Fondements et conséquences de l'action collective entre contributeurs et bénéficiaires : modalités de génération, de répartition et d'utilisation des revenus dans le sport professionnel

Antoine Feuillet

▶ **To cite this version:**

Antoine Feuillet. Fondements et conséquences de l'action collective entre contributeurs et bénéficiaires : modalités de génération, de répartition et d'utilisation des revenus dans le sport professionnel. Education. Normandie Université, 2019. Français. NNT : 2019NORMC234 . tel-02469038

HAL Id: tel-02469038
https://theses.hal.science/tel-02469038

Submitted on 6 Feb 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.

Normandie Université

THÈSE

Pour obtenir le diplôme de doctorat

Spécialité SCIENCES ET TECHNIQUES DES ACTIVITES PHYSIQUES ET SPORTIVES

Préparée au sein de l'Université de Caen Normandie

Fondements et conséquences de l'action collective entre contributeurs et bénéficiaires : modalités de génération, de répartition et d'utilisation des revenus dans le sport professionnel

Présentée et soutenue par
Antoine FEUILLET

Thèse soutenue publiquement le 25/11/2019 devant le jury composé de		
M. GUILLAUME BODET	Professeur des universités, Université Lyon 1 Claude Bernard	Rapporteur du jury
M. GILLES PACHE	Professeur des universités, Université Aix Marseille 1 Provence	Rapporteur du jury
M. WLADIMIR ANDREFF	Professeur émérite, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	Président du jury
Mme NADINE DERMIT-RICHARD	Maître de conférences HDR, Université Rouen Normandie	Membre du jury
M. MATHIEU WINAND	Professeur, LUNEX University	Membre du jury
M. CHRISTOPHE DURAND	Professeur des universités, Université Caen Normandie	Directeur de thèse
M. NICOLAS SCELLES	Maître de conférences HDR, Université Manchester Metropolitan - UK	Co-directeur de thèse

Thèse dirigée par CHRISTOPHE DURAND et NICOLAS SCELLES, Centre d'étude sport et actions motrices (Caen)

UNIVERSITÉ CAEN NORMANDIE

ÉCOLE DOCTORALE 556 HSRT

Normandie Université

CesamS EA 4260

REMERCIEMENTS

Cette thèse est le fruit d'un intérêt pour la recherche qui s'est manifesté en première année de master STAPS avec le cours d'économie du sport. C'est pour cela que je remercie en premier lieu le Pr. Christophe Durand d'avoir éveillé ma curiosité pour cette discipline et d'avoir dirigé mon travail depuis. Les nombreux échanges que nous avons pu avoir ont inspiré mes travaux et je le remercie d'avoir cru en moi et en la réalisation de ce projet de recherche tout comme pour son encadrement assidu.

Je remercie de la même manière le Dr. Nicolas Scelles qui a accepté d'encadrer mes travaux dans un premier temps sous la forme d'une cotutelle puis d'une codirection de thèse. Je lui suis reconnaissant pour la confiance qu'il m'a accordée en acceptant de diriger mes travaux sans me connaître au préalable. Ses conseils éclairants et sa rigueur m'ont été précieux tout au long de la thèse. De plus, je le remercie vivement d'avoir permis et facilité ma venue à l'University of Stirling et Manchester Metropolitan University qui ont été des expériences très enrichissantes.

Je suis sincèrement très honoré de la présence dans mon jury des Pr. Wladimir Andreff, Guillaume Bodet, Gilles Paché, Mathieu Winand et du Dr. Nadine Dermit-Richard.

Merci aux enseignants-chercheurs et au personnel de l'UFR STAPS de Caen avec qui j'ai évolué dans le cadre de deux missions d'enseignements, et pour le poste d'ATER qu'ils m'ont accordé par la suite.

J'adresse ma gratitude aux personnes qui m'ont donné de leur temps dans le cadre d'entretiens de thèse et je remercie le Dr. Nadine Dermit-Richard de m'avoir mis en relation avec deux d'entre eux. Merci aussi aux experts anonymes qui ont contribué à une partie de ce travail par la pertinence de leurs retours et suggestions dans les articles que j'ai eu la chance de publier.

Merci à mes camarades de recherche depuis le master Adrien et Willem qui m'ont inspiré par leur passion dans leurs sujets de thèse respectifs. Je remercie Mickaël pour ses remarques et réflexions avisées ainsi que pour le temps consacré en commun sur une base de données. Merci à l'ensemble des autres doctorant(e)s et docteurs que j'ai côtoyés à Caen au quotidien notamment Amr dont la bonne humeur a rendu cette fin de thèse plus vivante ainsi que Maroua, Cynthia, Tristan, Marion, Sami et Yun.

J'adresse mes remerciements au Pr. Leigh Robinson et à l'ensemble des enseignants-chercheurs de la SR3G de l'University of Stirling pour m'avoir reçu au sein de leur équipe. Un grand merci à Hee Jung, Maurizio, Lobone, Francisco et Kun pour leur accueil chaleureux en Écosse.

Pareillement, merci au Pr. Jonathan Grix d'avoir permis mon séjour de recherche à Manchester Metropolitan University, à l'ensemble du staff de la Sport Policy Unit qui m'a reçu comme un de leur collègue et à Qi avec qui j'ai partagé l'expérience d'une fin de thèse.

Je remercie enfin mon entourage et ma famille, notamment ma tante qui a obtenu son doctorat récemment. Merci à mes frères, à mes parents qui m'ont soutenu à plus d'un titre, en particulier ma mère pour ses relectures. Je n'aurai pas suivi ce parcours sans vous.

« J'essaie en tout cas, solitaire ou non, de faire mon métier et si je le trouve parfois dur, c'est qu'il s'exerce principalement dans l'assez affreuse société intellectuelle où nous vivons, où l'on se fait un point d'honneur de la déloyauté, où le réflexe à remplacer la réflexion, où l'on pense à coups de slogans (…) et où la méchanceté essaie trop souvent de se faire passer pour de l'intelligence (…) Je ne suis pas de ces amants de la liberté qui veulent la parer de chaînes redoublées, ni de ces serviteurs de la justice qui ne pensent qu'on ne la sert bien qu'en vouant plusieurs générations à l'injustice. Je vis comme je peux dans un pays malheureux, riche de son peuple et de sa jeunesse, provisoirement pauvre dans ses élites, lancé à la recherche d'un ordre et d'une renaissance à laquelle je crois. (…) Sans liberté vraie et sans un certain honneur, je ne puis vivre (…) Voilà l'idée que je me fais de mon métier (…) »

Albert Camus,
Discours au cercle des amitiés méditerranéennes.
22 janvier 1958

GLOSSAIRE DES SIGLES

ACP : Analyse en composante principale
AG : Assemblée générale
ATP : Association of tennis professionals
BL: Bundesliga
CA : Conseil d'administration
CBA : Collective Bargaining Agreement
CIO : Comité international olympique
CJUE : Cour de justice de l'Union européenne
CNDS : Centre national pour le développement du sport
CSA : Conseil supérieur de l'audiovisuel
DNCG : Direction Nationale de Contrôle de Gestion
ECA : *European Club Association*
EL: *Europa League*
EPFL: *European Professionnal Football League*
FFF : Fédération française de football
FFT : Fédération Française de Tennis
FIFA : Fédération internationale de football association
FIFPRO : Fédération internationale des associations de footballeurs professionnels
GAFAM: Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft
GC : Grands Chelem
IPS : Index de performance sportive
ITF : *International Tennis Federation*
LDC : Ligue des Champions
LFP : Ligue de Football Professionnel
LSP : Ligues sportives professionnelles
MLB : *Major League Baseball*
MV: Malédiction du vainqueur
NBA: *National Basketball Association*
NFL : *National Football Association*
NHL: *National Hockey League*
OTT : *Over the top* (hors offre du fournisseur d'accès à l'internet).
PGA : *Professional golfers' Assocation*
PL : Premier League
SNAAF : Syndicat National des Administratifs et Assimilés du Football
STA : *Superstars-take-all*
UCPF: Union des clubs professionnels de football
UEFA: *Union of European Football Associations*
UFC: *Ultimate Fighting Championship*
UNECATEF: Union nationale des entraîneurs et cadres techniques du football français
UNFP: Union nationale des footballeurs professionnels
VOD: *Video on demand*
WTA: *Winner-take-all*

SOMMAIRE

CHAPITRE INTRODUCTIF: GENERATION, NEGOCIATION, REPARTITION ET UTILISATION DES REVENUS MUTUALISES: LE CAS DU SPORT PROFESSIONNEL 6

PARTIE 1: UNE APPROCHE POLITIQUE ET ÉCONOMIQUE DE LA GÉNÉRATION DES REVENUS MUTUALISÉS..... 30

CHAPITRE 1: MUTUALISATION DES REVENUS: D'UNE APPROCHE PAR LA REGULATION A UNE APPROCHE PAR LA FIRME RESEAU 31

CHAPITRE 2: GENERATION DES REVENUS MUTUALISES DANS LA LIGUE SPORTIVE PROFESSIONNELLE : MODALITES ET CONSEQUENCES 60

PARTIE 2: LA NÉGOCIATION ET LA RÉPARTITION DES REVENUS MUTUALISÉS : OUTIL MAJEUR DE RÉGULATION DE L'ACTION COLLECTIVE..... 85

CHAPITRE 3: NEGOCIER LA REPARTITION DES REVENUS MUTUALISES : ENTRE JEUX D'ACTEURS ET GOUVERNANCE..... 86

CHAPITRE 4: MODALITES DE REPARTITION DES RESSOURCES, REPRESENTATION DANS LES SPORTS COLLECTIFS ET INDIVIDUELS ..108

PARTIE 3: UTILISATION DES REVENUS PAR LES ACTEURS : COOPÉTITION ET CONTINGENCE STRATÉGIQUE..... 142

CHAPITRE 5: PRESENTATION DE LA NOTION DE COOPETITION ET APPLICATION AU SECTEUR SPORTIF 143

CHAPITRE 6: DETERMINANTS DE LA COOPETITION ET DE LA CONTINGENCE DES CHOIX STRATEGIQUES D'UTILISATION DES RESSOURCES..... 160

CHAPTRE CONCLUSIF: DISCUSSION ET SYNTHESE, APPORTS POUR LES ACTEURS, ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE..... 183

BIBLIOGRAPHIE..... 207

PUBLICATIONS SCIENTIFIQUES 208

RAPPORTS ET DOCUMENTS OFFICIELS 232

PRESSE ET SITES INTERNET 235

ANNEXES 238

TABLE DES TABLEAUX..... 290

TABLE DES FIGURES..... 292

TABLE DES ANNEXES..... 294

TABLE DES MATIÈRES..... 295

CHAPITRE INTRODUCTIF

Génération, Négociation, Répartition et Utilisation des revenus mutualisés: le cas du sport professionnel

Le chapitre introductif pose les bases de l'origine de ce travail de thèse, à savoir l'intérêt pour une des particularités du secteur du sport professionnel que constitue le partage des revenus. Il est d'abord introduit la question du partage des revenus dans le cadre général de l'interdépendance économique et sportive des acteurs du sport professionnel **(A)** avant de développer l'originalité et l'intérêt de la régulation par le partage des revenus **(B)**. La méthodologie est ensuite présentée par l'exposé de la philosophie et démarche de recherche entreprise **(C)**.

A) La question du partage des revenus au cœur de l'interdépendance économico-sportive des acteurs du sport professionnel

La question de la régulation par le partage des revenus dans le sport professionnel est replacée dans le cadre général des particularités de la répartition des richesses et de l'action collective avant d'introduire la question sur le plan sectoriel **(1)**. Les questions de recherche sont ensuite développées autour de la construction de ce partage des revenus **(2)** avant de schématiser le cadre d'analyse autour des aspects de : génération, mutualisation, négociation, répartition et utilisation des revenus **(3)**.

1. Introduction au sujet de la thèse et problématique

Si l'économie du sport n'est apparue à travers l'article fondateur de Rottenberg (1956) que près d'un siècle après le professionnalisme en baseball aux États-Unis (M. L. C., 1946), le sport n'en demeure pas moins un terrain privilégié pour les économistes. Goddard et Sloane (2005, p.1) décrivent deux raisons majeures qui justifieraient l`intérêt des économistes pour le sport :

- premièrement le fait que le sport soit considéré comme « substitut à un laboratoire » permettant d'expérimenter les comportements ;
- et deuxièmement du fait que les ligues se sont comportées de manière « anti-compétitives » dans l`industrie conventionnelle.

Le partage des revenus dans les ligues sportives professionnelles (LSP) et son caractère politique, économique et stratégique est le sujet de cette thèse. La répartition des richesses est « toujours une histoire profondément politique et ne saurait se résumer à des mécanismes purement économiques » (Piketty, 2013). Piketty intègre des concepts pluridisciplinaires en management, en économie, en sciences politiques. Certaines de ces disciplines ont d'ailleurs connu une « lune de miel » (Andreff, 2011, p. 6) dans le domaine des STAPS il y a quelques années. « Thiétart, parlant du management (…) indique que le problème principal (…) est de savoir comment faire vivre des groupes sociaux afin qu'ils

puissent produire du collectif au-delà de la simple addition d'expertises individuelles ». (Barget & Vailleau, 2009, p. 10). Le cadre des ligues sportives offre un terrain d'étude privilégié pour rendre compte des phénomènes politiques, économiques et sociaux liés au partage des richesses. En effet, les revenus principaux des ligues majeures sont aujourd'hui de façon incontestable les droits télévisés qui font généralement l'objet d'un partage collectif. Le partage des revenus (*revenue sharing*) en lui-même a été largement étudié en économie du sport (Peeters, 2012 ; Szymanski & Kesenne, 2004 ; Kesenne, 2000 ; Dietl, Grossman & Lang, 2011 ; Vrooman, 1995) notamment en lien avec le concept d'équilibre compétitif (*competitive balance).* Le partage des revenus dans les ligues sportives professionnelles est souvent remis en cause par les économistes invoquant notamment le principe d'invariance (Rottenberg, 1956). Présenté comme un moyen de préserver l'équilibre compétitif il aurait parfois l'effet inverse dans une ligue où les clubs maximisent les profits (Fort & Quirk, 1995 ; Lavoie, 2004). Néanmoins, le partage des revenus présente l'intérêt d'équilibrer la compétition des ligues où l'objectif des clubs est de maximiser les victoires (Kesenne, 2000 ; Lavoie, 2003). L'impact du partage des revenus sur l'équilibre compétitif est compliqué à déterminer selon Késenne (2000) tant celui-ci dépend de facteurs aussi nombreux qu`incertains.

L'intérêt de cette thèse repose sur l'analyse de particularités économiques du sport professionnel en partant de la constitution des revenus jusqu'à leurs exploitations. Dans ce cadre, il sera question de la nature paradoxale, tantôt conflictuelle et/ou coopérative des relations entre acteurs dans la gestion des ressources. Ce travail à travers ces différentes composantes peut constituer une réponse à ce que Zimbalist (2003, p. 510) proposait : « la prochaine tâche pour modéliser le comportement et la performance des ligues sportives est de prendre en compte la probable diversité des objectifs des propriétaires au sein même d'une ligue ».

2. Questions de recherche

La genèse de cette thèse prend sa source dans le questionnement des paradoxes. Ces derniers se sont présentés au départ sous la forme de la particularité d'une coopération économique entre acteurs concurrents dans le domaine sportif. Les paradoxes, tensions ou conflits constituent une ressource inépuisable de l'étude des organisations (Quinn & Cameron, 1988 ; Josserand & Perret, 2003). L'un des paradoxes majeurs est celui des relations entre firmes qui peuvent être à la fois concurrentielles et d'entente (Ibert, 2004). Dans le secteur sportif, ces paradoxes relationnels se révèlent être à la source des caractéristiques structurelles et structurantes de l'activité.

La question générale de la thèse interroge l'importance de la répartition des revenus dans l'action collective organisée suivant des mécanismes organisationnels complexes, paradoxaux et dynamiques. Il convient d'identifier les conditions préalables à la répartition, mais aussi des conséquences qui en découlent. Un dilemme majeur se présente au cœur de ce processus de partage au sein des instances

dirigeantes de la ligue où sont prises les décisions. Il est résumé par Arnaud Rouger, délégué général à la LFP que cite Rocaboy (2017) :

> Chaque ligue fait face à une certaine pression pour gérer son championnat tout en reconnaissant que certains clubs vont participer à des compétitions internationales. C`est une situation délicate, car la ligue doit préserver son championnat national tout en essayant de satisfaire les clubs qui veulent se qualifier pour ces compétitions internationales. La ligue fait donc face à « une décision politique au regard de la distribution des revenus (Rocaboy, 2017, p.3).

Si l'on schématise, deux alternatives extrêmes sont donc modélisables : un partage 'égalitaire' promouvant l'intérêt du championnat ou un partage `incitatif` promouvant la performance et favorisant les équipes qualifiées pour les coupes d'Europe. Fort et Quirk (1997) expriment même une « tension fascinante » entre le besoin d'équilibre compétitif dans une ligue pour maintenir l`intérêt des fans et l`aspiration des propriétaires et des fans de voir des équipes dominantes dont parleraient les fans et les journalistes sportifs longtemps après (Quirk & Fort, 1997). Ce dilemme, cette pression ou cette tension sont les tenants de la décision de partage des revenus de la ligue. Entre les deux scénarios 'extrêmes' de partage des revenus, les parties prenantes vont jouer le jeu de la négociation.

La question principale est de savoir comment cette décision se construit et comment elle se concrétise pour chacun des acteurs influant le processus, autrement dit dans quelle mesure le partage des revenus fonde l'action collective des acteurs de l'organisation, et les relations paradoxales qu'entretiennent les parties prenantes dans l'ensemble de la chaîne de valeur des revenus considérés (Lonsdale, 2004 ; Egilsson, 2019).

3. Schématisation du cadre d'analyse théorique

Le fil conducteur du développement de la thèse chemine autour de la question des revenus mutualisés suivant cinq fonctions que sont :

- La mutualisation ;
    - La génération ;
        - La négociation ;
            - La répartition ;
                - L'utilisation

Dans notre cas d'étude du sport professionnel, les paradoxes se manifestent par une co-construction d'un produit entre acteurs concurrents qui posent la question de la **mutualisation** (Fulconis, Nollet & Paché, 2016) ou comment allier des intérêts particuliers pour créer de la valeur. Cette collectivisation est significative considérant l'importance des droits télévisés dans le budget des clubs de football qui constitue la majorité des revenus de la grande majorité d'entre eux. Il se pose alors la question de la coopération dans la mise en commun de droits individuels. Une telle entente assimilable à une

cartellisation de l'offre présente un intérêt certain dans la manière dont s'organisent les acteurs pour gérer le pot commun. La mutualisation à l'échelle où elle se produit correspond à une spécificité sportive indéniable présentée à l'aube des travaux en économie du sport. Une approche par les sciences économiques et de gestion est ici privilégiée.

La co-création de valeur renvoie à la problématique de la **génération** des revenus sur un marché donné (Andreff, 2009 ; Palomino, 2004), autrement dit par quels moyens le produit collectif sera offert et vendu. Le processus de vente et ses résultats renseignent la gestion stratégique des ressources communes, mais aussi des synergies et intérêts communs existants avec des acteurs ou parties prenantes périphériques bien que décisives dans le sens où elles financent substantivement le football. La cartellisation pourrait économiquement présenter des biais susceptibles de présenter des risques pour l'offre et la demande. L'analyse de la génération des revenus va essentiellement reposer sur les sciences économiques notamment par la théorie des enchères et de la malédiction du vainqueur (Andreff, 2014 ; Feuillet, Scelles & Durand, 2019).

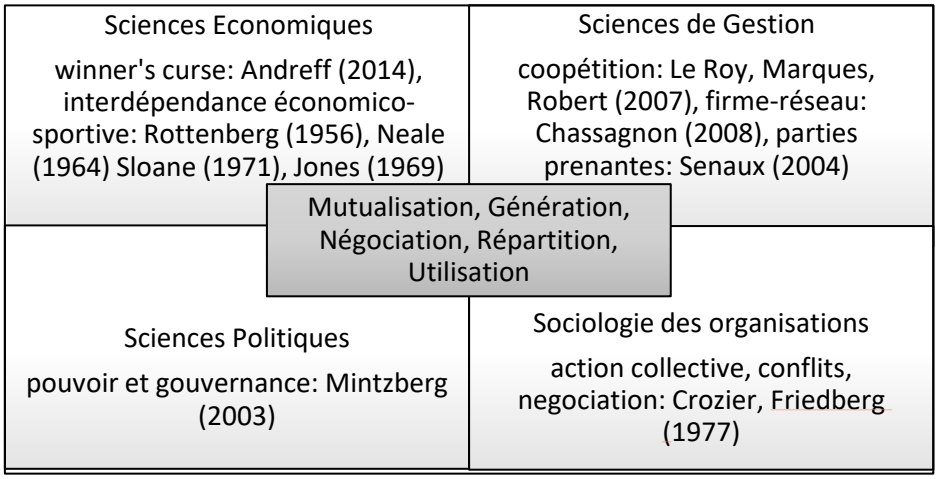
Une fois vendu, il fera l'objet d'une **négociation** entre les parties prenantes (Senaux, 2004) posant la question de la distribution du pouvoir et des processus organisationnels de décision. La mise en commun est sujette à une collaboration nécessaire pour maintenir l'entente et a des conflits pour tirer le fruit collectif vers des intérêts particuliers. La contractualisation de la relation par la mutualisation engendre une négociation de fait quant à la manière dont les ressources seront réparties. Une fois les ressources générées, il convient d'organiser les acteurs pour former une entité décisionnelle. Une approche par l'étude sociologique des organisations ainsi que par la gouvernance est envisagée.

La finalité des discussions entre ayants droit aux tractations aboutit à la mise en place des modalités de la **répartition** (Feuillet, Durand & Scelles, 2018) questionnant la dynamique d'allocation des ressources. N'étant pas imposée ou ayant été introduite a posteriori dans des dispositions législatives, les critères et la pondération de répartition présente l'intérêt de refléter à un certain degré le consensus à un instant donné d'une certaine action collective toujours aménageable. La répartition rend donc compte des positions des parties prenantes et de la répartition du pouvoir qui se négocie préalablement. Les sciences économiques appuient l'analyse de dispersion des revenus, qui résultent des choix préétablis de distribution des revenus.

Une fois les revenus alloués, il faut interroger l'**utilisation** stratégique (Le Roy, Marques & Robert, 2007) pour en déceler sa contingence vis-à-vis des ressources disponibles. Cinquième élément du corps structurel de cette thèse, l'approche stratégique repose sur les sciences de gestion. Nous mobiliserons dans ce cadre la troisième voie stratégique dite de coopétition, alternative et complément de l'analyse classique entre compétition et coopération.

Pour situer les différents champs d`analyse autour de la question du partage des revenus, le tableau ci-dessous (figure 1) décrit le cadre de l'analyse de la thèse.

Figure 1 : Cadre d'analyse théorique de la thèse



B) Le sport professionnel : originalité et intérêt sectoriel de l'étude des revenus mutualisés

Il est d'abord question dans cette section de la relation entre le marché du sport professionnel et celui des médias avant de rappeler les spécificités des relations entre clubs d'une LSP fondant ainsi une double interdépendance **(1)**. Les deux modèles de gestion des revenus mutualisés sont ensuite présentés avec la doctrine européenne et nord-américaine **(2)** avant d'introduire les outils de régulation comme des produits de la gouvernance et de la négociation entre acteurs **(3)**

1. La double interdépendance d'un marché dual

1.1. La relation entre le marché sportif et médiatique : un mariage parfait ?

La source majeure des revenus des ligues sportives professionnelles provient des droits télévisés. Ces revenus représentent la partie en amont (*upstream*) du marché des droits télévisés sportifs (relation ligues / chaînes TV), la partie en aval étant la relation diffuseurs et publicitaires, voire directement les consommateurs finaux (*downstream*) (Szymanski, 2006). Le sport télévisé a connu une expansion importante avec le développement de la télévision suite à la dérégulation (passage du clair aux télés à péage) et à l`utilisation d'autres supports (digital, VOD, par exemple) (Evens, Iosifidis & Smith, 2013, p.32). Cette expansion a été étudiée dans la littérature (Gratton & Solberg, 2007, Bolotny, 2005). Dans la littérature, le lien entre les deux industries du sport et de la télévision est évoqué depuis longtemps. Ainsi, « les relations économiques entre le sport et les médias sont pointées depuis Horowitz [1974] et Andreff et Nys [1987]. » (Andreff, 2009, p.14). Dans ce cadre, les droits de diffusion des grands championnats de football européens sont évoqués pour démontrer le caractère spéculatif des droits de retransmission. La valeur croissante de ces droits pose la question de la régulation des ligues sportives professionnelles et surtout des modes de distribution de ces revenus de plus en plus

conséquents et qui font de l'industrie du spectacle sportif et notamment du football en Europe un business qui génère toujours plus de revenus. Le choix des critères de redistribution des droits devient l'enjeu stratégique dans le partage de la manne collective créée.

La relation sport-télévision a connu deux tournants majeurs. Au départ ce sont les organisateurs qui avaient le pouvoir de choisir d'être diffusés ou non. Aujourd'hui, ce sont les diffuseurs qui ont « retourné la balance du pouvoir » (Barran, 2004, p. 143). Les organisateurs étant aujourd'hui télédépendants (Bolotny, 2005) des sommes que génère leur diffusion. L'interdépendance caractérise sans doute plus précisément cette relation économique, car les grands évènements sportifs sont des produits très attractifs en termes d'audience et de ciblage client et par conséquent capables de générer d`importants revenus publicitaires. Peu à peu, les chaînes privées ont pris l'ascendant sur les chaînes publiques dans les compétitions d'enchères pour acquérir la diffusion parfois exclusive, ce fut le cas en Europe avec Canal+ et Sky. Au contraire, le modèle américain présente la particularité de la dominance des chaînes en clair. (Evens, Iosifidis & Smith, 2013, p.34). Les deux industries se sont influencées l'une l'autre, les chaînes de télévision influençant particulièrement les ligues aujourd'hui (Di Domizio, 2013, p.29). Alors que les deux industries sont interdépendantes, « le montant des droits de retransmission est la variable de négociation stratégique dans les relations entre ligues ouvertes européennes et chaînes de tv » (Andreff, 2009, p.15). Ce montant va déterminer les revenus de chacun sachant que le diffuseur n'aura aucune certitude sur les siens contrairement à l'organisateur.

1.2. Une interdépendance économique entre clubs: comment rester proche de ses concurrents ?

Dans une ligue sportive professionnelle, chaque équipe ou concurrent a besoin d'un adversaire, mais aussi qu'il soit performant. (Rottenberg, 1956; Neale, 1964; Jones, 1969). En Europe, Sloane (1971) a aussi insisté sur cette interdépendance : un club a intérêt au succès de ses rivaux et à sa stabilité financière. La complémentarité est donc sportive, mais aussi économique. C'est cela qui fonde une « interdépendance mutuelle : la ligue ne peut survivre que si tous les clubs sont financièrement viables » (Andreff, 2009, p.3). L'interdépendance des acteurs les contraint à penser également en termes de produit conjoint, car sans leurs concurrents, ou avec des concurrents trop faibles, leur existence serait remise en cause. Le produit conjoint est aussi bien sportif qu'économique encore plus quand les droits médias sont centralisés et gérés par la ligue.

La compétition sportive aussi est donc antinomique que cela puisse paraître « par nature un produit joint » (Dobson, Goddard, 2014, p. 4-5). C'est pourquoi, le sport professionnel présente une certaine ambivalence entre la compétition et un certain degré de coopération. Comme la ligue est l'organisateur officiel de la compétition entre les concurrents, elle a le choix de répartir les revenus entre chaque équipe puisque c'est elle qui organise la vente puis redistribue les droits de diffusion de l'ensemble des clubs. Or comme la performance dépend des revenus, plus précisément la masse

salariale (Hall, Zimbalist & Szymanski, 2002) les critères de redistribution sont déterminants. L'équilibre compétitif (Rottenberg, 1956) est l'un des principaux concepts en l'économie du sport et repose sur l'idée que les équipes doivent être très proches quant à leur probabilité de gagner chaque match pour optimiser la demande. Si la ligue a pour objectif d'équilibrer les forces en présence, alors elle doit mettre en place un système de répartition des revenus relativement égalitaire, si elle veut faire émerger un leader pour être compétitif dans les compétitions européennes, elle doit répartir les revenus de manière à récompenser ceux qui performent le mieux où les marchés économiques et sportifs les plus à même de performer en Europe. Chassagnon (2008, p.14) évoque Emerson (1962) qui « appréhende l'interdépendance mutuelle des ressources comme un effet cohésif des relations de pouvoir ». Le partage des ressources peut donc être analysé comme un facteur de cohésion entre les membres d`une organisation et donc d'action collective.

