est un signal important pour identifier et anticiper la dégradation de la situation financière de chaque club. Les clubs ne passent pas d'un état de bonne santé à leur faillite de manière soudaine. Des entretiens menés avec des dirigeants, des actionnaires, des directeurs financiers et des membres de la Direction Nationale du Contrôle de Gestion nous ont permis de modéliser la dynamique globale d'entrée dans la faillite des clubs. Sur ces bases, nous proposons une nouvelle approche de la régulation financière pour mieux prévenir la faillite des clubs de football.

Mots-clés : faillite, football, modèle de prédiction, dynamique de la faillite, régulation financière

Bankruptcy in French Football clubs: a specific sector

French football and European football in general regularly report of financial difficulties and even bankruptcies of professional clubs. Between 1975 and 2018, 81 clubs of the four premier French divisions went bankrupt.

The issue of bankruptcy in business has been widely studied in the main sectors of the economy. Various studies have endeavoured to build prediction models and subsequently, other work has investigated the process and different ways of going bankrupt.

The only work which investigated French football applied Altman's prediction model (2000) to Ligue 1 and Ligue 2 clubs and aimed to identify the factors which lead to bankruptcy. Privileged access to financial information concerning these clubs and to people who have important roles in this domain allowed us to create a new model to predict bankruptcy which is adapted to the particularities of professional football. We then completed our study with qualitative analysis of the data and a proposal of a hierarchy of the explicative factors and their sequencing in what is a dynamic process.

Our thesis concludes by stating that it is impossible to generalise a bankruptcy prediction model for all the clubs in each of the top four French divisions. Nevertheless, the improvements brought forward by our model allows for a more accurate division of the financially healthy and unhealthy clubs in the first three divisions. Equally, we show that beyond the initial score a club achieves with our model, the evolution of this score over time in an important indicator to help clubs anticipate a worsening financial situation; clubs do not suddenly go from a state of financial solvency to one of bankruptcy. Interviews undertaken with the executives, stakeholders and financial directors of clubs as well as those carried out with members of the *Direction Nationale du Contrôle de Gestion (DNCG)* allowed us to model the global dynamic for clubs who go bankrupt. From there, we propose a new approach to financial regulation to avoid more football clubs going bankrupt.

Keywords : bankruptcy, football, prediction model, dynamic of bankruptcy, financial regulation