2. Une organisation centralisée de la mutualisation et du partage des revenus

2.1. Une régulation européenne récente de doctrine peu interventionniste

La source majeure des revenus des clubs professionnels de football est représentée par les droits télévisés et plus largement médiatiques. Depuis l'apparition des chaînes commerciales par abonnements au cours des années 1980, la croissance de cette source de financement a fortement contribué à la hausse globale de chiffre d'affaires du football européen. Elle représente pour les ligues majeures la source principale de revenus d'exploitation, autrement dit hors mutations (53% en Premier League, 62% en Serie A, 51% en Liga, 34% en Bundesliga, 44% en Ligue 1 pour la saison 2015/2016). En effet, si le droit à l'information s'applique sans contrepartie financière, la diffusion exclusive d'un événement donne lieu à une transaction commerciale classique. L'organisateur de la ligue est le régulateur principal. Ses marges de manœuvre sont mesurables par sa capacité ou sa volonté à « éliminer les incitations économiques (droits de propriété des recettes provenant de l'exploitation des droits économiques) en se chargeant lui-même des tâches économiques » (Enderle, 2000). La ligue va agir en tant que producteur principal du championnat Une vente globale des droits de propriété que sont les droits télévisés apparaît comme la plus efficace pour maximiser les revenus par clubs si la ligue tend vers cet objectif de maximisation du revenu global pour les redistribuer ensuite à chaque club selon des critères spécifiques.

La mutualisation des revenus s`illustre par le cas du football professionnel en France et de la plupart des championnats européens, mais aussi des ligues majeures nord-américaines. Dans le cadre du football professionnel cette mutualisation est d`ailleurs fortement encouragée par deux législations récentes, la première est européenne et la seconde française :

- Article 73 de la résolution du Parlement européen relative au livre blanc (8 mai 2008) recommande aux États membres et aux fédérations sportives et ligues nationales d'introduire (..) la vente centralisée des droits médiatiques; juge essentielle, au nom de la solidarité, une redistribution équitable (…) pour éviter que les grands clubs soient les seuls à retirer des bénéfices des droits médiatiques »
- Article L.333.3 du code du sport 2012 : « Les produits revenant aux sociétés (clubs) leurs sont redistribués selon le principe de mutualisation, en tenant compte de critères arrêtés par la ligue et fondés notamment sur la solidarité existant entre les sociétés, ainsi que sur leurs performances sportives et leur notoriété ».

Avec leur mutualisation depuis 2016 en Liga espagnole (qui était la seule parmi les cinq ligues européennes majeures de football à faire exception), les droits sont gérés dans les ligues majeures en Europe (France, Espagne, Italie, Angleterre, Allemagne, Champions League, Europa League) par les ligues nationales ou continentales. Ces dernières en assurent la vente aux diffuseurs puis organisent la redistribution aux clubs à l'exception notable de La Liga Nos portugaise se distingue comme l'un des derniers bastions du football européen où la vente des droits télévisés n'est pas mutualisée. La relation entre les ligues et les médias représente en amont le marché des droits télévisés sportifs (*upstream*), avec en aval la relation entre diffuseurs, publicitaires, et consommateurs (*downstream*) (Szymanski, 2006).

2.2. La doctrine de régulation nord-américaine : une logique d'exemption initiée par le *Sport Broadcasting Act* et de négociation par le *Collective Bargaining Agreement*

Le traité fondateur instituant le partage des revenus dans les ligues sportives professionnelles vient du sport nord-américain à travers le *Sport Broadcasting Act* (SBA) de 1961. Cette loi d`exemption aux lois *antitrust*, pourtant fondatrices de l`économie américaine va permettre la cartellisation en franchises des équipes sportives professionnelles. Le SBA est apparu suite à la décision de justice qui avait rendu illégal la mutualisation des droits de la NFL et sa vente en exclusivité à la chaîne CBS. Cette mutualisation des ressources avant redistribution est une exigence, ou plus précisément une contrepartie à l`obtention de cette loi d`exemption tout à fait particulière. Le partage des revenus, tout comme d`autres outils majeurs de régulation telle la draft, le *salary cap* ou la *luxury tax* ont permis au législateur de justifier le régime spécial accordé aux LSP. Ce partage des revenus est donc relativement stable depuis 50 ans dans les sports majeurs nord-américains où les enjeux de partage des revenus se situent à un autre niveau, celui de la négociation collective entre propriétaires et salariés.

Les discussions et négociations ont lieu entre les propriétaires de franchises et les joueurs par la négociation d'une convention collective appelée *collective bargaining agreement* (CBA) qui définit le pourcentage des revenus qui va revenir aux franchises et aux joueurs. Ces derniers reçoivent ainsi dans le cadre des CBA en cours 50% des revenus de la ligue en NBA et en NHL, 48,5% en NFL et 40% en MLB. Cette convention collective sectorielle n'est pas exclusive aux ligues sportives professionnelles. Le CBA participe donc des questions liées aux modalités de répartition des revenus entre les acteurs concernés, et détermine les règles de régulation du marché du travail avec un interventionnisme certain.

3. Gouverner l'organisation par la négociation des revenus mutualisés et leur partage

3.1. Manager les revenus mutualisés : la gouvernance en action

Comme l`explique Andreff (2009, p. 131) « la gouvernance des clubs est encore peu analysée par les économistes ». La répartition des revenus est liée à celle du pouvoir et « parmi les sources de la gouvernance figure la redéfinition des ressources » (Moreau Defarges, 2003 p. 20). Le pouvoir dans la théorie des organisations est avant tout une relation (Crozier & Friedberg, 1977, Moreau Defarges, 2003). Le management du pouvoir devient fondamental à étudier au niveau de sa structure, car il détermine les modes de prise de décision qui vont permettre de comprendre les décisions prises. Chassagnon va de son côté faire le lien entre ressources et pouvoir dans une organisation avec la prise en compte de l`interdépendance des acteurs : « Si le pouvoir est fortement lié au contrôle des ressources clés, il ne peut pas y avoir un pouvoir exclusif, mais différents pouvoirs au sein de la firme réseau » (Chassagnon, 2008, p. 14). L'approche par la firme réseau qui sera développée dans le chapitre 1 se veut constitutive d'une approche relationnelle entre acteurs d'une organisation. Ainsi, au-delà de l'intérêt de la recherche sur les LSP en termes de régulation, l'analyse par le réseau va permettre de modéliser les relations inter et intra-organisationnelles. L'étude du réseau rend nécessaire l'analyse de la gouvernance de celui-ci dont les modèles sont multiples et dynamiques. La gouvernance définie par Henry (2007, p. 160) se décline en trois catégories:

- « la gouvernance systémique : elle renvoie à une « interdépendance complexe entre les organisations sportives et leurs environnements économiques (…) et politiques »
- « la gouvernance d'entreprise : elle réfère « aux principes d'équité et d'efficacité de la répartition des ressources (…) et aux procédures de management des organisations sportives »
- « la gouvernance politique : elle décrit les « mécanismes par lesquels des États ou des institutions sportives cherchent à piloter le système des sports (…) et à influencer le comportement des parties prenantes dans un sens favorable à leurs propres objectifs et intérêts »

Ces trois pans de la gouvernance peuvent s'imbriquer et se complémenter pour constituer la démarche d'analyse de la gouvernance proposée. L`étude de la gouvernance d`une ligue renvoie à étudier les individus qui la composent, car la gouvernance « est focalisée sur une catégorie d'acteurs clés de toute organisation : les dirigeants de cette organisation » (Perez, 2009, p. 23). Le concept de gouvernance est concomitant à la régulation dans le sens où le premier articule le second autour de trois éléments : « 1) le mode de coordination de diverses activités ou de relations entre acteurs ; 2) l'allocation de ressources en lien avec ces activités ou ces acteurs ; 3) la structuration des conflits (prévention, résolution, sanction) » (Le Galès, 2014, p. 306).

Le système et le pouvoir font écho dans une organisation à la gouvernance : « Pour la gouvernance, la décision (…) doit résulter d'une négociation permanente entre les acteurs sociaux, constitués en partenaire d'un vaste jeu, son terrain pouvant être une entreprise, un État, une organisation, un problème à résoudre » . (Moreau Defarges, 2003). Suivant cette logique de jeu politique, Plane (2013) citant Lindblom décrit un modèle politique qui est proche de celui qui sera envisagé dans cette thèse dans la lignée de l`analyse de Crozier et Friedberg (1977). Sa vision s`articule « autour des intérêts propres aux différents acteurs d'une organisation. Ces derniers sont tous dotés d'intérêts et d'objectifs propres » (Plane 2013, p. 61).

3.2. De la régulation en Amérique : un partage des revenus et des moyens contraignants

Le partage des droits télévisés pose une question centrale de la régulation des LSP : la redistribution de ces revenus aux clubs. Ce point est depuis longtemps au cœur de la littérature nord-américaine sous le terme générique de partage des revenus (*revenue sharing*) qui peut parfois inclure la billetterie et le merchandising comme en NFL. Les ligues majeures nord-américaines sont depuis le *Sport Broadcasting Act* de 1961 contraintes au partage égalitaire des droits TV nationaux dans le but avoué de préserver l'équilibre compétitif et de maintenir la stabilité du cartel. Cette clé de répartition absolument égalitaire est la contrepartie de l'exemption au droit de la concurrence exceptionnelle accordée à ces ligues. La régulation va au-delà du seul partage des revenus avec comme nous l'avons introduit précédemment le CBA. De manière plus détaillé, les principaux outils de régulation sont présentés ci-dessous. Le plafonnement de la masse salariale (*salary cap*) se retrouve dans trois des quatre ligues majeures, la *Major League Baseball* (MLB) faisant exception. Ce plafond vise à limiter l'inflation salariale et permet en conséquence aux franchises d'être en capacité de faire du profit et ainsi maintenir une certaine soutenabilité économique. Le *salary cap* restreint de façon importante le niveau de salaire des joueurs, notamment des meilleurs. Il est accompagné d'un plancher salarial (*salary floor*) contraignant les franchises à dépenser un certain pourcentage minimum du *salary cap*. Ces deux outils posent les intérêts des deux parties signataires du CBA avec d'un côté une volonté de rentabilité des propriétaires et de l'autre l'assurance qu'un minimum des revenus sera attribué aux

joueurs. On peut noter qu'en NBA par exemple, si le *salary floor* n'est pas atteint, la franchise doit reverser la différence entre la masse salariale effective et le *salary floor* à l'ensemble des joueurs de son effectif à parts égales, augmentant ainsi a posteriori les salaires pour atteindre le niveau de dépenses exigé.

La draft est un autre élément majeur de la régulation du marché du travail des ligues nord-américaines. C'est la procédure qui permet aux franchises les moins performantes de l'année écoulée d'avoir la priorité après une distribution des choix entre les franchises les moins performantes par un système de loterie. La draft est accompagné de conditions salariales et de mobilités spécifiques. Ainsi, des contrats *rookies* sont appliqués aux joueurs sélectionnés et signés à la draft. Ces contrats *rookies* peuvent s'avérer ne pas être en relation avec la qualité effective des joueurs, notamment les meilleurs, empêchant ainsi les surenchères entre franchises jusqu'à l'arrivée à terme de ce contrat rookie. De même, les joueurs qui s'inscrivent à la draft et sont sélectionnés signent des contrats qui, de fait, les empêchent de choisir la franchise où ils évolueront étant contractuellement bloqué pendant une certaine période du fait des droits acquis sur le joueur que possède la franchise qui les a drafté. Ces dispositifs, instaurés pour préserver l'équilibre compétitif contraignent substantiellement la mobilité des joueurs ainsi que leurs rémunérations.

Les quatre ligues majeures du sport nord-américain que sont la NBA, la NFL, la NHL et la MLB procèdent donc à une répartition totalement égalitaire des revenus provenant des droits télévisés nationaux. Ces derniers sont négociés par la ligue et le *commissionner*[1] avec les différents diffuseurs intéressés. Il n'y a pas de prime au classement ni à la notoriété (souvent liée à la taille du marché). En cela, le partage des revenus se différencie des ligues de football européennes où il s'effectue à travers des clés de répartition déterminées de manière discrétionnaire par chaque ligue. Le partage égalitaire des revenus télévisés nationaux est le seul point commun des quatre ligues majeures en termes de redistribution. On peut noter quelques particularités au sein de ces ligues nord-américaines outre les revenus nationaux. Ainsi, en NFL, 60% des revenus de la billetterie reviennent à l'équipe à domicile, 40% à l'équipe à l'extérieur, le partage s'étend également aux revenus liés au merchandising[2]. Les revenus issus des loges (*suites)* ne sont en revanche pas partagés. En NHL, les dix équipes générant le plus de revenus en reversent une partie aux quinze qui en génèrent le moins sous condition dégressive d'un taux de remplissage de leur enceinte au-dessus de 80% et d'un taux de croissance des revenus

[1] Le *commissioner* est élu par les propriétaire des franchises et représente leurs intérêts ainsi que ceux de la ligue.

[2] Une exception notoire est celle des Dallas Cowboys qui ne partagent pas leurs revenus merchandising et ne reçoivent donc aucune part liée à ces revenus mutualisés, disponible en ligne : https://www.sportingnews.com/us/nfl/news/nfl-revenue-sharing-television-contracts-2014-season-business-model-nba-nhl-mlb-comparison-salary-cap/gu0xok7mphu01x3vu875oeaq6

supérieur à la moyenne de la ligue. La contribution de ces équipes doit atteindre le minima de 50%[3] du pot commun, le reste provenant des revenus tirés des play-offs. La MLB procède en termes de pourcentage des revenus locaux, 31% sont alors mis en commun (Rockerbie & Easton, 2018) avant une redistribution égalitaire. Sans effacer la totalité des inégalités, ce qui semble impossible, une régulation très poussée permet de faire évoluer en NFL par exemple, une ville comme Green Bay (Wisconsin) et des mégalopoles américaines comme New York ou Los Angeles. Non seulement, ces villes évoluent dans la même ligue, mais selon un certain équilibre de compétition où un petit marché comme celui des Green Bay *Packers* peut rivaliser. Néanmoins, Green Bay est l'exception alors que les marchés de plus d'un million d'habitants prédominent. La solidarité entre les franchises est possible à partir du moment où il existe certaine homogénéité structurelle des participants au cartel. D'où l'idée que la solidarité est plus aisée entre semblable, et qu'elle se complique une fois que les disparités s'accumulent.

3.3. Un partage des revenus aux mains des clubs en Europe

En Europe, le partage du revenu interclubs est plus souple, c'est en tout cas ce que son évolution laisse penser dans le sport majeur du vieux continent, le football. Il reste malgré tout encadré par les lois nationales et les organisations compétentes pour en décider des modalités. En Europe, le choix des critères de redistribution des droits devient un enjeu financier majeur pour les clubs et un levier stratégique fort pour les ligues nationales tant au niveau de la compétition interne (intra-ligue) qu'externe (inter-ligues). Les enjeux observés dans le football se retrouvent dans les autres sports collectifs, mais à des degrés moindres compte tenu de leur part relative dans le modèle économique : 20% en Top14 de rugby, 3% pour la Pro A de basket-ball en 2014, 4% pour la Starligue en handball et 0% pour Ligue A masculine de volley en 2016 (Jurisport, 2017). Inspirées par les pratiques nord-américaines, les ligues sportives professionnelles européennes développent leurs propres méthodes de redistribution avec une convergence vers une vente collective et donc un *cojoint product* offert. Le partage des revenus spécifiques qui en découle est original comparé à l'industrie classique d'où la particularité que revendique ce secteur. Il existe donc ce paradoxe entre la compétition inhérente aux sports professionnels et une certaine forme de coopération entre les acteurs. C`est ce qui forme ce dilemme entre : équilibrer et encourager la compétition (Palomino, Rigotti, 2000). Comment concilier les intérêts et stratégies de chacun ? Crozier et Friedberg (1977) rappellent que si :

> L'action collective constitue un problème pour nos sociétés, c'est d'abord et avant tout parce que ce n'est pas un phénomène naturel (…) c'est un construit social dont l'existence pose problème et dont il reste à expliquer les conditions d'existence et de maintien. (Crozier & Friedberg, 1977, p. 15)

[3] The Globe and mail (2012) How much revenue sharing should the NHL have? disponible en ligne : https://www.theglobeandmail.com/sports/hockey/globe-on-hockey/how-much-revenue-sharing-should-the-nhl-have/article5103058/

Dans le cas d'une répartition non égalitaire des droits télévisés, les clubs qui obtiennent les meilleurs résultats bénéficieront des versements les plus conséquents et pourront ainsi se renforcer, creusant un peu plus les inégalités sportives à travers ces inégalités économiques (Enderle, 2000). D'autre part, une répartition totalement égalitaire pose la question d'une certaine iniquité vis-à-vis des contributeurs les plus importants que sont généralement les marchés majeurs, et qui vont devoir reverser une partie importante des revenus télévisés qui leur serait dû selon une logique d'équité.

La problématique de l`action commune se pose pour les ligues sportives professionnelles qui sont dans des organisations dynamiques économiquement et socialement. Cette action collective des organisations sportives est orientée par la gouvernance en place dans celle-ci. Une ligue sportive peut être étudiée comme une firme au sens de Cyert et March (1963), auteurs précurseurs par leur approche de la firme : « en tant qu'organisation complexe constituée de groupes d'acteurs aux intérêts divers, qui se trouvent dans des rapports simultanés de coopération et de conflits ». (Plane, 2013, p. 64). Cette dualité compétitive et coopérative se retrouve donc autant sur l'aspect sportif, économique et social. Les conflits seront tranchés par la gouvernance en place au sein de l`organisation qui va réguler et mettre en place par des moyens politiques et réglementaires l'action collective.

Contrairement aux franchises nord-américaines qui sont contraintes par les CBA de chaque ligue de dépenser une certaine part des revenus dans les salaires de joueurs, et qui dans le cas contraire payent des taxes (*salary floor*), les clubs de football européen sont libres dans leurs choix d'allocations des ressources disponibles. L'étude des choix stratégiques individuels peut alors se révéler pertinent à caractériser alors que les modèles des ligues nord-américaines et européennes sont classiquement appréhendés par une analyse de cartel d'un côté basée sur la maximisation du profit et un prisme sportif de l'autre avec une maximisation des victoires sous contrainte de solvabilité.

C) Méthodologie : philosophie et démarche de recherche

Cette section porte sur la méthodologie envisagée dans ce travail avec en premier lieu une mise en perspective épistémologique vis-à-vis de l'approche disciplinaire, de la méthode et des approches théoriques globales considérées **(1)**. L'approche et les choix méthodologiques sont ensuite décrits avant de présenter la structure de la thèse **(2)**.

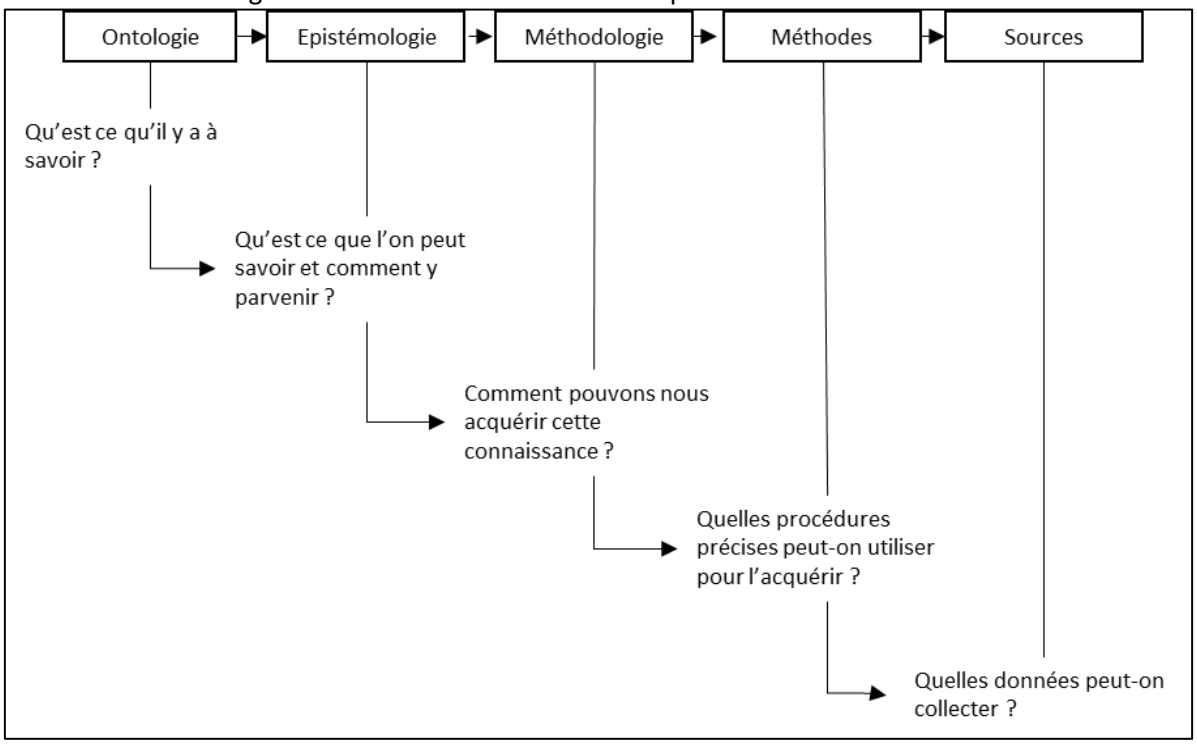
1. Réflexions épistémologiques: conceptualisation de l'analyse et vision disciplinaire

1.1. Un travail de recherche ouvert dans son approche entre STAPS et sciences de gestion

L'ontologie doit précéder les considérations épistémologiques et méthodologiques (Grix, 2002) (figure 2). Elle se définit comme « l'image de la réalité sociale sur laquelle une théorie se base » (Grix, 2002,

p. 177) ou « ce que nous croyons constitué la réalité sociale » Blaikie (2000, p.8). La position ontologique à définir est « la réponse à la question : quelle est la nature de la réalité sociale et politique qui est examinée ? » (Hay, 2002, p. 63). La position ontologique du chercheur implique la reconnaissance de sa subjectivité, dans sa propre vision du monde alimenté par ses expériences et qui va le conduire à choisir l'une ou l'autre théorie et/ou méthode de recherche par exemple (Grix, 2002).

Figure 2: Interrelations entre les composantes de la recherche



Source: traduit de Grix (2002, p. 180)

L'épistémologie peut se définir par la nécessité d'interroger la valeur des « connaissances que l'on prétend produire et diffuser en tant que chercheur et enseignant » (Martinet, 2014). Grix (2002, p. 177) décrit l'origine du terme comme « dérivé du mot grec *episteme* (connaissance) et *logos* (raison) (…) » avant de son préciser son objectif, ainsi « (…) l'épistémologie se concentre sur le processus de collecte de connaissance et se préoccupe à développer de nouveaux modèles ou théories qui sont meilleurs que les modèles et théories concurrentes ». Grix (2002, p. 177) insiste sur les fondements dynamiques de l'épistémologie où « la connaissance, et les moyens de la découvrir n'est pas statique mais toujours changeantes ». Dans le champ disciplinaire des sciences de gestion, il rencontre une particularité opérationnelle qui enjoint à « décrypter, décoder et expliciter le sens de ce qu'il fabrique et d'en mesurer les effets sur les entreprises et les individus auxquelles on propose un certain nombre d'outils » (Martinet, 2014).

L'épistémologie des sciences de gestion est complexe. En effet, de par sa pluridisciplinarité intrinsèque, ce champ scientifique rencontre une problématique en termes de définition. Il en va de même quand

elle est associée à celui des STAPS, lui-même présentant la particularité de la pluridisciplinarité. C'est pourquoi Dumez (2014, p. 66) part de la définition de l'économie de Fantino (1994, p.108) qui « (…) évoque l'art qui consiste à gérer les choses, c'est-à-dire à les disposer harmonieusement en vue d'un but ». Dumez (2014, p. 66) poursuit en faisant le lien entre l'économie et la gestion arguant que : « c'est donc bien de gestion qu'il est question quand on parle d'oeconomia et de dispositif, et la gestion est en un sens science première (Hatchuel, 2005) ». Étymologiquement, l'économie renvoie aux disciplines des sciences de gestion avec notamment l'importance de la gestion des organisations : « ce qui fait la nature de la gestion comme discipline est l'intérêt qu'elle porte aux dispositifs, aux agencements (Callon, 2013), notamment organisationnels (Girin, 1995), visant à coordonner l'action et obtenir un résultat » (Dumez, 2014, p. 66). Girin (1990) décrit la présence situation de gestion : « lorsque des participants sont réunis, et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe ».

L'enjeu majeur en gestion est de concilier deux ''bras'' pour articuler son travail, que sont la rigueur et la pertinence (Barthélémy, 2012), ainsi « les sciences sociales n'ont en principe qu'un seul référent -le savoir-, les sciences de gestion en ont nécessairement deux, le savoir et l'utilité » (Laufer, 2007, p. 213). L'enseignant chercheur fait face à cette difficulté d' « ambidextrie », avec d'un côté le devoir de produire de nouvelles connaissances scientifiques et celui de conseil par rapport aux organisations qu'il étudie. Les sciences de gestion doivent être actionnables (Argyris, 1995).

Cette thèse s'inscrit dans le cadre de la « compréhension et la modélisation de phénomènes complexes dans les organisations » (Chanal, Lescat & Martinet, 1997, p. 1). La théorie des organisations constitue l'un des axes principaux de la recherche en gestion et en management. Les travaux sur les organisations se complexifient à l'instar de la société en général, il est de plus en plus compliqué d'élaborer des travaux pertinents sur le temps long tant le processus longitudinal de changement s'accélère. De la même manière, la structure des organisations « implique de nombreux acteurs, dont les intérêts et les motivations peuvent être parfois contradictoires » (Chanal, Lescat & Martinet, 1997, p. 1).

Il sera présenté dans cette section la démarche globale des méthodes employées. Au regard de la diversité des approches méthodologiques employées dans ce travail de recherche, les méthodologies seront spécifiquement développées et expliquées dans les chapitres suivants en fonction des cas et objets étudiés pour une meilleure compréhension didactique des approches choisies. Le parti pris méthodologique de ce travail a résidé dans la distinction choisie entre la méthodologie et la méthode. En ce sens, nous développerons ici la méthodologie qui est « la façon générale que l'on a de répondre à la question de recherche » (Aldebert & Rouzies, 2014, p.44). Chaque partie mettra en exergue les spécificités méthodologiques de façon détaillée. La méthode s'envisagera alors comme la suite logique

de la méthodologie, en exprimant « l'ensemble des techniques de collecte et d'analyse des données ». (Aldebert & Rouzies, 2014, p. 44). Plus précisément, la méthode peut se définir comme « les stratégies et les procédures spécifiques pour la mise en œuvre du design de la recherche, comprenant la collecte de données, l'analyse de données et l'interprétation des résultats » (Teddlie & Tashakorri, 2009, p. 21). Considérant la diversité des méthodologies utilisées, les stratégies et procédures seront explicitées et développées dans les parties correspondantes.

Les sciences de gestion présentent l'intérêt d'étudier les organisations dans leur complexité. Elles sont une science appliquée, c'est-à-dire qu'elles rendent compte de la complexité tout en prétendant proposer des moyens pertinents d'amélioration aux praticiens ou autrement dit de « comprendre et d'expliquer des situations organisationnelles concrètes et de guider l'action » (Aldebert & Rouzies, 2014, p. 44). La gestion, science récente, cherche sa place à la lisière de l'économie et la sociologie.

Dès lors, la gestion peut s'appréhender comme le chaînon manquant liant une double approche induisant des approches méthodologiques mixtes. De cette manière, les sciences de gestion peuvent s'appréhender en considérant que « L'économie ne parle que de la façon dont les individus font des choix, la sociologie ne parle que du fait qu'ils n'ont aucun choix à faire. » (Duesenberry, 1960, p. 233).

Sur ces bases, une approche qualifiant les choix des acteurs en prenant en compte les contraintes qui pèsent sur eux et les déterminent peut fournir l'explication de l'intérêt des sciences de gestion et d'une approche multi-méthodologique pour analyser, expliquer, et proposer en utilisant ce qu'on pourrait appeler le meilleur des deux mondes méthodologiques. Ce type de pratiques méthodologiques s'est développé dans les années 90 (Boutigny, 2005).

1.2. Considérations épistémologiques de la méthode retenue

Les méthodes rentrent dans le cadre de paradigmes avec l'opposition classique entre les démarches inductives (constructivisme, interprétativisme avec une méthodologie plutôt qualitative) et déductives (positivisme et une méthode plutôt quantitative) (Aldebert & Rouzies, 2014). La combinaison des deux méthodes induit un changement de paradigme. Ce travail de thèse peut prendre les traits du constructivisme et positiviste par une approche qui est en partie qualitative, mais majoritairement quantitative. L'approche épistémologique constructiviste « affirme que les phénomènes sociaux et leur signification sont continuellement accomplis par les acteurs sociaux. Cela implique que les phénomènes sociaux et les catégories ne sont pas seulement produits par les interactions sociales, mais sont en révision constante» (Bryman, 2001, p. 16-18). De son côté, le positivisme « est une position épistémologique qui préconise l'application des méthodes des sciences naturelles à l'étude des sciences sociales réalité et au-delà » (Bryman, 2001, p. 12-13).

La considération de plusieurs positions épistémologiques a conduit à la création du paradigme du pragmatisme qui n'exclut pas les paradigmes classiques (Taddlie & Tasshakori, 2009). Ce travail peut s'inscrire dans une certaine mesure dans le cadre du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP) (Avenier & Thomas, 2011). Dans celui-ci, la rationalité d'accès à la connaissance est postulée comme indéfiniment limitée. La construction de la connaissance reconnaît « l'interdépendance, entre le sujet connaissant et le phénomène étudié » (Avenier & Thomas, 2011, p.9). Autrement dit, le processus de recherche reconnaît la construction sociale que constitue le lien entre le chercheur et son objet d'étude. La légitimation de la connaissance dans le PECP répond à deux conditions (Avenier & Thomas, 2011, p. 11) : -« l'adaptation fonctionnelle » ou ce qu'on pourrait définir comme la compatibilité de la connaissance produite avec l'expérience du réel ; -« la viabilité » ou ce qu'on pourrait mettre en lien avec la pertinence de la recherche (Barthélémy, 2012). La légitimité de la construction de la connaissance dans le PECP répond également à une dépendance aux processus qui l'ont produite (Avenier & Thomas, 2011). Le PECP va prioriser la méthodologie qualitative, le qualitatif n'est pas exclu, mais tient « une place marginale » (Avenier & Thomas, 2011, p. 16). En cela, ce travail s'écarte quelque peu du PECP où la méthodologie qualitative est largement dominante. Il prend alors un tournant positiviste où le quantitatif est prégnant et où l'étude de cas (Yin, 2004) est pertinente. Des méthodes typologiques ou par analyse en composantes principales constituent des méthodes quantitatives rentrant dans le cadre PECP.

1.3. Cadre épistémologique de l'approche théorique : entre complexité, incertitude et antinomie

Ce travail de thèse a pour but d'appréhender des processus complexes d'action sociale au sens d'action collective et économique par le partage des revenus mettant en jeu des acteurs stratégiques au sein d'un système de pouvoir fondant l'organisation. Cette approche pluridisciplinaire a pour but de rendre compte de la complexité des décisions stratégiques. Cette recherche exploratoire de la complexité au sens de Morin (2015) se fonde en grande partie sur des approches qui tendent à la faire apparaître. Ainsi, des concepts antinomiques, contradictoires ou opposés (malédiction du vainqueur, coopétition) servent d'outils et de clés de compréhension pour rechercher la nuance et explorer au mieux la science humaine dans toute sa diversité. Suivre ce chemin de la complexité nécessite d'avoir conscience des limites de ses recherches. De ce fait, cette approche complexe décrit bien ces travaux, car elle est « animée par une tension permanente entre l'aspiration à un savoir non parcellaire, non cloisonné, non réducteur, et la reconnaissance de l'inachèvement et de l'incomplétude de toute connaissance » (Morin, 2015, p. 11-12). La complexité revendique ses limites par la « reconnaissance d'un principe d'incomplétude et d'incertitude » (Morin, 2015, p. 11). Cette incertitude et cette remise en cause permanente sont d'autant plus intéressantes à prendre en compte dans un secteur où elle est reine, le football.

L'entraîneur argentin Marcelo Bielsa a récemment décrit lors d'une conférence de presse4 cette incertitude inhérente au football comme une leçon :

> C'est un message que le football nous envoie : il est impossible d'anticiper ce que réserve en réalité le football. Nous croyons tous que nous connaissons le football, car nous imaginons à l'avance ce qui va se passer. Mais le football nous renvoie à nos études et démontre qu'il est le sport le plus populaire au monde, car il est imprévisible par essence (Bielsa, 2018)

Cette citation est généralisable à bien d'autres objets, mais sied parfaitement au monde de la recherche, au doute et à l'incertitude qui l'accompagne. Cette incertitude n'est donc pas seulement épistémologique, mais aussi une caractéristique essentielle de l'industrie en elle-même. Elle revêt un caractère stratégique en soi dans les relations entre acteurs au sein de systèmes. En effet, maîtriser les zones et les périodes d'incertitudes organisationnelles est la clé pour maîtriser son niveau de pouvoir. Toutes les actions conduites par les acteurs doivent avoir pour but de préparer au mieux aux situations d'incertitudes, c'est ce qui fait l'essence de la stratégie, l'anticipation, avoir un coup d'avance. C'est à ce moment précis que les acteurs peuvent mettre en place leurs stratégies pour faire basculer ou non la balance de leurs côtés. Ces éléments suivent la maxime attribuée à Socrate, *«* tout ce que je sais, c'est que je ne sais rien » ou celle d'Emile de Girardin « Gouverner, c'est prévoir : La meilleure manière d'assurer la paix, c'est de devancer les complications susceptibles d'amener la guerre ».

L'incertitude est certaine[5] et elle doit donc faire partie intégrante de la gestion d'une organisation. La planification stratégique ne doit donc pas s'établir sur les seuls fondements des certitudes passées et présentes, mais sur les incertitudes à venir qui sont fondamentales. Si la stratégie revêt des dimensions multi-temporelles (court, moyen, long terme), elle doit nécessairement capturer l'inconnu et ses conséquences potentielles. C'est pourquoi la vision stratégique, qui est en soi complexe dans un monde qui s'accélère et où l'incertain est toujours plus proche, n'est pas suffisante pour faire face aux enjeux complexes. Cette planification stratégique doit être accompagnée à chaque étape de son processus des outils permettant de l'adapter à l'incertain. Intégrer l'adaptation au cœur de la stratégie permet de modeler la vision en fonction des aléas et de la certitude de l'occurrence de l'incertain. C'est cette plasticité stratégique qui permettra de profiter ou de subir le moins possible les situations d'incertitudes. Dans l'industrie du football et du sport en général, l'incertitude est stratégique. Ainsi, la quasi-certitude devient une menace quand les déséquilibres entre acteurs sont trop importants. Les fondements de la science reposent avant toute chose sur le doute, l'interrogation, le questionnement et la problématisation. Ce processus intellectuel n'est pas exclusif à l'esprit scientifique. Il naît en

[4]So Foot (2018) Les fans ne célèbrent pas la spéculation et la triche, disponible en ligne : https://www.sofoot.com/bielsa-les-fans-ne-celebrent-pas-la-speculation-et-la-triche-461240.html
[5]HBR (2018) L'incertitude est la seule certitude, disponible en ligne : https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2018/10/22626-lincertitude-est-la-seule-certitude/

chacun de nous dès l'enfance (Giroux & Tremblay, 2002). Ce doute préalable et essentiel justifie à lui seul la science épistémologique, c'est-à-dire la philosophie de la science. Plus précisément, l'épistémologie « étudie de manière critique la méthode scientifique, les formes logiques et modes d'inférence utilisés en science, de même que les principes, concepts fondamentaux, théories et résultats des diverses sciences, et ce, afin de déterminer leur origine logique, leur valeur et leur portée objective » (Nadeau, 1999).

2. Cadre méthodologique : matériel et méthode

2.1. Une approche méthodologique mixte pour mieux saisir la complexité

Dans ce cadre, une méthode mixte (*mixed method*) est entreprise. Thurston, Cove et Meadows (2008, p. 3) la définissent comme pouvant « soit combiner des méthodes de différents paradigmes ou utiliser de multiples méthodes du même paradigme ou de multiples stratégies au sein de méthodes ». Cette troisième voie méthodologique postule que : « l'utilisation combinée des approches quantitatives et qualitatives apporte une meilleure compréhension aux problématiques de recherche que l'une ou l'autre approche isolément » (Creswell & Plano Clarck, 2007, p. 5). Elle se concrétise par une « recherche dans laquelle un chercheur ou une équipe de chercheurs combine des éléments de méthodes qualitatives et quantitatives pour répondre à l'ampleur et à la profondeur des besoins de compréhension et de corroboration de l'étude » (Johnson, Onwuegbuzie, & Turner 2007, p. 123). Ce type de méthodologie mixte se développe en management (Cameron & Molina-Azorin, 2011), mais reste encore limité notamment en management du sport (Van der Roest, Spaaij, & Van Bottenburg, 2013) malgré certains appels au développement de l'utilisation de cette méthode (Olafson, 1990, Millington & Wilson, 2010; Rudd & Johnson, 2010). L'un des intérêts d'une méthode mixte est de gommer les faiblesses que peut constituer l'utilisation de telle ou telle méthode, mais aussi celui de la triangulation des approches (Jogulu & Pansiri, 2011) censée renforcer les résultats (Jack & Raturi, 2006). Une approche mixte permet à une méthode « de contrebalancer » (Jogulu & Pansiri, 2011, p. 690) les limitations de l'autre (Tashakkori & Teddlie, 1998). Parmi les typologies de méthodologies mixtes proposées par Creswell (2003), il est choisi un design de complémentarité qui est un :

> Design de méthode mixte dans lequel un ensemble de données fournit un soutien (rôle secondaire) dans une étude basée principalement sur l'autre type de données. Ce design permet au chercheur de prendre en compte différents niveaux d'analyse d'un même phénomène. (Aldebert & Rouzies, 2014, p. 46).

Cela se rapproche de ce que Thietart (1999) nomme « la stratégie de complémentarité ». Dans cette perspective de complémentarité, la méthode qualitative servira de soutien ou de rôle secondaire pour appuyer ou illustrer la méthode primaire quantitative. Dans les principales méthodes mixtes exposées par Aldebert et Rouzies (2014, p.47), ce travail s'inscrit dans une motivation de type explicatif (Tsoukas, 1989) avec la prédominance du quantitatif sur le qualitatif ou QUAN>qual (Morse, 1991), c'est la

dimension de pondération d'une méthode sur l'autre. Sur la dimension temporelle, le séquencement s'opère par une première phase quantitative puis qualitative (tableau 1).

Tableau 1 : Résumé de l'approche méthodologique mixte

paradigme	pragmatisme
méthode	méthode mixte
temporalité	séquentielle (quantitatif puis qualitatif)
pondération	QUANT>qual

2.2. Choix méthodologique : une méthode quantitative complétée d'éléments qualitatifs

La méthodologie retenue contient deux versants : l'un quantitatif et l'autre qualitatif. Le premier domine largement le second qui dans la réflexion sert de complément voire d'illustration compte tenu de la prédominance évidente d'une méthodologie quantitative dans cette recherche, mais également du fait des limites que présentent les apports qualitatifs apportés ici. Ainsi, une grande partie de nos travaux reposent sur l'analyse statistique de données quantitatives. Cela passe par des approches qui sont relativement différentes via des études de cas, des analyses typologiques ou des traitements statistiques de tendances. Compte tenu de la diversité des approches retenues, il semble plus pertinent et didactique d'en préciser les contours dans les chapitres correspondants. Plus globalement, nos sources de données proviennent de rapports officiels émanant des instances que nous étudions comme par exemple la Direction Nationale de Contrôle de Gestion (DNCG), la Ligue de Football professionnel (LFP), ou l'*Association of Tennis Professionnals* (ATP), ou de données secondaires provenant de sites de référence comme le site Transfermarkt.

Pour appuyer et illustrer ces éléments quantitatifs, il a semblé important et nécessaire de procéder à une étude qualitative par entretiens semi-directifs comme outil d'analyse des organisations et des décisions. De plus, ces entretiens permettent d'évaluer la correspondance avec les éléments quantitatifs. Cinq entretiens ont été conduits avec un objectif de triangulation de collecte de données.

Ces entretiens ont concerné les principaux acteurs prenant part à la décision de partage de manière directe ou indirecte. Des entretiens semi-directifs ont été nécessaires pour cadrer les réponses et l'analyse. D`un point de vue méthodologique, l`étude des organisations repose selon Crozier et Friedberg (1977) sur :

> L'observation et la mesure des attitudes et des comportements et stratégies de ses membres, par l'évaluation de leurs ressources spécifiques, ainsi que des contraintes de toutes sortes qui limitent leur marge de manœuvre et pèsent sur leurs stratégies, pour essayer de comprendre la rationalité de ces attitudes, comportements et stratégies en reconstruisant structures, nature et règles des jeux qu'ils jouent. (Crozier & Friedberg, 1977, p.109)

En résumé, pour comprendre le système ou l`organisation, il faut comprendre les acteurs et leurs environnements. L'objectif était de récolter une vision d'ensemble des approches de l'organisation

dans le cas du football français. En ce sens, les principaux acteurs que nous avons identifiés ont été contactés pour obtenir des entretiens. Cinq ont répondu positivement dont : les deux directeurs des syndicats existants des clubs professionnels français (et membres de droit du conseil d'administration de la LFP) ; un représentant du syndicat des joueurs de l'Union Nationale des Footballeurs professionnels (UNFP), syndicat ayant droit de vote au CA de la LFP ; un président d'un club de ligue 1 qui faisait partie également du CA de la LFP ; un dirigeant d'un grand diffuseur de football français[6]. La liste des entretiens réalisés apparaît dans le tableau ci-dessous (tableau 2).

Tableau 2 : Entretiens réalisés

Entretien	Fonction(s)	Modalité	Date	Durée
Philippe Diallo (Annexes 1 & 2)	Directeur général UCPF Président du Cosmos Juge unique de la Chambre de Résolution des Litiges de la FIFA Trésorier de la 'Fondaction' du Football	Entretien réalisé au siège de la LFP (Paris)	01/06/2018	1h02
Richard Jézierski (Annexe 3 & 4)	Vice-Président de l'UNFP Président de la Haute Autorité de la FFF	Entretien téléphonique	27/06/2018	0h52
Bertrand Desplat (Annexe 5 & 6)	Président de l'EA Guingamp	Entretien téléphonique	19/02/2019	0h42
X	X	Entretien téléphonique	22/02/2019	0h27
Bruno Belgodère (Annexe 7 & 8)	Co-dirigeant et directeur en charge des affaires économiques Première Ligue	Entretien téléphonique	01/03/2019	0h21

3. Structure et organigramme de la thèse

3.1. Structure

La structure de cette thèse se compose de trois parties. La **PARTIE 1** aborde l'approche économique de la mutualisation dans le **chapitre 1** en la considérant par sa valence historique de régulation, mais également en introduisant une analyse de la LSP par la firme réseau. Le **chapitre 2** se concentre sur la génération des revenus mutualisés avec le processus d'enchère comme méthode de valorisation d'un produit sur un marché. Une étude de cas multiple est entreprise en relation au concept de malédiction du vainqueur.

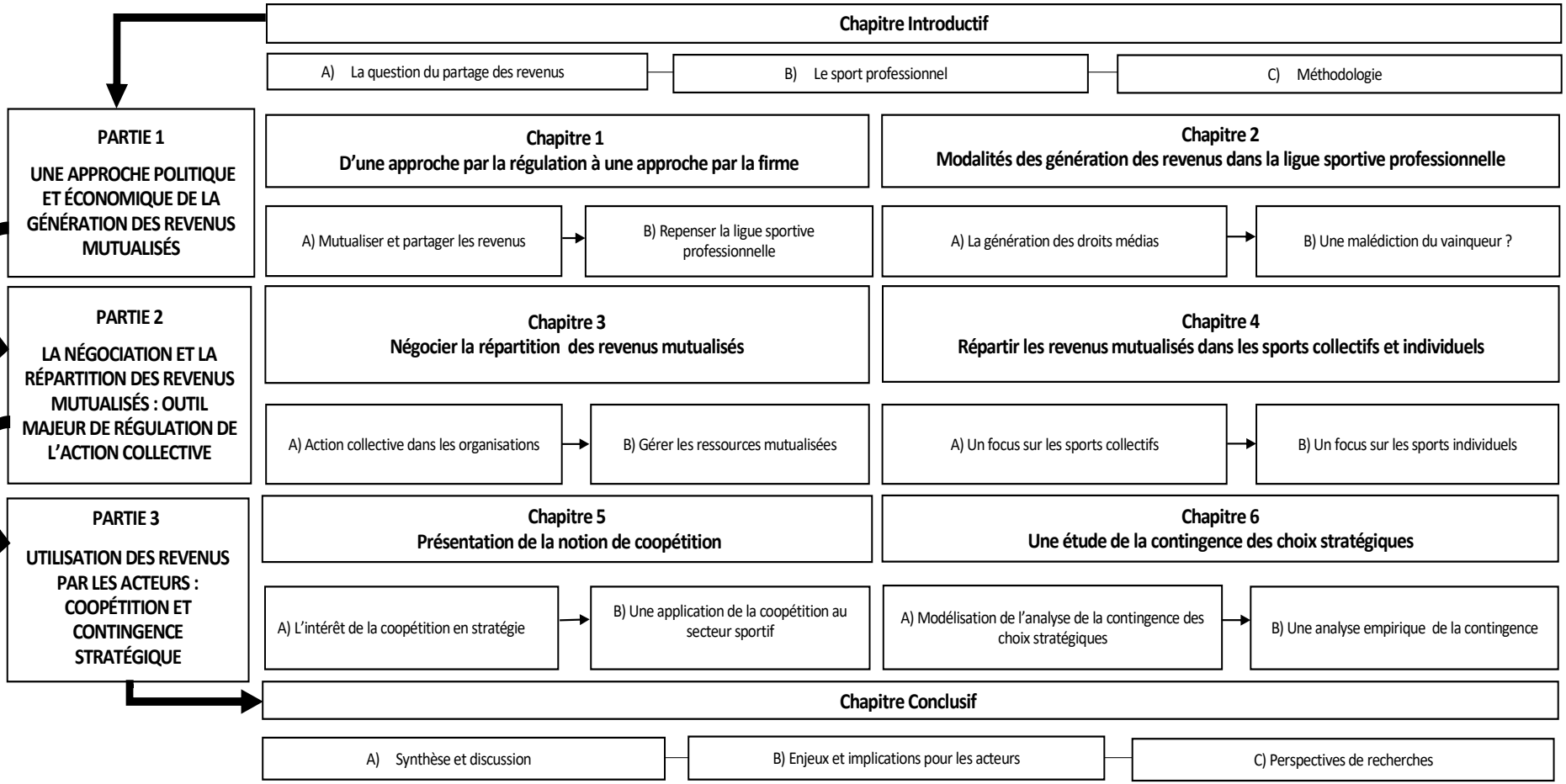
La **PARTIE 2** vient exposer les considérations de politiques économiques par la négociation de la répartition des revenus dans le **chapitre 3** avec une approche qui se concentre sur l'étude du pouvoir dans l'organisation et du système de gouvernance en place pour faire état des capacités des acteurs

[6] N'ayant pas obtenu de retour de la personne interrogée pour un accord concernant la diffusion et l'exploitation dans la thèse de cet entretien, nous n'avons pas intégré les résultats et informations de cet entretien dans ce travail.

en son sein. Le **chapitre 4** renseigne quant à lui des modalités de répartition des revenus et de ses conséquences dans une approche économique des sports collectifs et individuels.

La **PARTIE 3** mobilise le versant stratégique de la thèse par le biais de l'étude de l'utilisation des revenus par les acteurs. Pour cela, le **chapitre 5** réfère à la notion de coopétititon pour décrire le secteur du sport professionnel. Le **chapitre 6** vise ensuite à caractériser la contingence stratégique par rapport aux revenus par une analyse empirique d'une LSP.

3.2. Organigramme de la thèse (figure 3)



PARTIE 1
UNE APPROCHE POLITIQUE ET ÉCONOMIQUE DE LA GÉNÉRATION DES REVENUS MUTUALISÉS

La **PARTIE 1** est d'abord consacrée à proposer une nouvelle approche de la ligue sportive professionnelle à travers la firme réseau après avoir rappelé les fondements de la discipline dans lequel s'inscrit la thèse et une revue de la littérature sur la question de la régulation par le partage des revenus (**chapitre 1)**. Ces éléments considèrent une nouvelle vision pour expliquer et décrire la mutualisation des ressources entre firmes dans le secteur. Il est ensuite question des aspects liés à la génération des revenus mutualisés par l'étude des modalités de mise en vente d'un produit en présentant le modèle d'enchères. Le concept de malédiction du vainqueur vient après s'inscrire dans l'étude de la génération de revenus soulevant la question des conséquences liés aux modèles d'enchères **(chapitre 2)**.

Chapitre 1 :
Mutualisation des revenus: d'une approche par la régulation à une approche par la firme réseau

La régulation de l'économie du sport professionnelle repose notamment sur un grand principe d'équilibre compétitif. Celui-ci est né de travaux en Amérique du Nord à l'origine. Le partage des revenus constitue l'un des piliers de la régulation du sport professionnel. Son lien avec l'équilibre compétitif a été une base d'importants travaux **(A)** de la discipline. Au-delà des spécificités de la régulation d'un secteur qui se veut spécifique, le partage des revenus est appréhendé par la théorie de la firme réseau **(B)** pour modéliser les caractéristiques de l'économie du sport professionnel à travers le partage des revenus.

A) Mutualiser et partager les revenus : un des fondements de la régulation et de la particularité économique du sport

Dans un premier temps, un état des lieux de la recherche en économie du sport sur le partage des revenus **(1)** sera dressé à partir des origines de la discipline et de l'intérêt de cette régulation **(2)**. Il sera ensuite présenté les effets de cette régulation spécifique **(3)** avant d'en questionner sa pertinence dans notre objet de recherche principal **(4)**.

1. La recherche en économie du sport : origines et mesures des travaux sur le partage des revenus

1.1. Aux origines de l'économie du sport

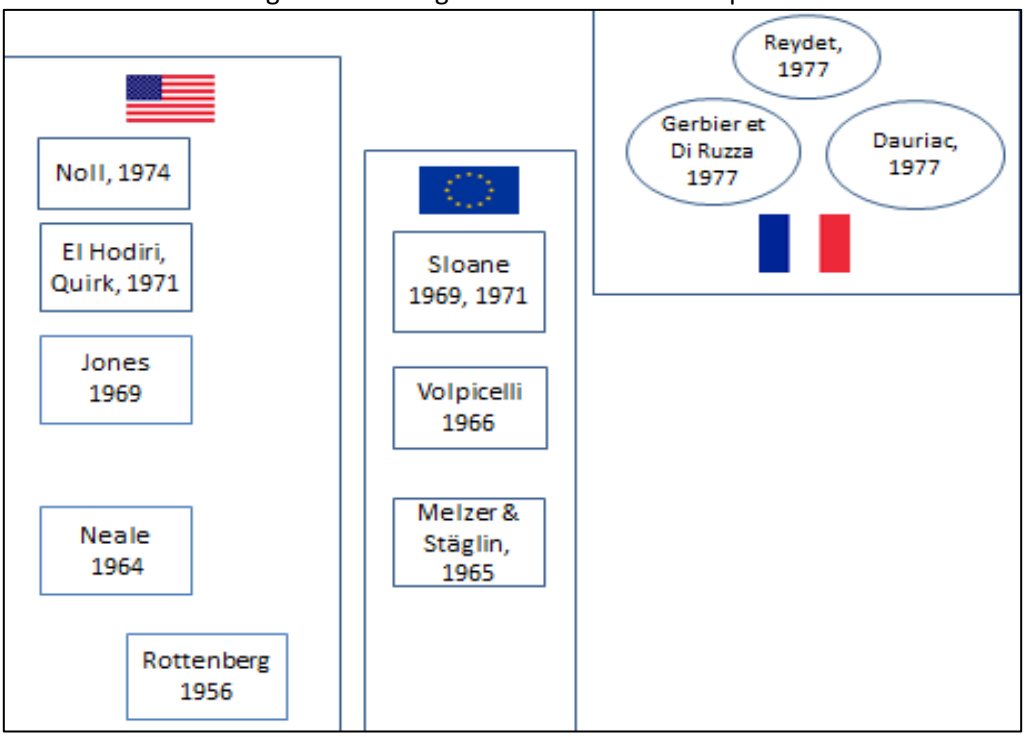
Le sport professionnel se revendique d'une certaine singularité. Les ligues nord-américaines illustrent ceci à travers l'exception sportive que le législateur américain accorde aux ligues par rapport aux lois antitrusts et aux conditions d'exercice de la concurrence sur ce marché. La NFL est régulée de façon « quasi socialiste » (Andreff, 2009, p. 601) ce qui peut sembler paradoxal, mais illustre un secteur d'activité perçu et accepté comme spécifique dans son fonctionnement économique. Cette régulation

spécifique est instituée pour justifier les exemptions légales de marché dont font l'objet ces cartels. Ainsi, le fonctionnement des différentes ligues et championnats n'est pas totalement libre. Les lois naturelles du marché ne régissent pas totalement son activité. On peut donc parler d'un certain degré d'interventionnisme répondant à une volonté des acteurs sous contrôle législatif (Durand, 2007) de réguler financièrement et sportivement les organisations. Aujourd'hui, du fait de la structure des revenus du sport professionnel, le levier de régulation le plus significatif contre les phénomènes de concentration est le partage des revenus télévisés. Bien que la billetterie ait relativement perdu de son importance dans les revenus, elle demeure un moyen de partage essentiel en NFL notamment. Les logiques de redistribution de ces droits de diffusions sont souvent remises en cause par les marchés importants (création de la Premier League en 1992) et posent question quant à l'équité sportive et l'incertitude des résultats. La responsabilité de ces questions appartient notamment aux dirigeants de ligue et commissionnaires (et diffuseurs) pour qui il est important d'assurer une réussite économique et d'entretenir des rivalités ainsi que le succès des gros marchés qui sont les plus profitables. Le maintien d'un niveau sportif minimum et d'une stabilité financière des petits marchés semble également nécessaire, surtout dans une ligue fermée du fait d'une certaine interdépendance et de la nécessité d'avoir dans la compétition un nombre de participants crédibles (Sloane, 1971), Andreff, 2007).

Le sport présente un cadre d`étude spécifique, ou du moins se revendique de certaines spécificités qui lui seraient propres notamment la nécessité d`équilibre compétitif (*competitive* balance). C`est à partir de cette notion qu'est née l`économie du sport, la *sports economics* (Andreff, 2011) par l'article fondateur de Rottenberg (1956). Pour lui, l'attractivité d'un championnat serait dépendant de la confrontation des forces sportives et de l`incertitude qui résulterait de celle-ci. La proximité des forces sportives est donc la variable d'attraction d'un championnat. Cette notion sera précisée et complétée ensuite par la notion d`intensité compétitive (Scelles & Durand, 2010). Neale (1964) relève le fait qu`un match est un produit joint pour caractériser l`interdépendance mutuelle des acteurs d`une ligue. Les clubs ont intérêt à s`entendre sur les règles du jeu pour l`intérêt commun d`où la collusion économique (Andreff, 2011) qui peut en découler. Sloane, (1971) quant à lui va introduire l`économie du sport en Europe en insistant sur l`interdépendance, qu'elle soit sportive (de l`intérêt d'avoir des concurrents directs) ou économique (nécessité d`avoir des adversaires stables et viables financièrement). Les deux piliers fondateurs de l'économie du sport sont donc l`équilibre compétitif et l`interdépendance des acteurs. Le premier est directement lié au partage des revenus du fait de la forte corrélation entre masse salariale et performance. Le second élément est l`expression même de l`intérêt du partage des revenus.

L`économie du sport est une discipline relativement récente qui a d'abord émergé de travaux nord-américains avant de progressivement se développer en Europe et en France. La figure ci-dessous (figure 4) permet de répertorier à partir d`Andreff (2011) les recherches des `précurseurs` de ce champ d`étude par région et date.

Figure 4 : les origines de l`économie du sport



Source : créé à partir d'Andreff (2011) .

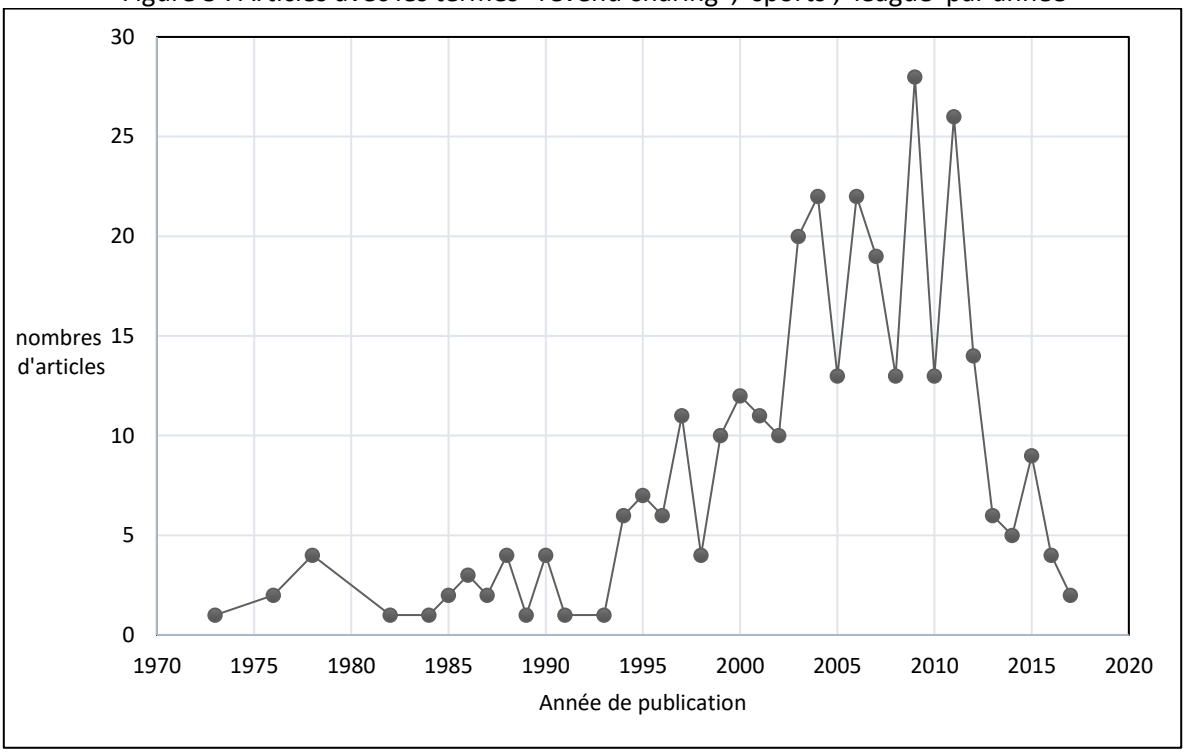
La régulation des LSP est un thème majeur développé en économie du sport notamment dans la comparaison entre les cas européen et nord-américain. Cette régulation dépend largement du levier que constitue le partage des revenus télévisuels, ces derniers étant la source majeure des revenus des clubs symbolisant en Europe l'évolution du modèle de financement SSSL au modèle MCMMG (Andreff & Staudohar, 2000). Le secteur du sport pose le problème de la régulation. Deux éléments en découlent : le contrôle des dépenses et la régulation du championnat en lui-même. Cette régulation dépend entre autres du partage des revenus télévisés. Ces derniers constituent aujourd'hui la source principale des revenus des clubs symbolisant en Europe l'évolution du modèle de financement SSSL (spectateurs, subventions, sponsors, local) au modèle MCMMG (médias, corporations, merchandising, marché, global) (Andreff & Staudohar, 2000).

1.2. Étude bibliométrique des travaux sur le partage des revenus

Pour cartographier les recherches sur le partage des revenus dans les ligues sportives professionnelles, une étude approfondie de l`état de l`art semble nécessaire. Une méthode de recherche par mots clés (Dumez, 2011) en français et en anglais est choisie : « partage des revenus (*revenue-sharing)* » associé

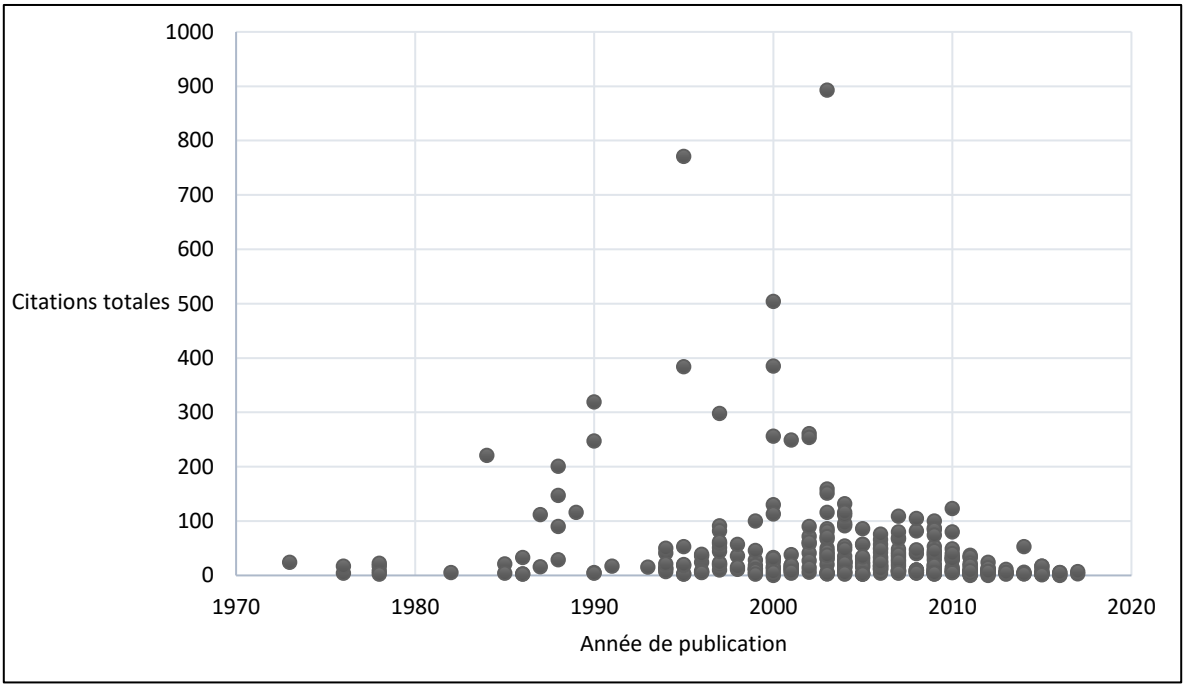
à la « ligue (*league*) » et sport » dans une recherche exploratoire simple vont permettre de situer les travaux sur ces thèmes combinés. Cette recherche s`opère sur la plateforme Google Scholar pour les articles en langue française et anglaise. Il ressort 320 contributions scientifiques (publications dans des revues et documents de travail) sur les 98 pages de résultats sur la plateforme *Google Scholar*, les livres n'ont pas été répertoriés. Onze résultats en français ont été trouvés, le reste des travaux étant en langue anglaise. Chronologiquement, il apparaît que c'est à la fin des années 70 que ces termes conjoints sont apparus, soit aux prémices de l'économie du sport. Cela s'est ensuite développé régulièrement dans les années 80 et 90 jusqu'à une forte progression dans les années 2000 et du début 2010 (figure 5).

Figure 5 : Articles avec les termes ''revenu-sharing''; 'sports'; 'league' par année



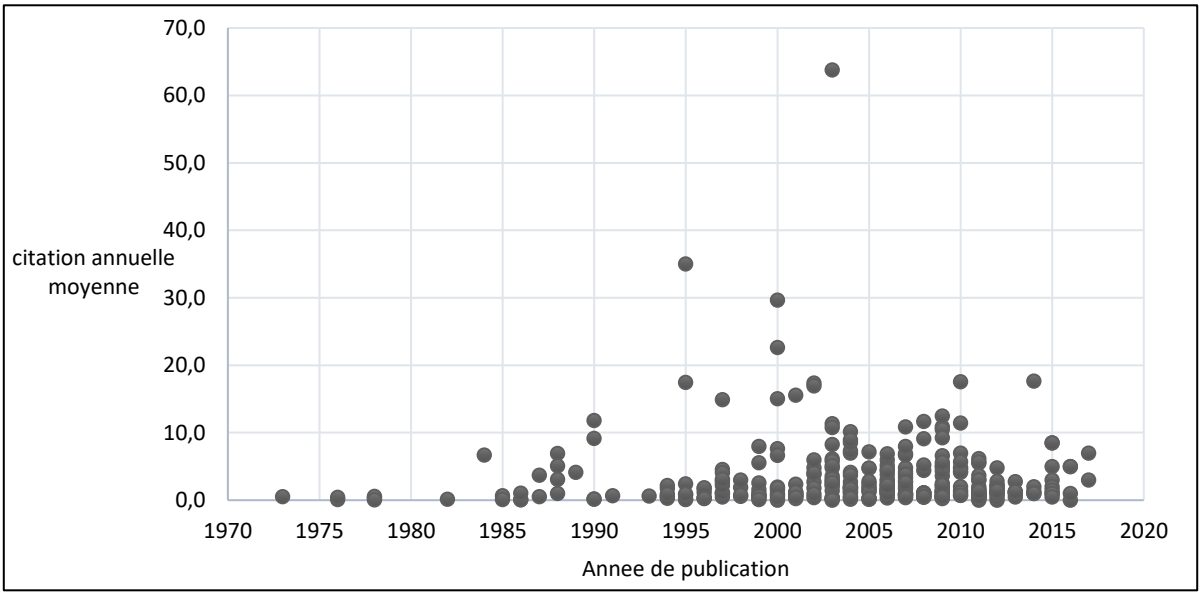
En termes d`impact, les travaux de recherches ont vu leur nombre de citations croître substantiellement à la fin des années 80 puis à la fin des années 90 jusqu'à 2010, les publications les plus récentes sont plus compliquées à juger en termes d'impact étant donné que l'ancienneté d'un article est un élément à prendre en compte dans le nombre de citations. (figure 6)

Figure 6 : Classification des articles par an et par nombre de citations totales



C'est pourquoi, nous prenons ci-dessous en compte les publications en fonction de leurs citations rapportées à leur date de publication (figure 7), c'est-à-dire leurs citations moyennes par an qui sans doute plus représentatives. Malgré tout, là aussi, les articles les plus récents ne sont étudiés que sur un échantillon de période très court qui n'est pas forcément représentatif de leurs intérêts futurs.

Figure 7: Année de publication et citations annuelles moyennes



Les thématiques où l'on retrouve ces termes au sein des articles sont déclinées dans le tableau ci-dessous (tableau 3). Sur les 320 articles, 147 thèmes différents ont été répertoriés sachant que beaucoup sont liés entre eux. Le tableau regroupe les thèmes avec un nombre d'articles supérieurs ou

égal à trois (soit environ 1% du total). Il en ressort un nombre conséquent de travaux sur l'équilibre compétitif et les lois antitrust ainsi que sur le partage des revenus.

Tableau 3 : Principaux thèmes de recherche de la recherche exploratoire par mots-clés

Thème	Nombres d'articles	Pourcentage du total (n=320)
competitive balance	46	14%
antitrust	21	7%
revenue sharing	15	5%
salary caps	10	3%
single entity	9	3%
uncertainty of outcome	8	3%
collective bargaining agreement	7	2%
incentive	7	2%
cartel	6	2%
labour market	6	2%
relocation	5	2%
broadcasting	4	1%
law	4	1%
sports economics	4	1%
attendance	3	1%
governance	3	1%
labour exemption	3	1%
monopoly	3	1%
ownership	3	1%
performance	3	1%
professionnal sports Leagues	3	1%
promotion relegation	3	1%
public finance	3	1%
talent	3	1%

2. Intérêts et justifications économiques de la régulation par le partage des revenus : entre contributeurs et bénéficiaires

2.1. Considérations économiques de l'intérêt de l'étude de la répartition des revenus

Dans une LSP comme pour un match amical ou de gala comme ceux des basketteurs *Harlem Globe Trotters* par exemple, chaque équipe ou concurrent a besoin d'un adversaire, mais aussi qu'il soit performant (Jones, 1969) et dont le modèle économique soit soutenable dans le temps, notamment pour une ligue. C'est ce qui fonde leur « interdépendance mutuelle : la ligue ne peut survivre que si tous les clubs sont financièrement viables » (Andreff, 2009, p. 3). Sloane (1971) évoque aussi cette interdépendance, le succès des concurrents est souhaitable, de même que leur stabilité économique (Andreff, 2009). L`exemple célèbre de Leyton Orient en 1931 illustre cette assertion. Ce club de la banlieue londonienne s'est retrouvé en difficulté financière dans cette période de grande dépression. Le club voisin d'Arsenal a décidé en conséquence de renflouer Leyton Orient avec un chèque de 3450

livres (Kuper & Szymanski, 2012). Les clubs ont donc conscience qu'ils ont besoin des uns des autres pour organiser une compétition crédible et attractive. Ainsi, contrairement à la plupart des secteurs économiques, la disparition d'un rival n'est pas une bonne nouvelle. Le monopole, lui, n`est pas souhaité ni souhaitable. L'achat du Paris Saint-Germain par Canal+[7] au début des années 90 avait pour objectif d'apporter un concurrent crédible (au-delà de l'aspect sportif où Monaco était déjà présent) à l'Olympique de Marseille qui dominait largement le championnat à l'époque. L'arrivée de ce nouveau concurrent a bénéficié à Marseille dans l'optique de mieux vendre le championnat[8]. C'est aujourd'hui le Paris Saint-Germain qui domine le championnat sans véritable concurrent capable de les devancer, bien que l'AS Monaco ait remporté la Ligue 1 en 2016/2017 et que de nouveaux investisseurs tentent de bouleverser l'ordre établi.

L'interdépendance mutuelle des acteurs les contraint à penser également en termes de *cojoint product.* Sans leurs concurrents, ou avec des concurrents trop faibles, leur existence serait remise en cause. Le *cojoint product* est aussi bien sportif qu'économique, plus particulièrement dans le cas de droits télévisés centralisés au niveau de la ligue. Ce produit se formalise par la constitution d`un :

> cartel, par des accords définissant un comportement mutuel et le versement de subventions par les clubs riches aux clubs pauvres. Daly et Moore [1981] comparent l'équilibre compétitif à un bien public. Aucun club n'est incité à investir pour l'améliorer (passager clandestin) et une organisation centrale, la ligue, doit coordonner les activités et la répartition des revenus (Andreff, 2009, p. 3).

Le développement économique des ligues nord-américaines a mis en évidence des distorsions de concurrence avec la négociation collective des droits télévisés de football américain qui tombait dans les mains d'un seul opérateur (CBS). Une décision de justice a considéré, au motif du *Sherman Antitrust Act* de 1890, que cette situation de monopole violait les principes basés sur la concurrence entre firmes sur lesquels repose l'économie américaine. Cette loi Sherman a pour but d'empêcher les stratégies anticoncurrentielles, la formation de situation de marchés monopolistiques et de cartels. Elle a été complétée par la *Clayton Antitrust Act* de 1914 qui renvoie aux situations de concentrations. Pour

[7] Détenteur des droits de diffusion de la première division à l'époque

[8] « PSG-OM, ce sont des gens intelligents qui se sont entendus pour réaliser une bonne affaire » Alain Cayzac ; « Les médias ne s'intéressent qu'à l'OM. Or, si c'est toujours le même qui gagne, les gens finissent par se lasser. Et c'est moins bon pour les affaires. Tapie l'a compris avant tout le monde : il faut un rival à l'OM. Pour Canal, qui vient de prendre, en 1991, le contrôle d'un PSG au bord de la faillite, l'intérêt est le même. Entre Canal et l'OM, il y a clairement un pacte. Tapie négocie les droits télés européens avec la chaîne (…) Il y a des transferts entre les deux clubs, et même des échanges un peu curieux : un joueur du PSG contre trois de l'OM... ». Libération (2004) «Entre Canal + et l'OM, l'intérêt était le même», disponible en ligne : https://www.liberation.fr/sports/2004/01/24/entre-canal-et-l-om-l-interet-etait-le-meme_466587

déroger aux lois antitrust, le Congrès américain, convaincu par les arguments avancés par les ligues et les diffuseurs vote en 1961 l'instauration du SBA. On accorde ainsi aux ligues le droit de former des cartels là où les multinationales de pétrole, de tabac ou de micro-informatique par exemple sont réprimandées au nom du *Sherman Act*. L'édiction de cette exemption a pour objectif de préserver l'intérêt public en rassemblant des franchises pour créer une compétition où chacun aura une chance raisonnable de succès. (MLB Blue Ribbon Panel, 2000). Ainsi, la formation de cartels est désormais assumée et institutionnalisée (Fort & Quirk, 1997) pour permettre notamment une vente globale des droits télévisés et sa redistribution.

2.2. Considérations organisationnelles de la répartition des revenus

La répartition des revenus au sein de la LSP peut être envisagée par l`étude du principe rétribution/contribution établi par March et Simon (1958). Rojot (2003) développe que :

> L'organisation est le cadre dans lequel ces échanges se produisent. Conçues ainsi, les organisations sont des marchés sur lesquels s'échangent influence et contrôle. Elles n'ont ni intérêt acquis, ni buts généraux partagés de tous les participants, simplement ceux-ci participent si leur rétribution est suffisante . (Rojot, 2003, p. 395)

Bien entendu, contribution et rétribution sont inégales parmi les participants à ce marché. De plus chaque participant actif ou potentiel peut avoir des critères différents pour évaluer l'organisation. Ceux-ci peuvent même être en conflit, ou incompatibles, ce qui oblige l'organisation à décider quels individus ou groupes satisfaire et lesquels ignorer (Plane, 2013, p. 193). Cette analyse de Plane sur les organisations fait écho à la situation des ligues sportives professionnelles, plus particulièrement européennes. La notion d`objectif commun est difficile à cerner dans une ligue, les alliances et autres coopérations semblent souvent être de circonstances. Or, la réussite (ou stabilité) de chacun est nécessaire aussi bien sur le plan sportif qu`économique. Plane évoque également la notion de rétribution suffisante pour décrire l`objectif individuel. La participation de chacun dans une organisation ne serait que le résultat de cette rétribution suffisante. Cette idée renvoie dans une ligue au fait que chacun participera s'il considère être rétribué, ici économiquement, de façon équitable ou proportionnelle à ses efforts. Les grands clubs voudront être récompensés de leurs résultats et investissements et les petits clubs, plus que leurs résultats, voudront être récompensés de leurs apports en termes de compétition dans la ligue.

3. L'impact de la régulation par le partage des revenus : un levier stratégique aux effets contrastés

La justification du *revenue sharing* a longtemps été celle de son effet positif supposé sur l'équilibre compétitif. Les principales recherches se sont concentrées sur le partage des revenus de billetterie (*gate revenue sharing*) avec notamment El Hodiri & Quick (1971), Fort & Quick (1995), Szymanski & Késenne (2004), Feess & Stähler (2009). Cette littérature sur l`impact du *revenue sharing* sur l'équilibre

compétitif se confronte à un concept majeur de l`économie du sport et qui reste encore discuté, c`est le principe d`invariance. Il peut se résumer ainsi : « le partage des revenus n`affecte pas la distribution de talents entre les clubs qui maximisent leurs profits. » (Grossman, Dietl & Lang, 2010, p. 18). Pour Dobson et Goddard (2014, p. 4-5), la conséquence d`un partage des revenus égalitaire est la distribution relativement équilibrée des joueurs moyens entre clubs. Le principe d`invariance (Rottenberg, 1956) a pour principal objet d`expliquer que peu importe le niveau de régulation, la répartition des talents entre les équipes d`une même ligue sera toujours la même, avec les meilleurs joueurs qui rejoindront à un moment ou un autre les équipes avec le plus de moyens financiers à leur disposition. L`une des limites de cette proposition est d`ignorer les externalités d`un marché des joueurs totalement libre. Le *Yankee paradox* (Vrooman, 1996) vient apporter un élément supplémentaire en faveur d'une régulation. L'équipe MLB des Yankees de New York a pendant très longtemps et même encore aujourd'hui dans une certaine mesure la capacité d'attirer les meilleurs joueurs, d'autant plus dans une ligue sans plafond salarial (*salary cap*). Or, si les Yankees souhaitaient réellement être en une situation de monopole en signant les meilleurs joueurs voir dans une hypothèse extrême l'ensemble des joueurs MLB, il pourrait tout simplement disparaître. Les effets du *revenue sharing* sur l`équilibre compétitif (*competitive balance)* restent donc très discutés avec des résultats opposés (Goddard, Sloane, 2012). Du point de vue de la ligue, Peeters (2012) a montré l`intérêt d`un partage hybride avec une partie égalitaire et une partie dépendante de la taille du marché invoquant le fait qu`un partage basé sur la performance serait « désavantageux pour la ligue » (Peeters, 2012, p.160). Le partage des revenus en Allemagne, basé uniquement sur la performance (40% année N, 30% N-1. 20% N-2 et 10% N-3) peut questionner cette conclusion de Peeters dans la mesure où il aboutit à un partage plus égalitaire que des ligues incorporant une majorité de parts égalitaire dans leur manière de répartir les revenus. Au-delà du pourcentage de revenus partagés à part égalitaires, il est nécessaire de tenir compte du degré de déséquilibre des revenus partagés de manière égalitaire. Par ailleurs, l'importance des revenus partagés dépend également de leur poids dans les revenus totaux. Ce poids peut être affecté par des mécanismes limitant le montant des revenus partagés par rapport à ce qu'il pourrait être, par exemple s'il existe une solidarité avec les divisions inférieures ou d'autres sports signifiant que tous les revenus partagés ne le sont pas uniquement entre les clubs de la ligue concernée comme c'est le cas en France.

L'exemption tout à fait exceptionnelle accordée au secteur du sport est justifiée par la volonté de maintenir un certain niveau d'équilibre compétitif (*competitive balance*), notion largement envisagée par la littérature (Andreff, 2009). L'intervention législative est donc nécessaire pour réguler les externalités négatives que provoquerait un marché entièrement libéralisé. Un monopole trop important de la part de certains clubs peut être néfaste à l'ensemble de la ligue (Neale, 1964). L'argument de l'équilibre compétitif est celui qui justifie le partage des revenus pour les différentes

institutions dirigeantes lorsque celui-ci est remis en cause. L'effet du partage des revenus sur l'équilibre compétitif est encore aujourd'hui discuté. Là ou une redistribution importante des revenus tirés des ventes mutualisés des droits télévisés semblait être le mécanisme privilégié dans cette logique de solidarité, il apparaît que le marché local influe aussi de façon importante l'équilibre compétitif. C'est pourquoi il apparaît nécessaire d'intégrer le partage de revenus locaux (Fort & Quick, 1995) qui serait plus à même d'influer sur l'équilibre compétitif en comparaison avec un partage des revenus limités au produit mutualisé sur le plan national dans le cas des sports nord-américains. Le rapport du MLB *Blue Ribbon Panel* (2000) a remis en cause l'efficacité du partage des revenus institué en 1996 en MLB qui n'a pas réduit les disparités. L'importance d'un marché comme celui des New York Yankees en MLB (valeur de l'équipe estimée à 4,6 milliards de dollars en 2019[9]) vient neutraliser les mesures de *revenue sharing*. Ainsi, en 2016, les 15 marchés les plus importants ont été « disqualifiés » dans la redistribution (MLB *Labor Agreement*) tant les écarts de tailles du marché se sont agrandis vis-à-vis d'autres franchises comme les Miami Marlins (valeur estimée à un milliard de dollars[10]). Bien que le CBA en cours d'exécution prévoit un partage des revenus locaux (31% des revenus nets locaux de chaque équipe sont ensuite redistribués de façon égale entre chaque équipe) sachant qu'en 2013, 16 équipes sur 30 n'ont reçu aucun revenu d'un réseau sportif régional. Le réseau télévisé local représentait en 2013[11] pas moins de 2 milliards de dollars à New York partagés entre les Yankees et les Mets (respectivement 932 millions de dollars et 1,132 milliards de dollars). La MLB reste donc très éloignée d'un système très redistributif comme la NFL ou le partage des revenus augmente autant que les revenus s'accroissent (Zimbalist, 2010) par le biais de cette redistribution égalitaire et du hard cap salarial.

Les résultats sportifs peuvent laisser penser qu'il y a une amélioration de l'équilibre compétitif avec une plus grande diversité des vainqueurs des *World Series* ces dix dernières années. Cependant le trophée reste l'apanage des marchés les plus conséquents et une franchise comme Tamba Bay vient seulement de participer à ces premiers *World Series* en 2013[12]. La structuration de la ligue joue un rôle que ce soit par le revenu sharing ou par d'autres moyens. On constate que l'agencement de la NFL et de la NBA permet la réussite d'équipes de marché plus modeste tels les Green Bay Packers, environ 100 000 habitants et 67e plus grand marché télévisés (Gorman, Calhoun et al. 1994), et les San Antonio

[9] Forbes (2019) Baseball Team Values 2019: Yankees Lead League At $4.6 Billion, disponible en ligne : https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2019/04/10/baseball-team-values-2019-yankees-lead-league-at-46-billion/#67863ae269b2
[10] Ibid.
[11] Bloomberg (2013) Yankees Among 10 MLB Teams Valued at More Than $1 Billion. Disponible en ligne : https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-10-23/yankees-among-10-mlb-teams-valued-at-more-than-1-billion
[12] Ibid.

Spurs. (MLB Blue Ribbon Panel, 2000). En outre, dans une perspective de maximisation de victoires, le revenu sharing diminue les dépenses des grands, tout en augmentant celui des petits. La combinaison des deux favorise l'amélioration de l'équilibre compétitif (Szymanski, 2002) si celui-ci est assez conséquent comme l'a préconisé le *Blue Ribbon Panel* pour la MLB en 2000. Dans une logique de maximisation de victoires, la demande de talent sera plus élevée que si la recherche de profits est prioritaire. Ainsi, le championnat sera plus déséquilibré avec un salaire d'équilibre plus élevé. Par ce biais, le revenu sharing aura un effet optimal (Palomino & Sakovics, 2000) et positif sur l'équilibre compétitif. Le partage des revenus permet en outre de faire baisser la demande en talent ce qui peut rétablir l'équilibre du marché de travail. (Szymanski, 2002).

4. L'étude des droits TV : évolution et contexte d'un marché en croissance

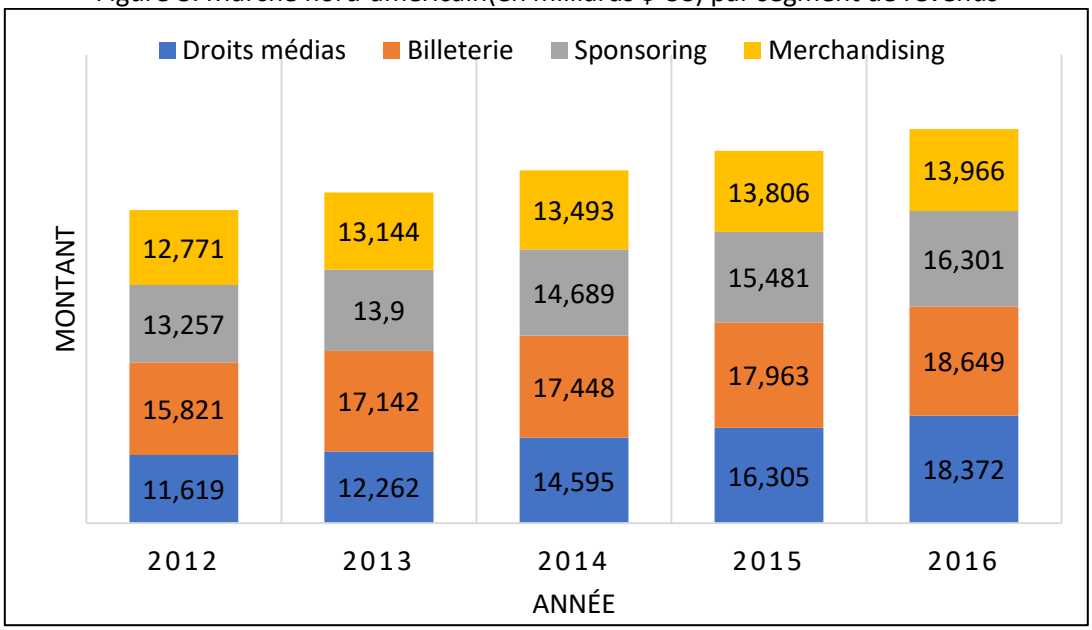
4.1. Le financement du football par l'essor des chaînes privées

L'économie du football s'est largement développée à partir des années 1990 avec la forte augmentation des droits télévisés notamment facilitée par la privatisation des chaînes en Europe, la création de la Premier League anglaise en 1992 et l'arrêt Bosman en 1995 qui a libéralisé une économie qui était avant cela très localisée. La croissance des revenus et le développement international du football ont attiré les convoitises des médias qui y ont massivement investi depuis. Les chaînes nationales se sont concurrencées pour acquérir ces droits, percevant l'attrait important sur leurs téléspectateurs. Tous ces éléments ont contribué au boom économique du football jusqu'à faire craindre des dérives économiques par des investissements démesurés. Historiquement, dans les championnats majeurs, les faillites liées à l'acquisition des droits de diffusion existent. Les exemples les plus emblématiques concernent Kirchmedia en 2002. Le groupe diffusait via ces chaînes la Bundesliga et la Coupe du Monde, sur laquelle elle avait investi massivement. Pour autant, le lien reste à établir entre un potentiel surinvestissement dans le football et la faillite d'un groupe média qui possédait plusieurs chaînes. Les clubs allemands ont à l'époque été protégés par un fonds d'urgence garanti par le gouvernement allemand. Un autre exemple est celui de la faillite d'ITV Digital qui avait acquis les droits de diffusion des trois divisions professionnelles anglaises de football en dessous de la Premier League pour un montant record de 315 millions de livres. La chaîne a rapidement connu des difficultés, les divisions inférieures anglaises ne présentant pas l'attrait de la Premier League en termes de stars (Buraimo & Simmons, 2015 ; Scelles, 2017) pour des téléspectateurs potentiels. Cette faillite a entraîné de grandes difficultés pour les clubs qui avaient investi cette manne et qui n'ont pu recouvrir leurs dépenses suite à la baisse des droits après rachat par Sky, à un prix bien moins élevé. D'autres cas tels que Alpha Digital Synthesis en Grèce et Telepiu et Stream en Italie ont montré que l'investissement dans le football pouvait être risqué (Solberg & Haugen, 2010), ce qui est le cas de nombreux investissements.

Le XX siècle a été marqué par l'essor de nouvelles technologies de l`information et de la communication qui sont à l'origine de certains cycles de croissance positive. La télévision a fait partie d`une de ces grappes d'innovations qui ont bouleversé les marchés comme l'avaient été la presse puis la radio à la fin du XIXe siècle et dans les années 1920 (Wille, 2000). La démocratisation de la télévision a placé ce média au cœur des habitudes de consommation du public. Le lien entre sport et médias- est évoqué « depuis Horowitz [1974] et Andreff et Nys [1987] » (Andreff, 2009, p.14) et le football s'est rapidement imposé comme un produit important de par sa dramatique et son issue aléatoire qui ont permis de générer des revenus qui ont explosés avec la libéralisation du secteur audiovisuel.

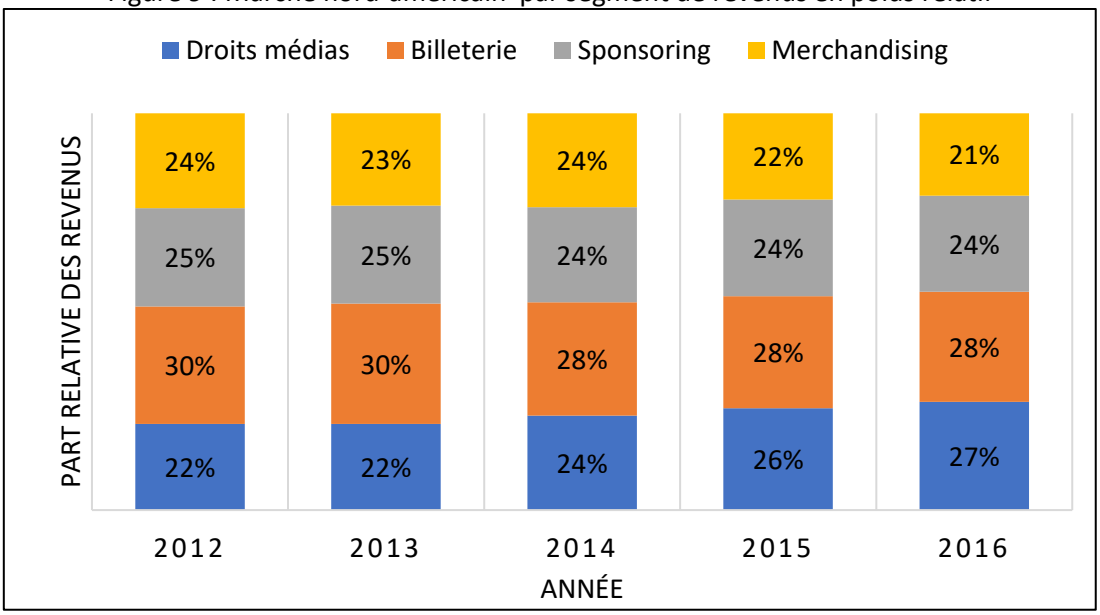
Les ligues sportives ont de leur côté compris l'importance de la télévision en termes d'expansion d'un sport et/ou d'une compétition, d'une marque. Le sport à la télévision a connu une expansion importante avec le développement de la télévision suite à la dérégulation européenne des années 1980. Par la suite l`utilisation de supports complémentaires suite aux innovations en ce début de 21e siècle a encore accru ce phénomène (Evens, Iosifidis, Smith, 2013, p.32). Cette possibilité croissante de consommation de sport spectacle à distance (*broadcast*) -en direct ou différé- constitue une constante de cette industrie. Une étude[13] a ainsi établi la valeur globale du marché mondial des droits médias du sport en 2018 à 49,5 milliards de dollars. Dans un contexte de hausse globale des revenus, la valeur relative des droits médias prend de plus en plus d'importance dans les revenus du marché sportif notamment nord-américain (Figures 8 et 9).

Figure 8: Marché nord-américain(en milliards $ US) par segment de revenus



[13] SportBusiness Media (2019) SportBusiness Consulting report finds global value of sports media rights reached $49.5bn in 2018. Disponible en ligne : https://media.sportbusiness.com/news/sportbusiness-consulting-releases-new-report-analysing-the-global-media-rights-landscape-in-2018/

Figure 9 : Marché nord-américain par segment de revenus en poids relatif



Source : PwC sports outlook (2017)

Ces droits médias sont multiples, mais la part de la télévision dans leur ensemble est et reste très importante malgré la montée d'autres moyens de diffusions numériques. Les liens entre les diffuseurs et le monde sportif ont largement évolué au cours du temps. On peut considérer que le duo sport-télévision a ainsi connu deux types de relations. Au départ, ce sont les organisateurs d'évènements qui avaient le pouvoir de choisir d'être diffusés ou non. Les clubs de football étaient d`ailleurs souvent réticents à l'idée d'etre diffusé à la télévision de peur de voir les stades se vider et les recettes billetterie baisser. Compte tenu des sommes proposées par les diffuseurs par rapport au *ticketing*, le risque semblait important. Ainsi, dans le SBA de 1961, les clubs avaient insisté pour conserver la possibilité d'empêcher -s'ils le souhaitaient- la diffusion des rencontres dans les zones où se situent les matchs. Peu à peu, les chaînes privées payantes dites à péage ont pris l'ascendant sur les chaînes publiques dans les compétitions d'enchères pour acquérir la diffusion des championnats de football européen, ce fut le cas en Europe avec Canal+ en France et BSkyB au Royaume-Uni. Le Tableau 4 fournit l'évolution du marché des droits télévisés du Championnat de France de football depuis 1977-78.

Tableau 4 : Évolution du marché des droits télévisés du Championnat de France de football

Année	Montant en €/an	Chaînes	Année	Montant en €/an	Chaînes
77-79	n.d.	TF1	98-99	122,0	Canal +, TPS, TF1
79-82	0,3	TF1	99-00	243,0	Canal +, TPS, TF1
82-83	0,8	TF1	00-01	273,7	Canal +, TPS, TF1
83-84	0,8	Canal +, TF1	01-02	351,0	Canal +, TPS, TF1, Eurosport
84-85	2	Canal +, TF1	02-03	362,0	Canal +, TPS, TF1, Eurosport
85-86	5,5	Canal +, TF1	03-04	380,0	Canal +, TPS, TF1, Eurosport
86-87	9,9	Canal +, TF1	04-05	391,0	Canal +, TPS, TF1, Eurosport
87-90	15,2	Canal +, TF1	05-06	550,0	Canal +, TF1, Eurosport
90-91	14,8	Canal +, TF1	06-07	600,0	Canal +, TF1, Eurosport
91-92	16,4	Canal +, TF1	07-08	650,0	Canal +, Orange, France2, Eurosport, MCS
92-93	35,5	Canal +, TF1	08-10	668,0	Canal +, Orange, Eurosport, MCS
93-94	39,4	Canal +, TF1	10-11	668,0	Canal +, Orange, Eurosport
94-95	47	Canal +, TF1	11-12	668,0	Canal +, Orange, CFoot, Eurosport
95-96	55,4	Canal +, TF1	12-16	607,0	Canal +, BeIN Sports, Eurosport
96-97	61,1	Canal +, TF1	16-20	748,5	Canal +, BeIN Sports
97-98	88,5	Canal +, TF1	20-24	1153	Mediapro, BeIN Sports

Le constat à établir est la dynamique de génération des revenus mutualisés au sein de la ligue, cette dynamique est sur le dernier appel d'offres très récemment attribué, Phillipe Diallo dresse un état des lieux de l'évolution globale :

> Il y a eu une manne de plus en plus conséquente à la mesure de l'augmentation des droits audiovisuels au fil des années. Je rappelle qu'en 1984 quand Canal+ nous achète les premiers droits de matchs, on est sur l'ordre de 800 000€ et donc on va passer en 2020 à un 1,2 milliard donc on voit la gigantesque progression en quelques décennies du montant des droits et donc l'importance de ces droits au sein des clubs. (Diallo, 2018[14])

Les propos de P. Diallo sont illustrés par la figure 10 sur l'évolution des droits TV du championnat de France et qui ont connu une forte progression avec l'arrivée des chaînes à péages et par la suite par une intensification de la concurrence pour acquérir ces droits dénotant le fort attrait du football.

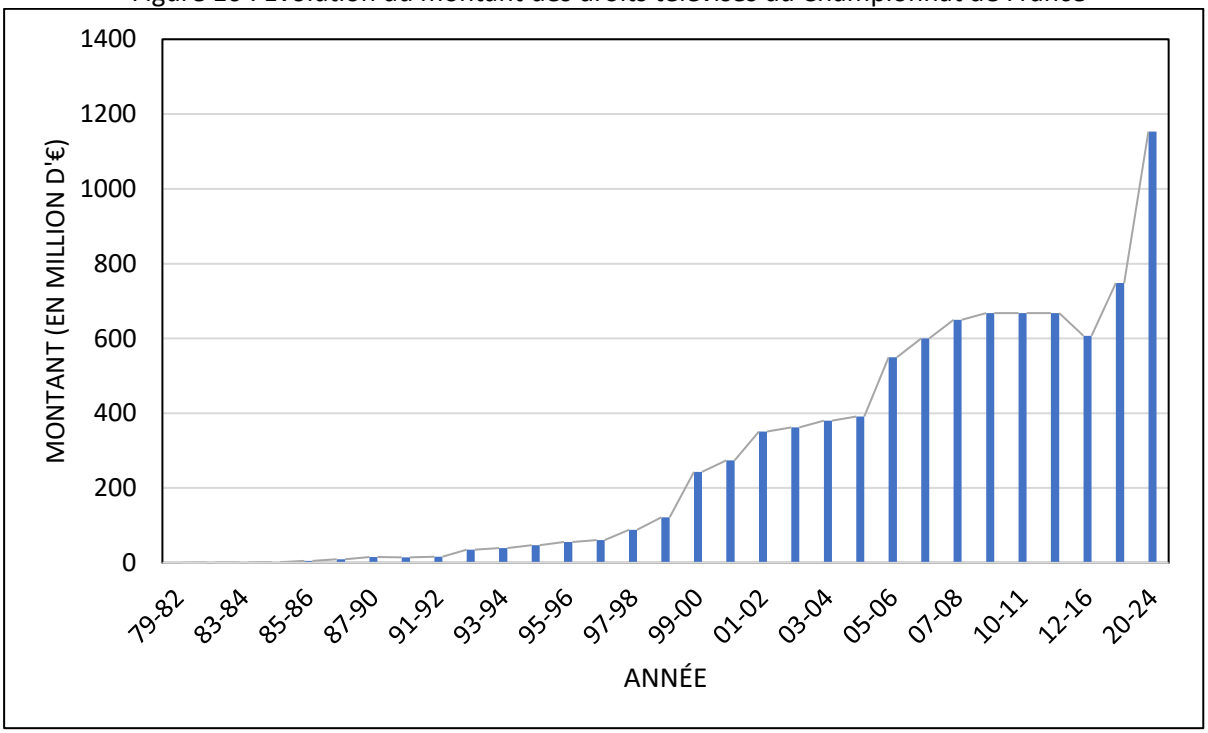
4.2. Télédépendance du football et/ou football-dépendance des médias ?

Le modèle économique des clubs de football a évolué vers une forte dépendance aux droits de diffusion en termes de revenus. Il était auparavant dépendant des spectateurs 'physiques' avec les recettes billetterie, 81% des revenus provenaient de celle-ci en 1970-1971 (Andreff & Staudohar, 2000). Néanmoins, la question peut se poser dans l'autre sens, les médias ne sont-ils pas autant dépendants des revenus que génère le football ? Sky et Canal+ auraient-ils connu un tel succès sans le football ou auraient-ils rapidement disparu du paysage audiovisuel ?

[14] Annexe 1 (la retranscription de l'intégralité des entretiens figure en annexe en fin de volume)

La situation de Canal+ en France, qui semble en difficulté, et qui vient de perdre les droits de la Ligue 1 permettra peut-être de prouver que le football a une grande valeur pour les chaînes. L'intervention du Président de la République dans le processus d'attribution des lots de la Ligue 1 pour l'appel d'offres des droits médias 2016-2020 en faveur de Canal+ tend à prouver l'importance stratégique pour les chaînes, au moins autant que pour les clubs. Le plan de départ volontaire[15] de 20% des effectifs de Canal+ en France en juillet 2019 peut être un signe annonciateur des difficultés liées à la perte d'un produit structurant pour une chaîne privée notamment en termes d'abonnements. Ce plan de départ intervient alors même que Canal+ est encore diffuseur pour la saison 2019/2020.

Figure 10 : Évolution du montant des droits télévisés du Championnat de France



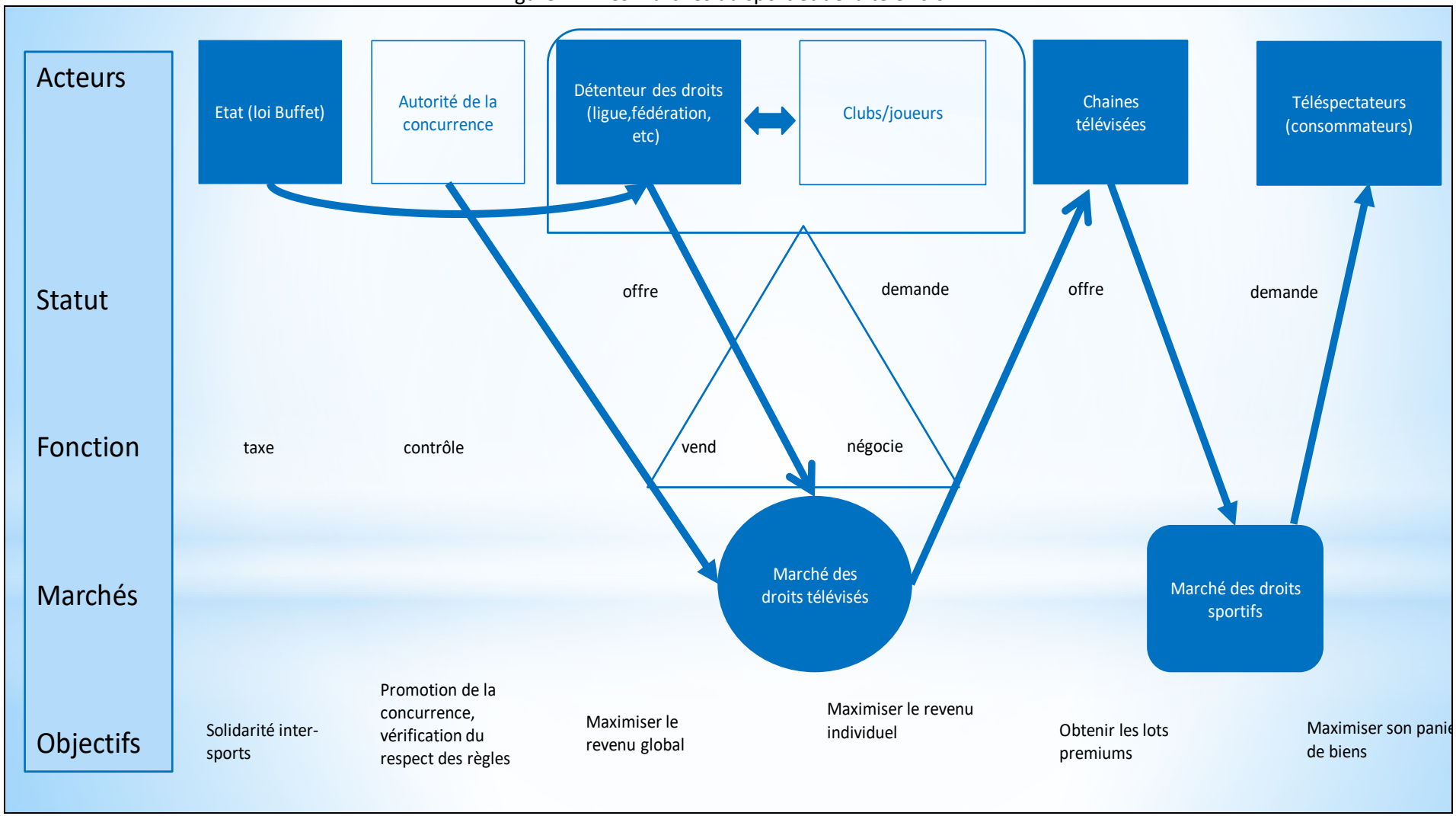
Les deux industries se sont influencées l'une l'autre avec une empreinte toujours plus marquée des chaînes de télévision aujourd'hui (Di Domizio, 2013, p. 29). Les modèles économiques des deux industries sont interdépendants (figure 11) et « le montant des droits de retransmission est la variable de négociation stratégique dans les relations entre ligues ouvertes européennes et chaînes de TV ». (Andreff, 2009, p. 15). Le montant global des droits, mais surtout les modèles de redistribution vont déterminer les revenus de chacun sachant que le diffuseur n'aura aucune certitude sur les siens contrairement à l'organisateur qui aura une certaine visibilité économique sur la période du contrat signé. La seule inconnue est celle de l'éventuelle insolvabilité d'un diffuseur sans qu'un autre puisse prendre le relais aux mêmes conditions financières, comme ce fut le cas d'ITV en Angleterre en 2002

[15] Digital TV Europe (2019). Canal+ to cut French workforce by 20%, disponible en ligne: https://www.digitaltveurope.com/2019/07/05/canal-to-cut-french-workforce-by-20/

pour les divisions 2, 3 et 4, la faillite de l'acheteur entraînant des difficultés financières pour certains clubs. La montée croissante du montant des droits TV souligne l'importance de comprendre le fonctionnement des marchés du sport et de la télévision, de leur relation et des parties prenantes qu'ils impliquent (figure 11).

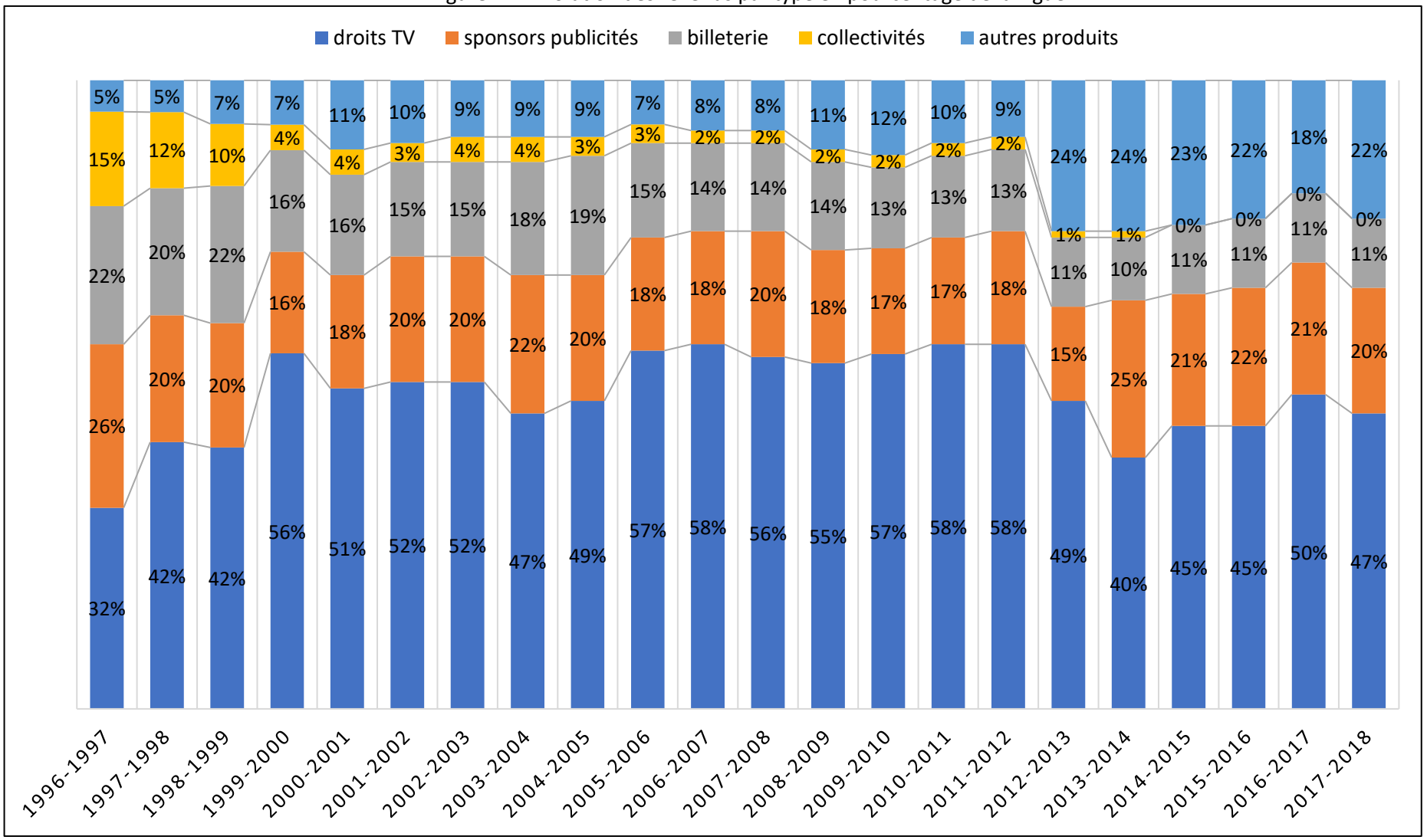
L'économie du football s'est transformée passant d'un modèle de revenus basé sur les spectateurs (billetterie) et les subventions publiques vers un modèle basé sur les droits médias, d'un modèle SSSL au modèle MCMMG (Andreff & Staudohar, 2000). Pour autant, des 'ponts' existent entre les deux modèles qui mériteraient de redéfinir les contours du modèle MCMMG pour proposer un nouveau modèle de revenus. Par exemple, le sponsoring du modèle SSSL joue encore un rôle majeur dans les revenus des clubs les plus importants et il est lié, entre autres, au marché global du modèle MCMMG. L'importance des droits médias dans les revenus des clubs s'est accrue au fil du développement des chaînes privées et de l'importance de leur investissement dans le football. Ainsi, les droits TV sont passés en 20 ans d'une valeur relative juste au-dessus des 30% à plus de 40% des revenus des clubs. Et, cette augmentation ne reflète pas l'importance réelle des droits TV dans le budget des clubs. En effet, en retirant le Paris Saint-Germain de l'équation des revenus cumulés, cette valeur serait plus proche des 60%. Cela s'explique par les revenus sponsoring extrêmement importants générés par le PSG comparés à ces concurrents qui viennent réduire la part relative des droits TV dans les revenus cumulés de l'ensemble des clubs de Ligue 1. La figure 12 présente l'importance de chaque segment de revenus dans les budgets des clubs sur ces vingt dernières années.

Figure 11 : Les marchés du sport et de la télévision



Source : inspiré de Bolotny et Bourg (2006, p. 113)

Figure 12 : Évolution des revenus par type en pourcentage de la Ligue 1



Source : données DNCG

4.3. Un marché surévalué caractérisant une bulle spéculative ?

La croissance des revenus liés aux droits télévisés pose la question d'une supposée bulle spéculative. Qu'est-ce qu'une bulle spéculative ? Kaldor (1976, p. 111) définit la spéculation comme l'« achat ou vente de biens avec intention de revente (ou de rachat) à une date ultérieure ». Dans le même ordre d'idée, Keynes l'évoque comme « l'espoir d'une plus-value » (Orléan, 1988) demain plutôt que d'un revenu aujourd'hui. Suivant cette définition, le marché des droits médias du football comporte une partie spéculative comme la plupart des investissements. Cependant, un investissement se caractérise par une vision de long terme contrairement à une spéculation. La notion de bulle spéculative en elle-même provient de la spéculation sur le marché des bulbes de tulipes au 17^{e} siècle. Elle est aujourd'hui souvent associée au marché financier ou immobilier. On la retrouve également de plus en plus exprimée suite à l'envolée des sommes générées par le football que ce soit au niveau des salaires des joueurs, des montants de transferts, de la valeur des clubs ou du prix des droits médias des championnats ou ligues.

Les droits médias sont vendus en amont sur les marchés des droits de diffusion, et revendus en aval sur le marché des programmes sportifs (Bolotny & Bourg, 2006) aux consommateurs intéressés ou aux diffuseurs si les droits sont acquis au préalable par une agence marketing. Dans le cas des droits récemment vendus, le délai entre la vente et la production-commercialisation oscille entre un et deux ans. Ce délai laisse le temps aux diffuseurs d'organiser cette dernière et de profiter d'innovations technologiques ou de meilleurs contextes sportifs et financiers (ex : arrivée d'une superstar et/ou d'investisseurs étrangers) pour rentabiliser un investissement qui pouvait apparaître surévalué au moment de l'achat. L'effet star sur le niveau d'abonnés est indéniable pour les diffuseurs comme ce fut le cas en France avec l'arrivée de Neymar Jr au Paris Saint-Germain en 2017.Les éléments précédents posent la question de savoir si le prix des droits médias est justifié. Dans quelle mesure est-il risqué pour un média d'investir dans le football et a contrario de ne pas y investir ? Y'a-t-il des exemples historiques de bulle spéculative impactant l'industrie du football ? Le 'produit' football a-t-il atteint ou dépassé son plafond économique mettant en péril la pérennité des clubs et des médias associés aux sommes engagées dans le football ? Le marché des droits médias est-il saturé, en perte de vitesse ? Quelles sont les perspectives de développement des ressources du football à travers les fans ? L'arrivée de nouveaux médias ? L'apport d'éléments de réponses passe par une compréhension plus globale de l'économie du football et de son évolution.

Ce terme de bulle spéculative est souvent invoqué lorsqu'un nouveau contrat de droits TV est signé. Les références à cette bulle dans le contexte du football ne sont pas récentes et apparaissent déjà à la fin des années 90 avec Dempsey et Reilly (1998). Dans ce livre, les auteurs mettaient en garde sur

la situation financière du football. Si le secteur n'est sans nul doute pas exempt de toute dérive (Andreff, 2007), la caractérisation systématique de bulle apparaît inappropriée et non conforme à la réalité d'un marché qui est en croissance globale depuis sa professionnalisation. Il semble alors plus adéquat de considérer que le football est un marché attractif depuis de nombreuses années et qu'il n'est pas susceptible de s'effondrer sur lui-même à tout moment. De plus, le football bien qu'étant de plus en plus intégré à l'économie financiarisée n'en reste pas moins un petit marché (Kuper & Szymanski, 2012) en termes de volume. De plus, de par sa popularité, le football fait l'objet d'une attention médiatique particulière qui déforme sans doute la vision de son importance dans l'économie réelle comparée à d'autres secteurs moins scrutés et bien plus susceptible de rentrer dans le cadre d'analyse d'une bulle spéculative. P. Diallo abonde dans le sens et affiche même son optimisme quant au développement économique du football :

> Cela fait un moment que je m'occupe de foot et quasiment à chaque appel d'offre, à chaque publication de livre, je lis des observateurs qui expliquent que tout va exploser, qu'on est dans une bulle, qu'on a atteint un plafond, je n'ai jamais cru à cela, je pense que c'est une mauvaise analyse, je pense que les revenus du foot vont continuer à grossir de manière très importante. (Diallo, 2018[16]).

Plusieurs éléments liés aux caractéristiques propres du marché des droits télévisés et du football peuvent nuancer une vision alarmiste liés à la croissance des revenus. On peut évoquer en premier lieu la structure du marché des droits TV qui se réalise sur des cycles courts, les contrats de diffusion étant généralement de trois ou quatre ans. Cela autorise les détenteurs des droits qui jugeraient leurs investissements peu rentables ou causants des déficits d'activité trop importants de réduire leurs offres lors de l'appel d'offres suivant ou de renoncer au marché par déception comme ce fut le cas pour Orange en 2012. L'avant-dernier appel d'offres pour la Ligue 1 et le dernier pour la Premier League montre que les détenteurs de droits peuvent corriger le montant de leurs investissements en le réduisant d'un contrat à un autre[17]. La périodisation des contrats de diffusion présente l'intérêt de réduire le risque de faillite des détenteurs pendant cette période et donc de mettre en danger les clubs en aval. En effet, un fort investissement peut indiquer une bonne santé financière d'un groupe pour le moins à court terme. A l'inverse, cela complique la capacité d'un diffuseur à être rentable d'autant plus s'il est un nouvel entrant sur un marché mature. C'est ce qui a pu se passer pour Orange de 2008 à 2012 qui a changer de stratégie n'ayant pas réussi à remplir ses objectifs. On peut se demander si SFR Sport devenue RMC Sport connaîtra la même trajectoire après des investissements

[16] Annexe 1

[17] Sky a conservé ses droits pour 200 millions de livres de moins que sur le contrat en cours et le montant global des droits domestiques du championnat anglais est en baisse (contrairement à l'augmentation des droits internationaux qui devrait plus que compenser celle-ci) comme ce fut le cas en 2012, quand les droits de la Ligue 1 avaient connu une baisse significative.

très élevés pour la Premier League et la Ligue des Champions. De fait, RMC a récemment perdu les droits de la Premier League au profit de Canal+. Ce jeu de chaises musicales sur l'attribution des contenus d'une période à l'autre rend compte de la compétition intense du marché et d'une certaine difficulté à maintenir des investissements importants sur des produits difficiles à conserver à long terme. Il faut également prendre en considération les situations et stratégies propres à chaque investisseur. Ainsi, la perte de la Premier League par RMC peut s'expliquer par les difficultés qu'a pu rencontrer la maison mère Altice qui a subi d'importantes dépréciations en bourse du fait de ses lourdes dettes et des incertitudes quant à ses capacités à y répondre. En cela, les droits TV dans un marché ultra-concurrentiel ne sont probablement pas les investissements les plus rassurants en termes de perspectives de retours sur investissements à court terme. De plus, les diffuseurs européens en place sont pour la plupart présents sur le marché des droits TV depuis longtemps (Sky et Canal+ notamment). Leur simple présence depuis plus de vingt ans atteste qu'ils ont réalisé des profits durables sécurisant ainsi un retour sur investissement. Dans l'étude du concept de malédiction du vainqueur sur les marchés des droits TV du football anglais et français, un seul cas de faillite est répertorié, c'est celui d'ITV Digital en 2002 qui avait surévalué les droits des divisions inférieures anglaises, un produit que l'on peut considérer comme relativement secondaire.

Cela ne veut pas dire que tous les acteurs rentabilisent leurs investissements, mais ne pas faire de profits sur l'achat de droits TV ne veut pas forcément dire qu'une bulle gonfle et risque d'éclater, menaçant les clubs européens. Le football est aujourd'hui difficile à rentabiliser compte tenu du montant des droits TV et de la concurrence. Pour autant, la rentabilité n'est pas forcément l'objectif principal d'un tel investissement. Le football est un formidable produit d'appel pour une chaîne à péage ou un opérateur internet. Le succès de Canal+ pendant une trentaine d'années l'a démontré. De même Sky, qui fut proche de faire faillite en raison de ses investissements dans le football au début des années 90 est devenu par la suite un empire des médias. Parler de bulle spéculative laisse à penser que le football européen vivrait au-dessus de ses moyens et serait surévalué par rapport à sa valeur réelle. Or, il apparaît que les revenus des clubs sont, au-delà des droits TV, en hausse constante avec une situation financière qui s'est assainie par la conjugaison des mesures du *fair-play* financier et de l'augmentation des droits TV. On peut considérer que l'appropriation économique de l'intérêt mondial pour le football n'est aujourd'hui pas encore achevée. Les marchés nord-américains, asiatiques, voire africains, constituent autant de fans potentiels de football européen. C'est ce que précise P. Diallo :

> La question majeure ce sont les fans, c'est-à-dire que c'est les anglais qui disent souvent cela 'no fan no value', tant que le foot reste le sport numéro 1, tant que le foot suscite des passions pour des millions de personnes, il n'y a aucune raison que sa valeur décroisse (…). Deuxième élément qui me fait espérer des revenus toujours en croissance c'est que dans les récentes années, dans les dernières années, presque un tiers de l'humanité vient de rentrer dans le foot, un milliard et demi de chinois avec

> Xi Jinping qui fait des investissements et qui demande à faire des investissements majeurs en football en Chine, l'Inde qui crée une ligue et les États-Unis qui sont en train d'opérer leur décollage (…) (Diallo, 2018[18])

Un groupe d'investisseurs a récemment proposé 21 milliards d'euros à la FIFA pour organiser deux Coupes du Monde des Clubs. Cet exemple illustre les sommes potentielles que pourraient espérer les clubs formant une super ligue européenne suivant un modèle de ligue fermée comme aux États-Unis. La forte croissance des droits télévisés inquiète de par sa dimension exceptionnelle. Pour autant, elle a pu être sous-évaluée par le passé à cause d'une concurrence trop faible comme en Allemagne où les droits TV représentaient une faible partie des revenus en comparaison des autres grandes ligues européennes, ou encore de l'interventionnisme politique comme il y a eu en France récemment pour des raisons géostratégiques. Ainsi, la croissance est ressentie d'autant plus fortement d'un contrat de diffusion à l'autre si une sous-évaluation a eu lieu auparavant. De même, le système d'attribution des droits engendre une certaine inertie susceptible de sous-évaluer une ligue à un instant t. Les acheteurs de la Ligue 1 n'avaient sans doute pas anticipé l'arrivée de Neymar au PSG ni l'éclosion de Mbappé qui ont très certainement permis sur les deux dernières années de valoriser un produit à un prix moindre. Cette incertitude peut également avoir un effet inverse, si ces deux mêmes joueurs quittaient le championnat l'an prochain sans arrivée équivalente, Mediapro et BeIN Sport, qui possèdent les droits à partir de l'an prochain pourraient avoir payé trop cher par rapport à la valeur réelle.

Au-delà de ces éléments mettant en exergue la difficulté à anticiper le « juste » prix des droits TV, le plafond économique du football ne semble pas avoir été encore atteint. En effet, les investisseurs non européens se sont petit à petit installés dans le paysage du football européen que ce soit par le rachat de clubs ou le sponsoring maillot. Ils investissent aujourd'hui de plus en plus dans la diffusion dans leurs pays d'origine de ces matchs européens. La prochaine étape semble donc être l'investissement direct dans les pays européens pour y diffuser les matchs. L'intensification de la concurrence sur un même marché (globalement les marchés anglais, espagnol, allemand, italien et français) a des chances d'aboutir sur une nouvelle croissance des droits médias à venir. Cela est d'autant plus vrai que les nouveaux entrants nord-américains et chinois ont à leur disposition des capacités d'investissement bien plus importantes que les diffuseurs déjà implantés.

B) Repenser la ligue sportive professionnelle au prisme de la firme réseau

La LSP est majoritairement considérée par une approche des théories de la régulation. Il sera ici considéré la LSP à travers la théorie de la firme **(1)** et plus précisément la firme réseau **(2)** pour décrire

[18] Annexe 1

l'importance des relations inter-firmes dans ce secteur afin de proposer une théorie de la firme réseau de la LSP **(3)**.

1. Définition et caractéristiques générales de la firme réseau : une vision coopérative et relationnelle de la firme

La théorie de la firme est intéressante à étudier à travers l`analyse de Cyert, Dill et March (1958) qui ont été « les premiers à poser la firme en tant qu'organisation complexe constituée de groupes d'acteurs aux intérêts divers, qui se trouvent dans des rapports simultanés de coopération et de conflits » (Plane, 2013, p. 64). Dans ce cadre, il est aisé de considérer les rapports entre organisations parties prenantes de la firme comme mêlant compétition et coopération à temporalités similaires. Par essence, la firme est traditionnellement reconnue comme une personne juridique qui est distincte des êtres humains (personnes physiques) qui la composent. Pour Chassagnon (2008, p. 1), elle « n'est qu'une création de la loi qui institue une capacité d'entrer dans des relations légales » et l'entité à partir de laquelle la loi confère une telle personnalité est communément nommée « personne morale ». Comme le pouvoir qui est avant tout une relation (Mintzberg, 2003), la firme institue les relations contractuelles entre agents. La firme est « un nœud de contrats » (Jensen & Meckling, 1976) dans le sens où elle met en relation légale les personnes réelles physiques à travers la personne morale fictive.

1.1. Définition de la firme réseau

La théorie de la firme se précise dans notre sujet par l'entremise de la firme réseau et des relations de pouvoirs qu'elle entretient. La firme réseau se définit comme « une entité productive qui unifie un ensemble de firmes légalement indépendantes, verticalement intégrées et coordonnées par une firme focale communément nommée architecte » (Chassagnon, 2010, p. 10). Dans ce cas, elle serait à l'origine du regroupement entre firmes. La firme réseau peut également se définir comme « une entité qui pérennise un unique système productif entre des firmes légalement indépendantes à travers une firme focale, laquelle détient le pouvoir de facto de coordonner l'ensemble sans recourir à l'intégration capitalistique » (Chassagnon, 2008, p. 1). Compte tenu de l'objet de notre recherche, cette définition d'une firme réseau coordinatrice semble plus pertinente. Il est à noter que le rôle de la firme focale est plus ou moins prégnant dans les relations entre firmes. Ce rôle est évolutif et va dépendre du niveau de sophistication de la gouvernance de la firme comme nous le verrons par la suite. Au regard de ces éléments, quel est l'objectif de création de la firme réseau ? « Les firmes forment un réseau tant pour accéder à des ressources inimitables et complémentaires que pour créer – par leur unification – de nouvelles ressources idiosyncrasiques » (Chassagnon, 2008, p. 10). Cette idée renvoie à la nécessité pour le réseau de mobiliser collectivement des ressources pour les accroître, étant entendu que les acteurs sont économiquement interdépendants. La dimension

relationnelle de la firme réseau est fondamentale dans l'acquisition des ressources par la firme réseau comme le note Hite et Hesterly (2001, p. 275) notamment dans un contexte concurrentiel : « les relations au sein de la firme réseau représentent une voie critique à l'acquisition de ressources nécessaires à la survie et au développement de la firme ». Le réseau est ici considéré comme une forme organisationnelle particulière et indépendante de structuration entre marché et hiérarchie comme le note Cheriet (2010), constituant une troisième voir d'organisation stratégique (Jarillo, 1988). Son originalité repose sur sa capacité à combiner efficacement « l'acquisition de ressources externes tout en augmentant la possibilité de combinaison–recomposition des ressources existantes » (Cheriet, 2010, p. 2). Au-delà des mécanismes de création des ressources, la firme réseau agit efficacement par l'instauration de mécanismes incitatifs et coordinateurs (Baudry, 2004) et ce par l'intermédiaire de la firme focale également dite pivot. Les différents types d'acquisitions des ressources caractérisent le fonctionnement en réseau qui se concrétise par « des flux d'échanges d'actifs, d'informations et de statuts » Gnyawali et Madhavan (2001, p. 433). Dans notre objet d'étude, ces flux peuvent être associés aux spécificités des échanges de ressources humaines (marché des transferts), au positionnement dans le réseau (capacité économiques) et au niveau de coordination entre firmes (gouvernance). Le réseau peut prendre différentes formes (Miles & Snow, 1992 ; Heitz & Douard, 2000) et nous envisageons ici un modèle proposé par Cheriet (2010) associant des relations verticales et horizontales où le réseau s'envisage comme un « ensemble de relations conjointes d'échanges verticaux et horizontaux combinant logique de partage et celle de mise en commun de ressources identiques avec celle du transfert de ressources complémentaires et régi par une firme-pivot » (Dumoulin, Meschi & Uhlig, 2000, p. 86). Cette firme pivot ou focale est l'un des caractéristiques majeures de la firme réseau que Baudry (2004, p. 250) développe en ajoutant qu'elle « regroupe contractuellement un ensemble de firmes (i) juridiquement indépendantes (ii) reliées verticalement (iii), au sein duquel une firme principale, qualifiée de firme-pivot, de firme-noyau ou encore d'agence centrale (Fréry [1997], p. 39) ».

1.2. La firme focale : le point d'ancrage du réseau

Une seule firme de l'entité organisationnelle doit être affectée à la coordination de ces diverses ressources. Une telle tâche incombe à la firme focale qui contrôle les ressources critiques, telles que la marque et la réputation, autour desquelles gravitent des activités complémentaires qui doivent être qualitativement et quantitativement coordonnées. Les ressources critiques constituent le cœur du réseau, et la firme focale se doit d'assurer l'intégrité des relations intra-réseau. L'intégration verticale de la firme réseau ne peut être réduite aux contrats et aux droits de propriété, mais doit être étendue aux relations de pouvoir qui surviennent. L'obtention du pouvoir ne provient pas de la seule propriété, mais également du contrôle sur les ressources critiques. Plus les ressources du réseau sont critiques,

plus l'exploitation du pouvoir est forte. Une grande partie de la valeur de ces ressources critiques provient du réseau ou de la relation créée entre les firmes (Barney, 1991). Le rôle de la firme focale dans ce contexte relationnel est fondamental. Ce rôle est dit de pilotage (Baudry, 2004) ou de gouvernement (Mariotti, Reverdy & Segrestin, 2001). Elle est la garante de la cohésion sociale entre acteurs. Dans cette perspective :

> Le management relationnel est une condition *sine qua non* de la cohésion du tout. Il s'inscrit dans le respect des ordres externes et internes, lesquels ont trait respectivement à la préservation de la réputation […] et à la pérennisation d'une identité sociale collective (Chassagnon, 2008, p.12).

Les relations vont revêtir un caractère stratégique, car « la procédure de décision intra-réseau revêt une dimension politique » (Chassagnon, 2008, p. 13). Benson (1975, p. 229-230) va jusqu`à décrire ce réseau comme une « économie politique ». Le pouvoir de chacun est dépendant des ressources qui vont constituer le déterminant principal des relations entre les acteurs. Le niveau pouvoir « réside dans l'interdépendance de l`autre » (Emerson, 1962, p. 32), autrement dit son niveau de dépendance aux ressources de l`autre. Ainsi, lorsque les ressources sont fonction du pouvoir, « il ne peut pas y avoir un pouvoir exclusif, mais différents pouvoirs au sein de la firme réseau. La distribution du pouvoir au sein de la firme réseau s'effectue ainsi sur la base des schémas d'interdépendance entre les ressources et les activités des différents acteurs » (Chassagnon, 2008, p. 14). En d'autres termes, pour connaître les `influents` au sein de la firme réseau, il faut étudier les ressources critiques et comment elles sont allouées, et comment la relation de pouvoir s`opère entre acteurs. La firme focale a différentes fonctions. Elle sert globalement de référent en charge des ressources communes, mais joue aussi un rôle d'intermédiaire entre acteurs réseau. La firme focale a un rôle de coordination sociale à travers le réseau qu'elle institue légitimement, car c'est l'essence de son existence économique par la gestion des ressources critiques qui « constituent le cœur du réseau » (Chassagnon, 2008, p. 10). Benson (1975, p. 229-230) va jusqu`à décrire ce réseau comme une « économie politique ». Pour autant, ce cœur est alimenté et nourri par des jeux de pouvoir plus ou moins dépendants de ces réseaux. Les ressources critiques dépendent des relations entre firmes à l'intérieur du réseau (Barney, 1991). La formalisation concrète des relations de pouvoirs est donc fonction des ressources en jeu, mais aussi de la nature même des acteurs et de leurs différences (Chassagnon, 2008). Le pouvoir de chacun est dépendant des ressources qui vont constituer le déterminant principal des relations entre les acteurs. Le niveau pouvoir « réside dans l'interdépendance de l`autre » (Emerson, 1962, p. 32). Pour connaître les influents au sein de la firme réseau, il faut étudier les ressources critiques, comment elles sont allouées, et comment les relations de pouvoirs se formalisent. La firme focale régule donc l'action collective par des mécanismes à la fois sociaux (règles, chartes), réglementaires (gouvernance) et économiques (répartition des ressources

critiques, régulation financière). La firme focale « érige le réseau et occupe une place active dans l'intégrité de celui-ci » (Jarillo, 1988, p. 32). Elle est donc créée de fait pour préserver et garantir les bonnes relations entre acteurs du réseau tout en gérant les biens mis en commun de la firme avant de les répartir en fonction des critères décidés collectivement. La firme focale peut s'envisager comme garante de l'entente entre les acteurs du réseau et du respect des règles communes. Elle a une fonction supra compétitive dans le sens où elle met en place les règles du jeu de la concurrence sans être une concurrente au sein du réseau. L'importance de la firme focale par rapport au réseau est fonction de l'environnement concurrentiel. Plus l'intensité de la concurrence sera forte, plus le réseau devra être coordonné (Thorelli, 1986), structuré et organisé stratégiquement pour être en mesure de réagir « aux transformations de l'environnement industriel (Powell, 1990) » (Chassagnon, 2008, p. 11). La firme focale a une fonction de liant des acteurs du réseau sur fond d'indépendance juridique où « les firmes du réseau forment ensemble et définissent les frontières économiques d'une unique entité relationnelle qui agit, tel un ensemble dynamique de parties interdépendantes, sous le contrôle légitime de la firme focale » (Chassagnon, 2008, p. 12).

1.3. Spécificités des relations entre acteurs de la firme réseau : la gestion des ressources et du pouvoir

La firme réseau opère dans un environnement d'incertitudes, où les parties prenantes sont en relations d'interdépendance et de complémentarité économiques (Chassagnon, 2008) reposant sur le réseau (Barney, 1991). La firme réseau n'est pas qu'un simple réseau d'entreprises du fait de « la densité, la multiplicité et la réciprocité des liens et du système de valeur partagé définissant les rôles et responsabilités des membres » (Achrol, 1996). La dimension stratégique et la marge de liberté pour les acteurs vont résider dans « la difficile orchestration de leurs ressources spécifiques » (Chassagnon, 2008, p. 11). La firme réseau présente des spécificités liées aux relations entre acteurs et aux actifs, notamment les ressources humaines (Sacchetti & Sugden, 2003) régissant une partie de celle-ci :

> La firme réseau se fonde sur des relations récurrentes empreintes d'incertitude et sur des actifs spécifiques qui peuvent êtres humains, physiques, immatériels, temporels, dédiés et/ou localisés (Williamson, 1991) (…) Ces actifs dédiés à la firme focale impliquent de forts investissements spécifiques, matérialisés par des coûts irrécouvrables (« sunk costs »), qui sont à l'origine de deux problèmes majeurs : l'opportunisme et le risque de hold-up » (Chassagnon, 2008, p. 11).

Ces actifs spécifiques et coûteux dans un environnement très concurrentiel peuvent expliquer la mutualisation des droits de propriété pour maximiser les ressources et permettre ainsi à chacun d'atteindre une capacité plancher d'accès aux actifs stratégiques. Les relations entre acteurs vont se jouer autour de jeux de pouvoirs organisés par la firme focale, ces jeux sont derechef la conséquence des interdépendances : « Le pouvoir est un concept central dans l'analyse des réseaux, et

l'interdépendance des acteurs lui est connexe (Thorelli, 1986) » (Chassagnon, 2008, p. 13). Les relations de pouvoirs impliquent la mise en place de structures décisionnelles et de politique organisationnelle liées notamment aux liens économiques tissés dans le réseau. Ces relations de pouvoirs influencent les acteurs tant par les liens qui peuvent s'y nouer que par les conséquences des politiques économiques qui se construisent, autrement dit « le pouvoir dérive du contrôle de l'organisation centrale sur les contingences stratégiques auxquelles sont confrontées les organisations périphériques. Réciproquement, plus ces organisations contrôlent les contingences, plus leur pouvoir est fort au sein de l'entité collective (Hickson *et al*., 1971) » (Chassagnon, 2008, p. 13).Les ressources ou revenus tirés des relations ou du réseau ont une fonction sociale impliquant un ensemble d'acteurs, mais aussi, et surtout une fonction économique reposant sur les actifs stratégiques humaines :

> Les ressources critiques de la firme réseau, qui ont la particularité d'être intangibles et réputationnelles, sont cristallisées dans le capital humain et organisationnel dont les droits de contrôle ne sont pas directement « contractualisables » et applicables (Asher et al., 2005). Ces ressources idiosyncrasiques doivent permettre à la firme réseau de générer un avantage concurrentiel dont l'exploitation est une source de durabilité (Gulati et al., 2000) (Chassagnon, 2008, p. 13).

L'essence principale de l'existence de la firme focale est son contrôle a priori des ressources du réseau avant répartition. Sans cela, son champ d'intervention est plus limité. La gestion des ressources permet ensuite d'étendre ses capabilités et son influence :

> Le contrôle de l'accès aux ressources critiques donne une légitimité à la firme focale dans le « design » de l'organisation intraréseau. Parce qu'elle contrôle les ressources indispensables au déploiement des actifs spécifiques, la firme focale peut exploiter un pouvoir somme toute légitime (Pfeffer, 1981) (Chassagnon, 2008, p. 18).

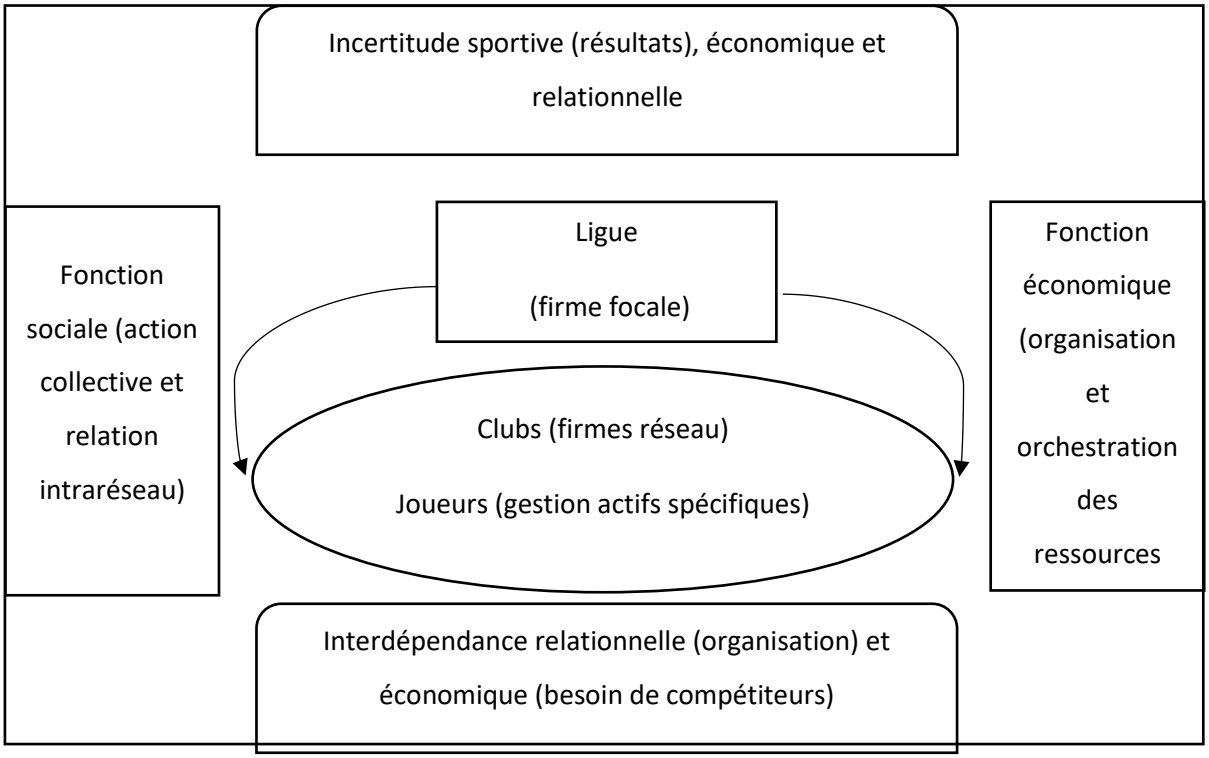
En résumé, la firme réseau permet d'étudier la gestion des ressources critiques en partant du postulat qu'elle constitue la glue organisationnelle dans un environnement compétitif tant que la balance 'unité' contre 'séparabilité' pour reprendre les termes de Chassagnon (2008) est en faveur du premier. On peut considérer que ces deux chemins, ou formes relationnelles, sont contingents des dépendances respectives entre acteurs. Plus l'interdépendance est forte, plus l'unité sera de mise. À l'inverse, la 'séparabilité' intervient quand l'interdépendance ne devient plus critique dans l'accès aux ressources.

2. La LSP en tant que firme réseau : renouveler la théorie de la LSP

L'entité ligue peut se comprendre comme firme focale des clubs qui la constituent, et qui sont eux les firmes réseau. Les firmes sont engagées dans des relations contractuelles qu'elles soient collectives (statuts de la ligue, partage des ressources, gouvernance, etc.) ou dyadiques (transferts de joueurs par exemple). La ligue peut être analysée comme un « réseau complexe et dynamique de ressources et

de capabilités » (Dagnino, 2004, p. 61). Ces ressources seraient principalement les droits télévisés en cela qu'ils sont mutualisés et vendus sur le marché par la firme focale, la ligue. La vente mutualisée étant plus rémunératrice globalement, la grande majorité des clubs a intérêt à cette mutualisation plutôt que des ventes individualisées qui ont en plus un impact supposé négatif sur l`équilibre compétitif. Les capabilités peuvent être ici envisagées par l'allocation individuelle des ressources au niveau des firmes réseau ou autrement dit l'utilisation par les firmes réseau (clubs) de ces ressources mutualisées dans leur structure.

Figure 13: Modélisation de la théorie de la firme réseau appliquée aux LSP



Source : d'après Chassagnon (2008)

La ligue a une fonction focale de coordination des ressources en cela qu'elle mutualise ou regroupe les droits individuels de diffusion des clubs qui en sont propriétaires avant de les vendre sur le marché des droits télévisés. Ensuite, la ligue se charge par ses instances de procéder à sa répartition selon des critères et des conditions négociés au sein de cette firme focale entre les acteurs ou les représentants du réseau. Dans une organisation où les acteurs d`une même activité sont très différents, l`effet induit est la création de jeux de pouvoir importants. Cet élément peut être repris dans les relations entre parties prenantes dans la LSP. En effet, les petits clubs sont dépendants des revenus que parviennent à attirer les équipes populaires qui créent la demande des chaînes de télévision. Ils ont donc besoin des autres équipes pour générer les revenus qui sont les leurs. C`est le dilemme qui existe entre un partage égalitaire et la pression de ceux qui contrôlent les ressources critiques de par leur contribution. Une illustration de ce phénomène se trouve dans la situation de la Ligue des Champions

(LDC) où ceux qui contrôlent les ressources critiques font pression en menaçant notamment de se regrouper entre grands marchés pour créer leur propre ligue et ainsi contraindre l'*Union of European Football* Associations (UEFA) à céder petit à petit à leurs exigences sur le partage des revenus pour ne pas risquer une scission. Les actifs stratégiques du sport professionnel et notamment du football sont les sportifs. Ce sont eux qui créent de la valeur par leur niveau en s'affrontant en équipe. C'est un cas très spécifique et rare faisant écho à la théorie de la firme réseau. En effet, bien que ce ne soit pas le capital humain qui soit directement considéré comptablement par les clubs en tant qu'actif (Gumb & Desmoulins-Leabeault, 2010), les clubs enregistrent très souvent sous l'appellation 'contrat joueurs' (rapport des comptes individuels des clubs de la DNCG) le montant restant à amortir suite à l'achat d'un joueur en fonction de la durée du contrat signé. Néanmoins, la comptabilisation de l'actif stratégique incorporel qu'est la valeur du contrat du joueur constitue bien une spécificité de prise en compte indirect par le contrat de ressources humaines sur le plan comptable. Cette considération comptable par le contrat est d'ailleurs celle qui se situe comme la plus acceptable comptablement (AC) dans la proposition de cartographie de Gumb et Desmoulins-Leabeault (2010, p. 14), mais la moins intense en termes d'intensité de capital humain (ICH). Cette dernière correspondrait pour ces auteurs aux aspects liés à la formation/entraînement et à la personnalité même des acteurs. Or on peut considérer que les clubs intègrent ces qualités intrinsèques et individuelles dans les contrats qu'ils proposent ce qui peut permettre de dire que le contrat joueur, bien qu'il est de fait imparfait dans sa façon de mesurer une ressource humaine de par sa nature non mesurable, permet d'avoir une base comptable sur laquelle les décideurs s'appuient. Ainsi, ces valeurs comptables sont des outils d'aide à la décision notamment quand se pose la question de conserver ou vendre un joueur. En ayant une valeur comptable nette (après amortissement lors d'un achat par exemple), un club peut prendre la décision de céder un contrat enregistré en observant si une offre est supérieure à sa valorisation comptable.

Chapitre 2 :
Génération des revenus mutualisés dans la ligue sportive professionnelle : modalités et conséquences

Le préalable à la régulation par les revenus se matérialisent par deux fondations de notre analyse que sont les revenus mutualisés et la génération des revenus. Les modalités de génération de notre objet d'étude sont exposées à travers le modèle d'enchère et les problématiques du marché des droits télévisés **(A)**. Les LSP font l'objet de questionnement quant aux montants importants qui sont attribués aux clubs ou aux joueurs. Nous étudions la pertinence de l'investissement dans une LSP et si il caractérise ce qui est appelé une malédiction du vainqueur dans ce type de génération par appel d'offres **(B)**.

A) La génération des droits médias du football : un modèle d'enchères

Les modèles d'enchères sont présentés dans un premier temps **(1)** avant d'exposer deux enjeux importants dans des marchés avec ce type de procédure **(2)**. Il est ensuite question de potentielles externalités dans une enchère avec la notion de malédiction du vainqueur **(3)** pour ensuite l'appréhender sur les marchés des droits sportifs **(4)**.

1. Étude du processus d'appel d'offres : les modèles d'enchères

Milgrom et Weber (1982) décrivent le processus d'appels d'offres comme une pratique très ancienne déjà présente dans les civilisations babyloniennes et romaines pour le marché d'esclaves. Cette méthode est dorénavant utilisée pour vendre différents types de 'biens'. En effet, Krishna (2009) évoque des appels d'offres pour les concessions de mines, pour le tabac, le poisson, les fleurs fraîches, la ferraille, les lingots d'or, les émissions obligataires, les titres de long terme, ou les biens publics. La première analyse traitant de la MV vient de Capen, Capp et Campbell (1971) qui utilise ce terme pour « expliquer le faible retour d'investissements des entreprises engagées dans les compétitions d'enchères pour le pétrole et le gaz » (Andreff, 2015, p. 3). La théorie des enchères fait ressortir quatre principaux types d'enchères (tableau 5) à partir des travaux fondateurs de Vickrey (1962) notamment.

Tableau 5 : Les principaux modèles d'enchères

Type d'enchère	Modalité de l'enchère
Anglaise	Ascendante
Hollandaise	Descendante
Scellée premier prix	L'offre la plus haute l'emporte et paye son offre
Scellée deuxième prix	L'offre la plus haute l'emporte et paye la 2^{e} offre la plus haute

Source : à partir de Klemperer (2002)

Une des caractéristiques des enchères qui génère des prix élevés pour les fournisseurs est son incertitude. Cela s'explique par le type d'informations que peut trouver (ou non) à propos de l'appel d'offres, mais aussi pour certains types d'appels d'offres, du montant offert par les concurrents. Un appel d'offres de type *common value* reflète cette incertitude. Dans ce type d'appels d'offres, la valeur « n'est pas connue et les enchérisseurs doivent donc l'estimer sur la base de l'information dont ils disposent ». Ces derniers vont faire une offre selon leur estimation en fonction des informations à leurs dispositions. C'est le cas pour les enchères de bons du Trésor ou pour le pétrole (Harbord, Hernando & Von Graevenitz, 1999). Pour expliquer cela, deux approches sont recensées par de Bonier (2006) pour expliquer la surévaluation d'un bien, ce qui rejoint Thaler (1988) :

- Approche objective, où le prix payé pour emporter la mise est supérieur à la valeur réelle du bien ;
- Approche subjective, qui correspond à la frustration du vainqueur qui réalise que son surplus aurait pu être bien supérieur compte tenu du montant effectif qu'il a déboursé par rapport au montant proposé par l'enchérisseur suivant.

Naegelen (1986, p.31) remarque que cette « ambiguïté de la littérature vient du fait qu'en pratique il est difficile *ex post* de distinguer ce qui relève du regret et ce qui caractérise la malédiction ». Le tableau 6 illustre ces deux approches.

Tableau 6 : Comparaison des approches objective et subjective

	Approche objective	Approche subjective
VE (Valeur estimée)	120	120
M (Mise)	100	100
VR (Valeur réelle)	80	110
Π e Profit espéré	20 (VE- M=120-100)	20 (VE- M=120-100)
Π f Profit final	-20 (VR-M=80-100)	10 (VR-M=110-100)

Bazerman et Samuelson (1983) ont réalisé la célèbre expérience dite des jarres pour vérifier empiriquement les situations de surévaluation d'un bien dans les enchères communes. La valeur réelle de chaque jarre était de 8,00$. La plupart des joueurs étant averse au risque, la valeur moyenne estimée par chaque offreur était de 5,13$. L'offre moyenne du vainqueur de l'enchère quant à elle

était de 10,01$. Les deux auteurs confirment donc l'existence des MV. La surestimation du bien dans les enchères communes serait due à l'incertitude quant à sa valeur réelle de départ. De plus, comme Capen et al. (1971), Klemperer (2004) et Avenel, De Muizon et Daley (2011) ils établissent que plus le nombre d'offreurs est important plus il y a de chance qu'une surestimation se réalise.

2. L'importance du timing d'entrée et de la soutenabilité d'une guerre des prix sur un marché d'enchères

Certaines caractéristiques sur le marché des droits de retransmission peuvent questionner quant à l'existence de surévaluation manifeste :

- l'existence de lots, ce qui veut dire qu'il y aurait potentiellement plusieurs vainqueurs limitant un trop grand investissement,
- des enchères tous les trois ou quatre ans qui introduisent une perspective dynamique,
- l'incertitude à propos de la valeur réelle, même pour le vendeur, en raison de la nature spécifique du sport professionnel et la complexité de son marché (compétition avec d'autres sports et avec le divertissement et les loisirs, et la compétition internationales entre ligues).

Trois phénomènes apparaissent intéressants pour comprendre et expliquer ces caractéristiques :

- l'avantage du premier entrant,
- la malédiction du dernier entrant,
- la guerre d'usure.

L'avantage du premier entrant correspond au concept bien connu dans la littérature économique (Gal-Or, 1985 ; Lieberman & Montgomery, 1998). Selon Benzoni (2007, p.23), ce concept « prédit qu'une firme qui est la première à entrer dans un nouveau marché *(early entrant)* va accumuler tellement d'avantages que les entrants suivants auront des difficultés à concourir sur des bases égales. ». Benzoni (2007) va plus loin en présentant un modèle d'entrée séquentiel dans le marché des réseaux mobiles où le niveau de profits des derniers entrants dépend du timing de leur entrée sur le marché. Il confirme également « l'existence des désavantages inhérents des derniers entrants dans une industrie aux coûts fixes avec une demande croissante. Plus une firme entre sur un tel marché tardivement, plus elle doit avoir un investissement de départ important. » (Benzoni, 2007, pp. 27-28). Cela peut expliquer la présence d'un diffuseur national historique à la fois en France et au Royaume-Uni (respectivement Canal+ et Sky). En effet, cela pourrait être trop compliqué pour un dernier entrant de trouver les ressources suffisantes pour concurrencer le premier entrant. Benzoni (2007) apporte d'autres éléments pour expliquer cette situation :

> Comme le dernier entrant ne peut pas étaler son investissement sur plusieurs années, il doit immédiatement offrir la même qualité de service que le premier entrant et fera

> donc face à des investissements financiers abyssaux, le laissant sans marge de manœuvre pour développer sa stratégie commerciale. (Benzoni, 2007, p. 28)

Benzoni (2007) parle de malédiction des derniers entrants pour caractériser une telle situation. Un autre concept intéressant développé par Benzoni (2007) est la guerre d'attrition (Riley, 1980, Bliss & Nalebuff, 1984, Fundenberg & Tirole, 1986). Cette guerre peut prendre la forme d'une stratégie de *loss leader* sur le court terme avec des profits espérés sur le long terme après avoir découragé les autres concurrents. Andreff (2012, p. 51) la définit : « Cette stratégie est coûteuse, car elle génère des profits négatifs (pertes) […] L'enjeu de cette guerre d'usure est d'inciter les concurrents à abandonner, mais le résultat final est très incertain ». Cette théorie de la prédation complète l'avantage du premier entrant, et, comme ce dernier, peut expliquer que les diffuseurs historiques conservent les droits alors que leurs concurrents quittent le marché. De plus, il est à noter sur le plan stratégique que la simple présence de certains diffuseurs dans une enchère peut s'envisager comme une simple opération de déstabilisation pour faire grimper artificiellement le prix payé par le vainqueur (Gratton & Solberg, 2007).

3. La malédiction du vainqueur comme externalité potentielle du modèle d'enchère

La malédiction du vainqueur (MV) est un phénomène bien connu en économie. C'est l'une des externalités négatives listées dans la théorie des enchères, avec la collusion ou l'asymétrie de l'information par exemple. Andreff (2012, p. 120) décrit que cette malédiction explique « les causes sous-jacentes de la déception du vainqueur de l'appel d'offres, en raison de coûts plus élevés qu'initialement prévu ». Thaler (1988, p. 1982) liste deux situations où le vainqueur est maudit : « (1) l'offre victorieuse surestime la valeur du produit, donc la firme perd de l'argent ; ou (2) la valeur du produit est inférieur à ce que l'expert estimait donc le vainqueur est déçu ». Klemperer (2002, p. 173) souligne que la malédiction du vainqueur se produit « quand les enchérisseurs donnent la même valeur (ou une valeur proche) pour un prix, mais qu'ils ont des informations différentes à propos de sa valeur actuelle ». Selon cet auteur, la menace est pour « la partie qui a le plus surestimé la valeur du prix ». Un exemple connu de cette situation d'asymétrie provient de l'article d'Akerlof (1970) à propos du marché d'occasion automobile ou *market for lemons*. Bliss et Nalebuff (1984) prennent l'exemple du *game of chicken.* Ce jeu consiste en une course de deux voitures qui foncent l'une vers l'autre, le perdant (*chicken*) étant le premier conducteur qui tente d'éviter la collusion. Comme il est mentionné par les auteurs, « plus les conducteurs attendent, plus petite est la valeur de tourner étant donné que la collision est plus probable d'être inévitable » (Bliss & Nalebuff, 1984, p. 3). Cette situation peut engendrer deux vainqueurs qui vont être maudits. Cette idée que deux (ou plus) vainqueurs pourraient être maudits convient aux situations où plusieurs prix sont alloués, comme cela

peut être le cas pour le marché des droits de retransmissions sportifs qui est l'objet de cette recherche. Andreff (2014, p. 24) considère la MV comme « un concept majeur en économie du sport ». Les cas les plus fréquents concernent les Jeux olympiques, l'acquisition de Superstars, mais aussi l'achat d'une franchise dans le sport professionnel nord-américain ou les subventions publiques accordées pour la construction d'arénas. (Rosentraub & Swindell, 2002). Par exemple, les Jeux olympiques de Montréal, Athènes, Sotchi ou Rio de Janeiro ont largement dépassé *ex post* les coûts anticipés *ex ante.* La MV se retrouve aussi dans la course aux agents libres (ou *free agent*), comme en baseball (Cassing & Douglas, 1980). Le cas récent de Mike Conley Jr. illustre cette situation en basketball : ce joueur n'a jamais fait partie des sélections *All star* qui regroupent les meilleurs joueurs de la ligue et a signé pendant l'été 2016 à 28ans le plus gros contrat de l'histoire de la NBA à l'époque avec la franchise des Memphis *Grizzlies* pour un total de 153 millions de dollars sur cinq saisons. Un tel contrat est possible en raison de la compétition entre les équipes. Dans ce cas précis, les Dallas *Mavericks* (la seule équipe que Mike Conley Jr. a rencontré parmi les équipes intéressées à le recruter) étaient prêts à lui offrir un contrat important, c'est pourquoi Memphis a fait de son mieux pour surenchérir l'offre concurrente.

Dans cette étude de cas, nous nous concentrons sur une autre situation relative à la malédiction du vainqueur en économie du sport : l'enchère pour les droits de retransmissions. Ils ont énormément progressé dans le football européen ces 25 dernières années. De plus en plus de chaînes ont été intéressées par la diffusion de matchs de football, ce qui a mené à une compétition féroce favorisant des phénomènes de malédiction du vainqueur. Notre objectif est de vérifier si cela a réellement été le cas et dans ce cas, quelles en seraient les causes et qui a pu souffrir de cette malédiction du vainqueur. Une étude de cas multiple (Eisenhardt, 1989, 1991; Vigour, 2016 ; Eisenhardt & Graebner 2007) est utilisée. Cela permet de faire une analyse comparative entre deux ligues de football européen : la Premier League (PL) et la Ligue 1 (L1). Leurs deux marchés domestiques (Royaume-Uni et France) sont relativement similaires en termes de population (respectivement 65 111 000 et 64 668 000[19] d'habitants, bien que la structure démographique soit différente, Baudelle, 2002) et de produit intérieur brut (PIB) (respectivement 2420 et 2820 milliards de dollars[20]) . Les situations sont similaires au regard de la malédiction du vainqueur dans ces deux ligues qui présentent des similarités en termes de marchés domestiques avec un diffuseur historique chacun : Sky (depuis 1992) pour la Premier League et Canal+ (depuis 1984) pour la Ligue 1. La MV dans les processus d'appels d'offres pour les droits télévisés a des implications économiques importantes pour les fans : les chaînes télévisées vont

[19]UNESCO (2016) UIS Statistics, Total population, disponible en ligne : http://data.uis.unesco.org/Index.aspx
[20]UNESCO (2015) UIS Statistics, GDP Current US$, disponible en ligne http://data.uis.unesco.org/Index.aspx

rechercher à augmenter le prix des abonnements pour éviter la malédiction du vainqueur (cela coûtera plus cher pour les fans qui pourraient ne plus s'offrir ce produit en raison d'une trop forte contrainte budgétaire) ou seront maudits voir possiblement insolvable, ce qui veut dire que les fans perdront leurs accès au match sans possibilité d'être remboursé. Cela va dans le sens des conclusions de Noll (2007, p. 419) : « À mesure que le temps passe, la centralisation de la vente des droits télévisés dans ligues va causer une augmentation des nuisances aux consommateurs par une restriction des choix et une augmentation des prix ». En Europe, le bien-être du consommateur a encore plus de chances d'être impacté à cause de la prévalence d'un seul sport dominant, le football (Jeanrenaud & Késenne, 2006).

4. Contexte d'un modèle d'enchères en sport : le marché des droits télévisés du football

4.1. Situations potentielles de surévaluation sur les marchés du sport professionnel

La MV peut être analyser dans les situations : -d'achat des droits de diffusions sportifs, -de transferts de joueurs, des salaires des stars ou de la concurrence entre villes pour relocaliser (ou par une 'expansion') une franchise. Les ligues sportives nord-américaines offrent un exemple de la situation où une franchise est en position de monopole tout en négociant avec des villes potentielles dans une situation oligopolistique pour accueillir une équipe (Andreff, 2014). Accueillir une franchise sportive est un facteur de prestige pour les villes et les franchises utilisent leur pouvoir d'attraction pour générer une forte compétition entre villes ce qui peut résulter à une surenchère. Noll et Zimbalist (2011) exposent que les nouvelles installations -les 'relocation' ou 'expansion' de franchises nécessitent souvent leur construction- n'apportent pas de développement économique substantiel. Andreff (2014, p. 14) explique qu'« accueillir une franchise peut seulement créer un impact positif négligeable, quand il n'est pas négatif ». Coates et Humphreys (2006, p. 298) suggèrent que « le bénéfice net des stades et arénas pourrait être très localisé dans les zones proches de ces installations ». Cela confirme les résultats établissant que les propriétés gagnent de la valeur quand elles sont proches de ces installations) (Coates & Humphreys, 2002 ; Tu, 2005). Si la relocalisation seule d'une équipe ne peut apporter des effets économiques substantiels (Baade & Dye, 1988 ; Humphreys, 1999 ; Fort, 2003), faire part d'une stratégie plus large peut aider à participer au redéveloppement économique d'une zone spécifique. (Siegfried & Zimbalist, 2000). En dépit de cela, peu de preuves du phénomène de la bulle de la tulipe affectant le sport au-delà des droits TV déjà évoqués précédemment. Les exemples récents de l'expansion des Golden Knights de Las Vegas en NHL (prix de 500 millions de dollars en 2016), de l'expansion de la MLS (avec la franchise de Miami pour un prix estimé à 25 millions de dollars) ou du rachat de l'OGC Nice (estimé à 100 millions d'euros) illustrent le pouvoir d'attraction que le sport professionnel connaît même si cela peut paraître irrationnel pour

quelques parties prenantes d'un point de vue économique (cf. l'augmentation des taxes/impôts en lien avec la construction de nouvelles infrastructures sportives par des subventions publiques). Cela va d'une certaine manière dans le sens de la privatisation des profits et de la mutualisation des coûts. S'il y avait actuellement une bulle, les citoyens et consommateurs seraient ceux qui devraient en supporter les conséquences plutôt que les investisseurs privés qui possèdent ces franchises sportives. Une telle bulle n'est pas évidente si l'on considère que la valeur des franchises nord-américaines a constamment cru depuis le début des années 80 (Humphreys & Mondello, 2008 ; Scelles, Helleu et al., 2013 ; Scelles, Helleu et al., 2016).

4.2. Modalités d'enchères et structure économique du marché des droits télévisés du sport

Avant de se concentrer sur les types d'appels d'offres et la malédiction du vainqueur sur le marché des droits de diffusions sportifs, la principale caractéristique de ce marché doit être évoquée. Bolotny et Bourg (2006) décrivent un double marché avec en amont le marché primaire (programmes sportifs) qui fait se rencontrer les diffuseurs (offre) et les téléspectateurs (demande) et en aval le marché secondaire (droits de diffusion) qui concerne les diffuseurs (demande) et les organisateurs sportifs (offre). Le marché secondaire est défini par des formes différentes selon les caractéristiques d'offre et de demande. Bourg et Gouguet (2007) les classent ci-dessous (tableau 7). Pour l'allocation des droits de diffusion du football, Andreff (2014, p. 15) suivant Solberg (2006), spécifie que les procédures les plus communes sont les enchères à l'anglaise et l'enchère scellée au premier prix ou une combinaison des deux. L'enchère scellée au premier prix est une méthode d'allocation utilisée pour les droits télévisés en L1 par exemple. Cette ligue s'appuie sur de nouvelles modalités d'appels d'offres séquentiels utilisés par certaines ligues sportives professionnelles qui mettent en jeu différents lots. Les enchères séquentielles sont différentes des enchères simultanées, car après chaque lot remporté, chaque compétiteur est informé à propos de l'identité du vainqueur et la somme payée. Malgré tout, pendant le processus d'appels d'offres, l'enchère est aveugle comme au Royaume-Uni. Des exemples célèbres de MV sont déjà apparus dans le football européen. Andreff (2012) cite les exemples de Kirch Media en Allemagne[21] ITV Digital qui a diffusé les divisions professionnelles inférieures en Angleterre et Alpha Digital Synthesis qui a diffusé le championnat grec. Toutes ces chaînes ont fait faillite en 2002. Il se produit la même chose pour Telepiu et Stream en Italie.

[21] Kirchmedia a fait faillite avec 2,1 milliards d'€ de dettes après l'acquisition des droits des Coupes du Monde de football 2002 en Corée du Sud et 2006 en Allemagne. L'Obs (2002) Médias : la faillite pour le géant Kirch. Disponible en ligne : http://tempsreel.nouvelobs.com/economie/20020408.OBS4648/medias-la-faillite-pour-le-geant-kirch.html

Tableau 7 : Description du marché secondaire des droits sportifs

Marchés	Évènements (aires d'exclusivité)	Offre	Demande
Monopole	Jeux olympiques d'hiver 2010 et d'été 2012	CIO	ABC, CBS, FOX, NBA, EPSN, TBS, CNN Sport, HBO, Direct TV, Newsport, Showtime
	Coupe du monde de football 2006 (monde)	FIFA	ABC, Cable TV, UER, Team AG, Kirch ISL, IMG-UFA, CWL
Monopole contrarié	Championnats d'Europe des nations de football 2004 (Europe)	UEFA	UER, Kirch, Team AG, Octagon
	Championnat de France de football 2006/2007 (France)	Ligue	France Télévision, TF1, Canal Plus, TPS, M6
Monopole bilatéral	Championnat d'Europe de football 1984 (Europe)	UEFA	UER
Monopsone	Championnat de baseball 1960 (MLB, USA)	Clubs professionnels	ABC, CBS, NBC
Oligopsone	Championnat de France de football 1973/74 (France)	Clubs professionnels	ORTF

Source : Bourg et Gouguet (2007)

Ces faillites ont causé des problèmes majeurs où elles se sont produites (Solberg & Haugen, 2010). Les conséquences principales sont financières pour les clubs. En effet, l'échec d'un diffuseur menace les revenues des clubs. Trente clubs anglais ont été en difficulté en 2002 quand Digital ITV a commencé à être en difficulté avant qu'une autre chaîne (Sky) ne rachète les droits.[22] La faillite de Kirch media est quelque peu différente, en raison du fonds d'urgence garanti par le gouvernement allemand[23], mais qui n'a pas empêché certains clubs allemands de rencontrer des difficultés importantes (Szymanski & Weimar, 2019). En plus des clubs, les consommateurs sont aussi affectés par les faillites. En effet, le produit qu'ils achètent peut être déprécié avec le risque d'insolvabilité de certaines équipes (Scelles, Szymanski & Dermit-Richard, 2018 ; Szymanski, 2017) et le départ potentiel de certains joueurs stars durant la saison.

[22]Telegraph (2002) Sky throws £95m lifeline to football clubs, disponible en ligne sur: http://www.telegraph.co.uk/news/uknews/1400516/Sky-throws-95m-lifeline-to-football-clubs.html
[23]The Guardian (2002) Germany to rescue clubs if Kirch folds, disponible en ligne sur: https://www.theguardian.com/media/2002/apr/04/broadcasting.citynews

B) Une malédiction du vainqueur dans les processus d'appels d'offres du football ? Un focus sur les cas français et anglais

Les indices qui caractérisent les situations de malédiction du vainqueur sont d'abord listés et développés **(1)** avant de présenter leur logique d'analyse **(2)**. Les résultats de l'étude de cas sont ensuite décrits en fonction des indices de malédiction de vainqueur **(3)**.

1. Les indices de malédiction du vainqueur : entre contexte de marché, conséquences économiques et regrets

Il est nécessaire d'identifier certains indices de la malédiction du vainqueur sur le marché des droits télévisés sportifs pour identifier la survenance de cette externalité du modèle d'enchère. Andreff (2014, p. 7) explique qu'« une difficulté majeure avec le concept de malédiction du vainqueur consiste en vérifier son existence ». Concernant le marché des droits télévisés sportifs, Andreff (2014, p.18) identifie six indices, certains étant appuyés par d'autres auteurs :

1) Une croissance très forte du montant des droits télévisés sur un même évènement sportif d'un contrat à un autre.
2) Perte financière endurée par une chaîne sur un contrat de diffusion : le revenu dérivé de la diffusion d'un événement sportif ne couvre pas les coûts irrécupérables de la production des diffusions, incluant les droits payés après avoir éliminé les chaînes concurrentes aux enchères. Cela se retrouve dans les travaux de Solberg et Hammervold (2008) qui soulignent qu'un nombre important de contrats de droits sportifs génèrent au bout du compte des pertes pour le réseau télé.
3) Une faillite après enchères qui expose ex post qu'une chaîne télévisée ne pouvait pas se permettre une telle offre qu'elle emporta en raison d'une évaluation de la valeur du produit bien trop optimiste. Cela rejoint les travaux de recherches de Buraimo (2006) qui se réfère à ITV Digital comme un cas où la chaîne télé vainqueur est tellement maudite qu'elle fait faillite.
4) Trop de détails inconnus et incertains à propos de la date, du lieu et des participants (équipes qualifiées et athlètes) d'un évènement sportif dont découlent des revenus plus bas que prévu et des coûts excessifs : cet effet de ciseaux entraîne des pertes. Ces détails inconnus et incertains mènent les enchérisseurs les plus optimistes à remporter l'enchère et -par la suite- à être maudits (Fort, 2003). Comme souligné par Gratton et Solberg (2007), le problème du vainqueur est qu'il réalise cet état de fait trop tard.
5) Surenchérisseur nouveau qui entre sur le marché des droits de diffusions pour un évènement sportif donné, et qui par son arrivée augmente l'agressivité compétitive du côté de la demande et rend donc plus probable la situation de malédiction du vainqueur. Cela est

corroboré par Scelles et Dermit-Richard (2016) qui trouvent une corrélation positive entre la concurrence et le montant des droits télévisés.

6) Le 'repackaging' des droits télévisés, en réduisant le nombre de lots vendus face à un nombre donné de chaînes télé conduit à une augmentation de la compétition qui déclenche une inflation du montant des droits télés et rend donc plus probable la malédiction du vainqueur. Cela peut être discuté. Supposer à la fois moins de lots et le même nombre d'enchérisseurs n'est peut-être pas réaliste, car certaines chaînes pourraient être découragées à enchérir en raison du niveau insuffisant de leurs ressources. Ainsi, il se pourrait que la 'relotisation' ne déclenche pas une inflation du montant des droits télés en raison de la baisse du nombre de chaînes intéressées et n'aboutisse pas à une probabilité plus forte de malédiction du vainqueur.

Plus généralement, les six indices identifiés par Andreff (2014) doivent être vérifiés par des données empiriques. Ils doivent aussi être organisés de manière plus logique si l'on considère que la faillite serait la conséquence des autres indices. . De plus, un septième indice qui n'est pas listé par Andreff (2014) est proposé: il est relatif à la déception, qui est un élément central de la définition de la malédiction du vainqueur. La déception peut être la conséquence de coûts plus élevés qu'initialement prévue ex post (Gratton & Solberg, 2007) ou de retour sur investissements insuffisants, en raison par exemple des fluctuations du côté de la demande de publicité (Blair, 2011). Ces indices vont être étudiés plus en détail dans une application à cas multiples en France et en Grande-Bretagne sur le marché des droits TV du football. Il est proposé une réorganisation de ces indices pour analyser la présence ou non du phénomène de malédiction du vainqueur dans les cas français et anglais.

2. Une logique d'analyse des indices pour décrire le mécanisme de survenance de malédiction du vainqueur

2.1. Modalités de vérification des indices d'une malédiction du vainqueur

L'objectif principal de cette étude de cas multiple est de vérifier l'existence d'une malédiction du vainqueur sur le marché domestique des droits de diffusions des ligues françaises et anglaises. L'objectif sous-jacent est de prouver que certains indices de cette situation sont confirmés et peuvent causer une malédiction du vainqueur. Nous nous basons sur les six indices identifiés Andreff (2014) et sur la déception. La forte augmentation du montant des droits télévisés **(I1)** est étudiée en comparant l'évolution et l'augmentation année après année des droits télévisés domestiques. Pour les nouveaux enchérisseurs **(I2)**, les diffuseurs domestiques sont listés pour les deux pays depuis le début des années 80 avec une analyse des conséquences de leur entrée sur le marché. Concernant la 'relotisation' des droits télévisés **(I3)**, nous examinons l'évolution des droits télévisés nationaux en

relation au nombre de lots mis en vente depuis le début des années 80. Pour les détails inconnus et incertains **(I4)**, l'évolution des dépenses relatives aux deux ligues domestiques est analysée conjointement en lien avec le niveau de profits des deux diffuseurs historiques Sky et Canal+. De plus, les mouvements de joueurs entre ces deux ligues sont pris en compte. Les pertes financières **(I5)** sont étudiées pour les autres diffuseurs des ligues françaises et anglaises que Sky et Canal+. Pour les faillites après enchères, nous nous concentrons sur le cas du diffuseur de la PL, Setanta **(I6)**. Concernant la déception du vainqueur relatif à la sous-estimation des coûts et/ou la surestimation des retours (valeur réelle ex post plus basse qu'espérée) **(I7)**, nous examinons les interviews dans les médias des représentants de chaînes qui ont investi dans les droits télévisés en France et en Angleterre.

2.2. Logique d'analyse et organisation de traitement des indices

Nous avons réorganisé l'ordre donné par Andreff (2014) résumé dans le tableau 8 à partir de l'hypothèse suivante : du point de vue des dépenses, **I1** (forte croissance des droits télévisés) peut s'expliquer par **I2** (nouveaux enchérisseurs) qui peut lui-même s'expliquer par **I3** ('relotisation' des droits télévisés) ; sur le plan financier, **I4** (détails inconnus et incertains) peut s'expliquer par **I5** (perte financière) qui peut elle-même expliquée **I6** (faillite) et/ou **I7** (déception). En ce qui concerne **I2**, nous tentons d'abord de vérifier que les nouveaux enchérisseurs augmentent l'agressivité de la compétition avant d'observer si cela rend la malédiction plus probable ; pour I4, nous nous concentrons sur l'existence de détails inconnus et incertains et non sur leurs conséquences financières pour éviter d'être répétitifs par rapport à **I5** (pertes financières).

Tableau 8 : Logique d'analyse des indices

N° Indices (I)	Indices
I1	Forte augmentation des droits TV
I2	Nouveaux enchérisseurs
I3	'Relotisation' des droits TV
I4	Détails incertains et inconnus
I5	Pertes financières
I6	Faillite post-offre
I7	Déception

L'étude de cas consiste à vérifier trois éléments :

1) Les sept indices pour la ligue française et anglaise dans leur marché domestique respectif sur la période 1980-2020;

2) Que cela aboutit à une malédiction du vainqueur;
3) Si les vainqueurs maudits sont les vainqueurs principaux (lots premiums), les vainqueurs secondaires (lots secondaires) ou les deux (*game of chicken*).

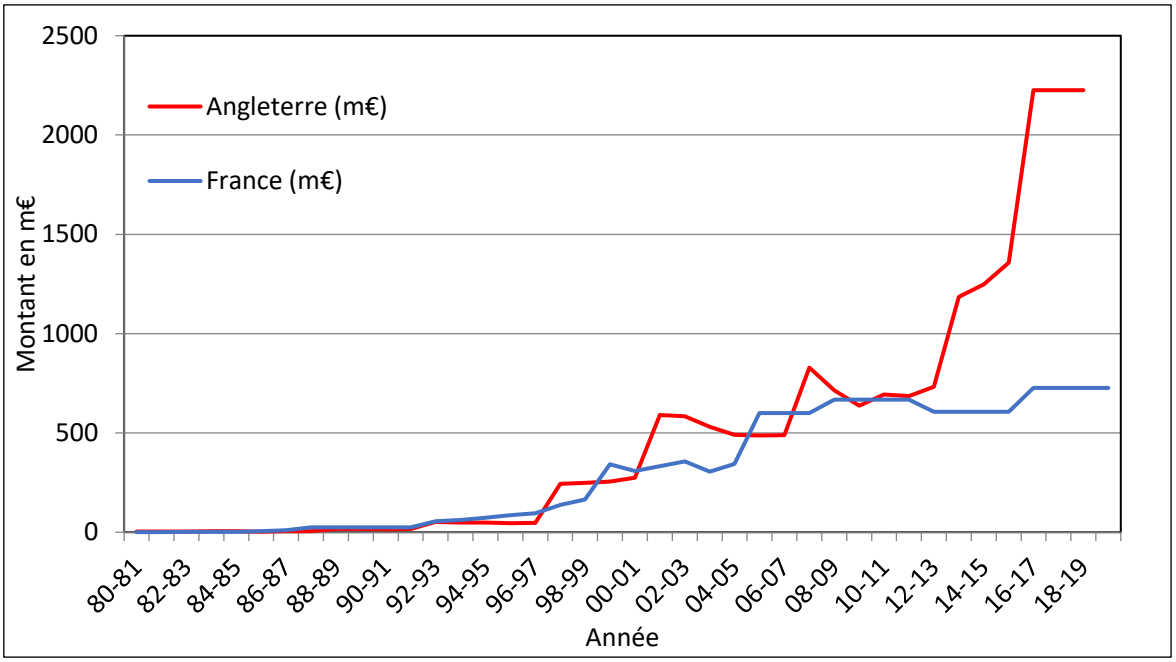
Des sources diverses sont utilisées pour collecter les données : les rapports publics d'Ofcom, *Summary of UK sports rights* et le rapport annuel de Sky (2015,2016) pour le cas anglais ; le rapport DNCG[24], CSA (2001), Sénat (1996) et Eveno (2006) pour le cas français ; et le site Transfermarkt pour les transferts/prêts de joueurs.

3. Analyse détaillée des indices de malédiction du vainqueur : malédiction des uns et bénédiction des autres ?

3.1. La croissance importante des droits télévisés comme signe de surévaluation

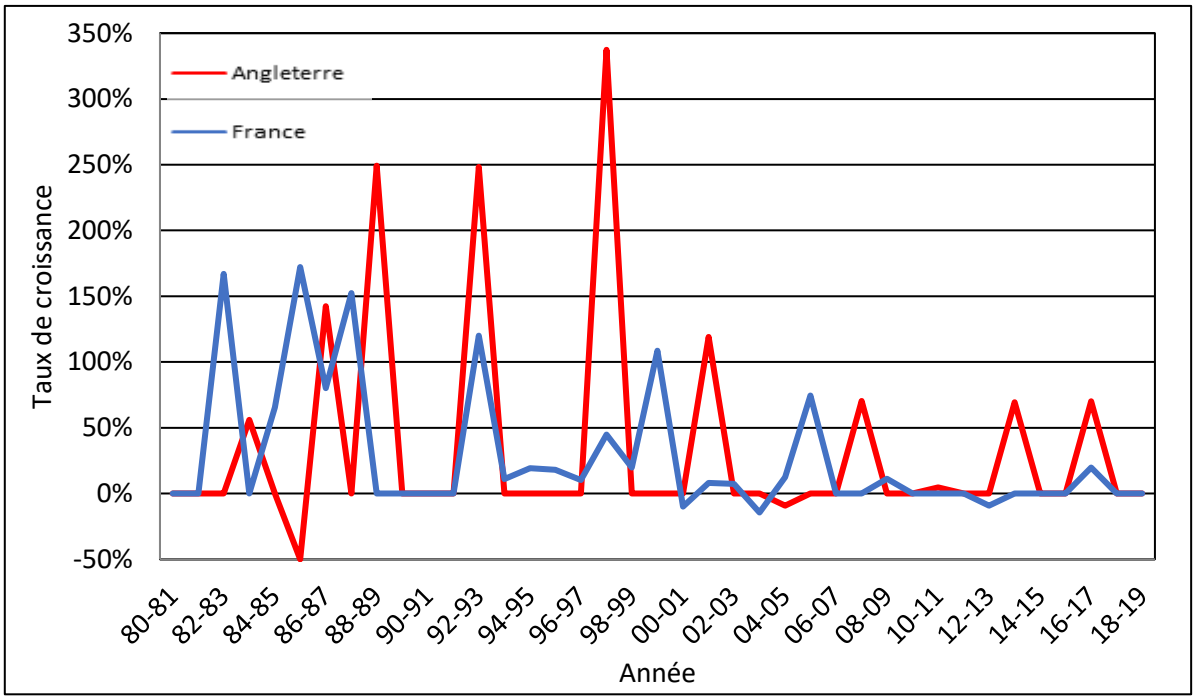
Nous analysons le taux de croissance d'un contrat à l'autre pour les droits télévisés la PL et la L1 ; la problématique est de déterminer qu'est qu'une augmentation rapide : +50% ?+100%. La figure 14 ci-dessous montre l'évolution du montant des droits télévisés en euros pour donner une idée du montant. La figure 15 qui suit renseigne plus spécifiquement le taux de croissance annuel (basé sur les données en £ pour la PL).

Figure 14 : Évolution des droits TV domestiques pour la PL et la L1



[24] DNCG (2003-2016) Disponible en ligne sur: http://www.lfp.fr/corporate/dncg

Figure 15 : Taux de croissance annuel des droits TV nationaux pour les ligues anglaises et françaises.



Tous les contrats ou presque ont été négociés pour plusieurs années avec un montant unique pour la durée du contrat en Angleterre alors que cela n'a été le cas en France depuis 2005-2006, expliquant la présence d'un taux de croissance annuel égal à 0[25]. Les figures 14 et 15 supporte largement l'hypothèse d'une croissance rapide des droits télévisés, que ce soit pour la PL ou la L1 (**I1 confirmé)**. En Angleterre, sur 12 variations, 9 taux de croissance sont au-dessus de 50% (75%) dont cinq sont au-dessus des 100% (42%). En France, sur 22 variations, huit taux de croissance sont au-dessus de 50% (36%), parmi lesquelles cinq sont au-dessus de 100% (23%) comme pour l'Angleterre. Étant donné que plus de variations (France comparée à l'Angleterre) réduisent la probabilité d'atteindre un taux de croissance d'au moins 50% pour chacun des deux (car il est plus facile d'atteindre 75% de taux de croissance au-dessus des 50% quand il y a principalement trois à cinq ans entre chaque contrat comme en Angleterre plutôt que seize variations annuelles comme en France), on peut considérer que l'Angleterre et la France présentent des modèles relativement similaires. Malgré tout, la France n'a pas connu un taux de croissance au-dessus des 20% depuis 2005-2006. Les contrats sont négociés tous les trois ou quatre ans depuis lors alors que dans le même temps trois des quatre derniers taux de croissance sont au-dessus des 50% en Angleterre. Toutefois, on constate en 2019 une légère baisse des droits domestiques sur le dernier exercice pour cette dernière tandis que la France va rattraper (un peu) son retard à partir de 2020.

[25] En France, la figure 15 montre un taux de croissance annuel égal à 0% de 1988-1989 à 1991-1992. Le calcul des taux reposent sur certains montants de droits TV estimés.

3.2. L'importance de la concurrence au niveau de la demande

En Angleterre, la BBC et ITV ont coopéré pour partager la diffusion plutôt que de se concurrencer jusqu'à 1988 quand ITV acquis les droits exclusifs de la PL pour un montant annuel de 11 millions de livres pour la période 1988-1992 (Gratton & Solberg, 2007). Sky a profité d'une diffusion exclusive pendant quinze ans et même un monopole après avoir remporté les droits pour les saisons 2001-2004, ce qui amena à une baisse des prix payés pour les droits de 2004 à 2007. Durant cette période, la Commission européenne insista sur le fait qu'au moins un lot offert pour la période 2007-2010 irait à un autre diffuseur. Setanta, une chaîne irlandaise, investit dans la PL mais échoua à attirer un nombre suffisant d'abonnés pour être viable et fut incapable de payer ce pour quoi ils avaient signé en 2009. C'est pourquoi ESPN UK acquit les droits que Setanta abandonna (pour la saison 2009-2010, mais aussi pour la période 2010-2013) avant que BT n'entre sur le marché et devienne un rival sérieux pour Sky depuis lors (tableau 9).

Tableau 9 : Principaux diffuseurs domestiques en Angleterre depuis 1983

Période	Diffuseurs
1983-1988	BBC, ITV
1988-1992	ITV
1992-2007	Sky
2007-2009	Sky, Setanta
2009-2013	Sky, ESPN
2013-2019	Sky, BT
2019-2023	Sky, BT, Amazon

En France, Canal + a d'abord profité d'une situation de monopole pour la Ligue 1. Son premier concurrent sérieux fut TPS en 1999 qui interrompit l'exclusivité de Canal+. Puis TPS connut des difficultés avant d'être absorbée par Canal+. Pour la période 2008-2012, Orange obtenait alors trois lots avant d'abandonner la diffusion de la L1 à la fin du contrat en raison d'un changement stratégique adopté par le nouveau PDG d'Orange.[26] Pour éviter que Canal+ ne devienne encore le seul diffuseur, le président de la LFP, Frédéric Thiriez lança en 2011 la chaîne CFoot : une chaîne qui appartenait à la LFP et qui diffusait la Ligue 2. La chaîne interrompit ses programmes moins d'un an après son lancement avec seulement 300000 abonnées et 15millions d'euros de pertes[27] . Canal + se croyait alors à l'abri de challengers crédibles. Toutefois, un nouvel opérateur est arrivé sur le marché. Ainsi l'un des derniers concurrents majeurs de Canal+ est BeIN Sports. Ce dernier sera rejoint par un nouvel

[26] Ozap (2010). Officiel : Orange ne diffusera plus la Ligue 1 après 2012, disponible en ligne sur : http://www.ozap.com/actu/orange-diffusera-ligue-2012-droits-canal/362544

[27] L'Express (2012). CFoot victime collatérale d'Al Jazeera. Disponible en ligne sur : http://www.lexpress.fr/actualite/sport/football/cfoot-victime-collaterale-d-al-jazeera_1077829.html

entrant, le groupe espagnol Mediapro devenu enchérisseur en 2018 à l'occasion de l'appel d'offres de la période 2020-2024.

Tableau 10 : Principaux diffuseurs domestiques en France depuis 1984.

Période	Chaînes
1984-1999	Canal +
1999-2005	Canal +, TPS
2005-2008	Canal +
2008-2012	Canal +, Orange, CFoot (2011-2012)
2012-2020	Canal +, BeIN Sports
2020-2024	Mediapro, BeIN Sports

BeIN Sports a obtenu quelques lots pour la période 2012-2016 et 2016-2020, mais à des conditions financières au-dessus des prix du marché aussi bien en termes de droits payés qu'en anticipation des recettes à venir, le retour sur investissement n'étant pas leur objectif Natixis[28] estimait le déficit opérationnel cumulé du groupe qatari à 2,2 milliards d'euros sur la période 2012-2020. Les pertes cumulées de BeIN Sports France étaient déjà d'un milliard d'euros à la fin de l'année 2015[29]. Ainsi, comme on l'a vu, que ce soit pour la PL ou la L1, les nouveaux enchérisseurs sont apparus régulièrement et ont accru la compétition (**I2 confirmé**).

3.3. Un raffinement du design de l'offre des droits télévisés pour maximiser les revenus

En Angleterre, les droits télévisés ont été impactés par différentes interventions de l'autorité de la concurrence. La tendance est d'avoir de plus en plus de lots premiums pour encourager la compétition et permettre à plus de diffuseurs de prendre part au marché. Aujourd'hui, il existe sept lots premiums en PL (seulement un de 1992 à 2001 et deux de 2001 à 2007[30] ; et un diffuseur ne peut avoir plus de cinq lots premiums. Les figure 16 et 17 suggèrent une corrélation positive entre les droits télévisés et le nombre de lots ce qui est confirmé par le calcul de corrélation de Spearman (0,88 significatif à niveau 1% ; corrélation de Spearman en raison de données qui ne sont pas normales d'après le test de Shapiro-Wilk pour le nombre de lots et le montant des droits télévisés.

[28]La Tribune (2015). Beinsport condamné à être déficitaire ? Disponible en ligne sur : http://www.latribune.fr/actualites/economie/france/20150126trib7b3b3ae64/bein-sports-condamne-a-etre-deficitaire.html

[29] L'Equipe (2016). Le milliard qui fait peur. *L'Équipe.*

[30] Ofcom (2007). Summary of UK Sports rights.

Figure 16 : Évolution du nombre de lots et des droits TV en Angleterre

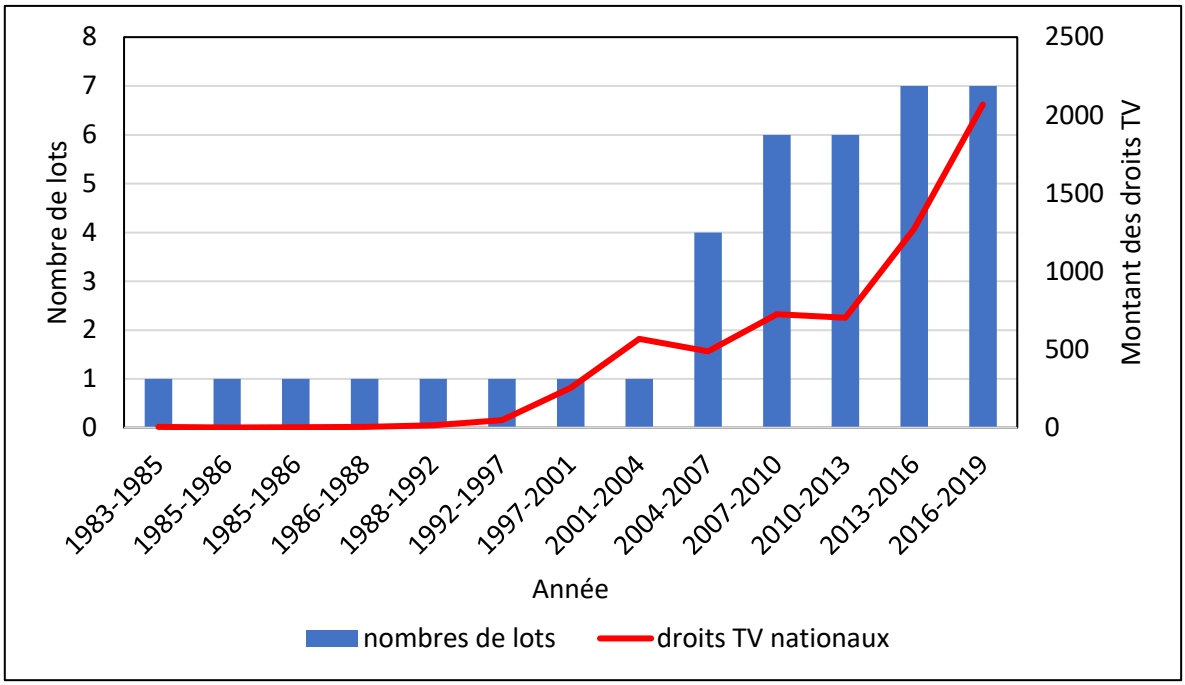
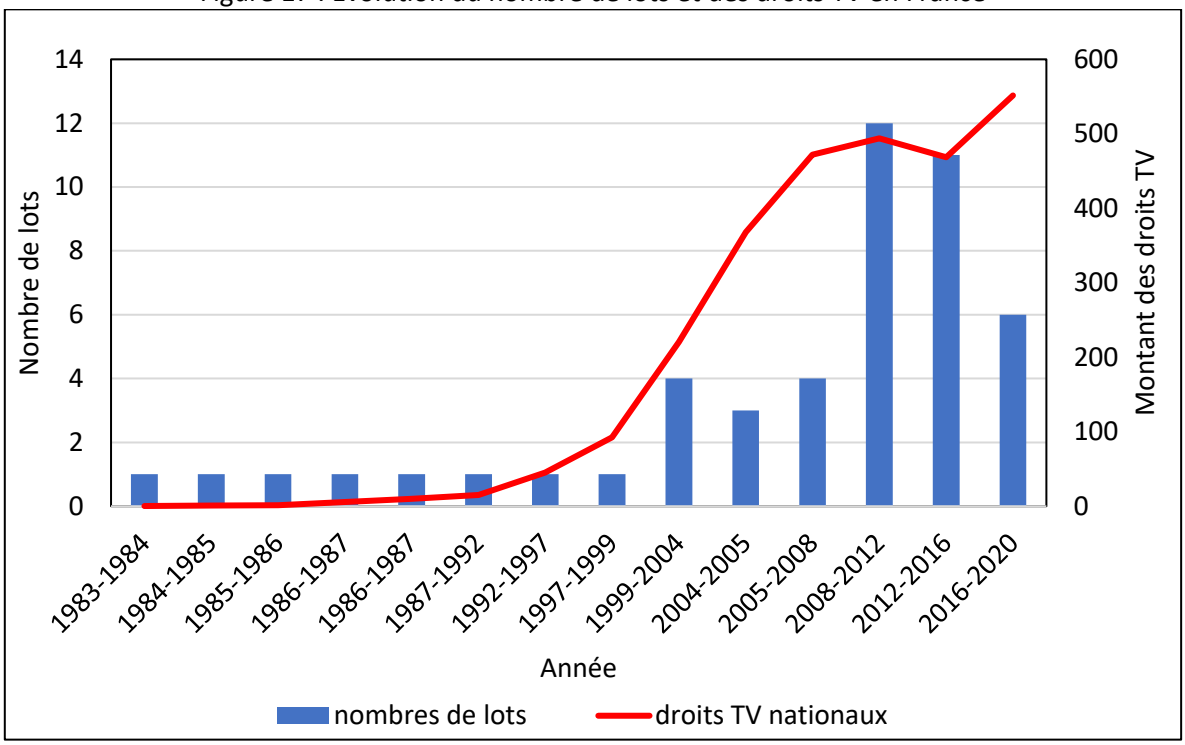


Figure 17 : Évolution du nombre de lots et des droits TV en France



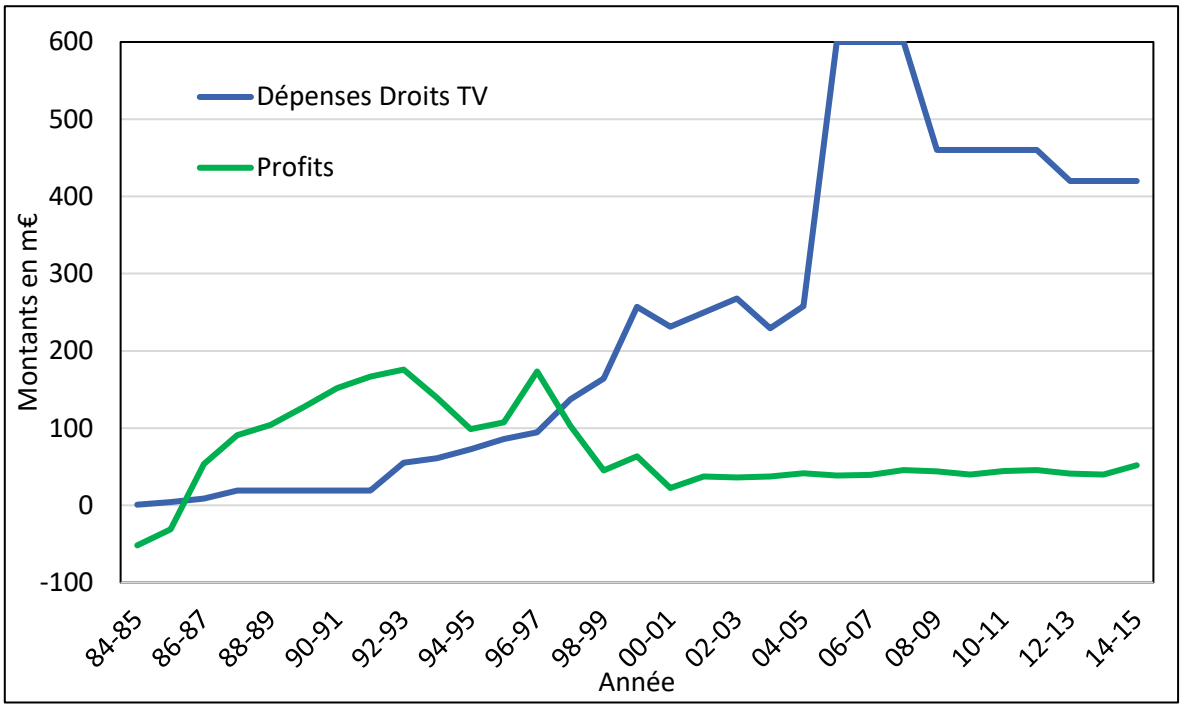
Au final, il n'y pas de lien évident entre la 'relotisation' et une malédiction du vainqueur potentiel (**I3** non confirmé). Les coefficients de corrélation entre les droits télévisés et le nombre de lots supportent plutôt l'idée que plus de lots amènent à une croissance des droits télévisés en France comme en Angleterre même si le nombre d'observations reste limité. Le contexte de marché plus global de

retransmissions peut être vu comme une variable qui impacte le nombre de lots des droits télévisés. De plus, il pourrait exister d'autres variables expliquant ces forts taux de corrélation ci-dessus.

3.4. L'incertitude lié au produit dans un marché concurrentiel et en mouvement permanent

En ce qui concerne la PL et la L1, des détails inconnus et incertains concernent les équipes et les joueurs. Cela peut impacter la qualité des matchs retransmis si elles s'appuient sur les meilleures équipes et les meilleurs joueurs. Cela est rare que les grandes équipes soient reléguées au niveau inférieur. Ce fut le cas pour Marseille en France en 1994-1995 et 1995-1996. Les profits de Canal + étaient plus bas durant ces deux saisons qu'en 1993-1994 et qu'en 1996-1997 (Graphique 18).

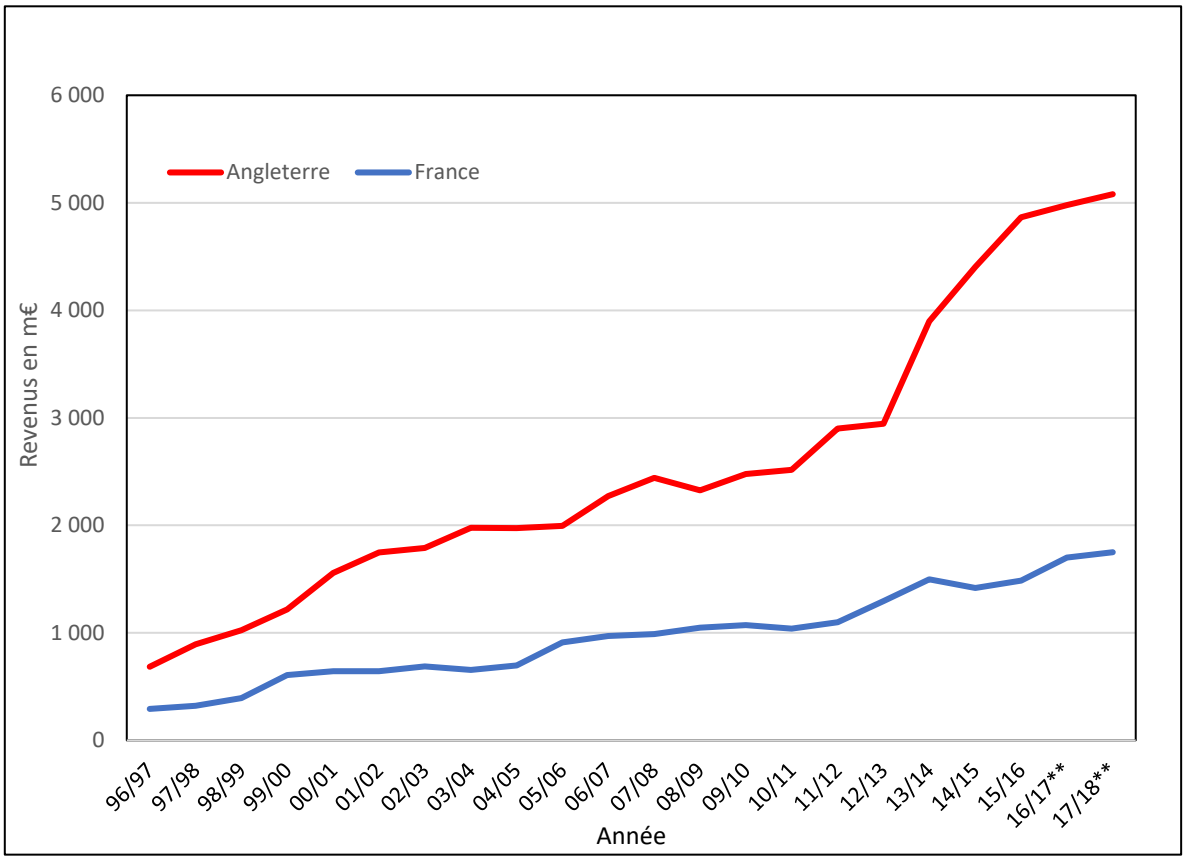
Figure 18: Évolution des dépenses pour les droits télévisés de la Ligue 1 et le profit de Canal+



Malgré tout, il reste difficile d'établir une relation entre ces deux éléments (absence de Marseille et décroissance du profit pour Canal +). Pour faire face à l'incertitude à propos des joueurs prenant part à la ligue, une perspective qui n'est pas encore discutée dans la littérature pourrait être fructueuse : la compétition indirecte entre Sky et Canal+. L'idée est que les droits télévisés offerts par les deux chaînes sont les ressources principales de revenus pour les clubs qui sont principalement dépensés par les joueurs. Ainsi, un montant important dépensé par une chaîne comparée à l'autre donne une plus grande probabilité que les clubs jouant dans la ligue associée à une chaîne qui apporte beaucoup d'argent va attirer les meilleurs joueurs, incluant ceux de la ligue dont la chaîne dépense moins que l'autre. C'est encore plus le cas avec l'arrêt Bosman de 1995 qui réduit les restrictions sur le nombre de joueurs de l'Union européenne (UE) par club. La figure 19montre que dans la plupart des cas, les

droits télévisés domestiques ont été plus levés en PL qu'en L1. L'impact potentiel sur les dépenses en joueurs a été amplifié par le fait que les droits télévisés sont partagés avec les clubs de Ligue 2 en France. De même, les droits télévisés internationaux de la PL sont très au-dessus en PL comparé à la Ligue 1 et les clubs anglais génèrent plus de revenus sur les autres types de revenus que les clubs français (Scelles & Dermit-Richard, 2016), ce qui veut dire que les clubs anglais ont globalement plus de revenus qu'en L1 (figure 19).

Figure 19: Revenus totaux de la PL et de la L1 de 1996-1997 à 2017-2018



Même quand Canal + dépensa 600 millions d'euros par an sur la période 2005-2008, les clubs français n'étaient pas capables d'attirer et même de retenir leurs meilleurs joueurs, par exemple, Lyon a perdu Essien (Chelsea) en 2005, Diarra (Real Madrid) en 2006, et Abidal (Barcelone), Malouda (Chelsea) et Tiago (Juventus Turin) en 2007. Cela a été encore plus compliqué depuis 2007 avec la croissance continue des droits télévisés de la PL, s'appuyant en particulier sur les dépenses de Sky. Certains des meilleurs joueurs de la L1 depuis lors sont partis en PL[31] ; sur la période récente, les tableaux ci-

[31] Nasri de Marseille à Arsenal en 2008; Chamakh de Bordeaux et Koscielny de Lorient, tous deux vers Arsenal en 2010; Gervinho et Cabaye de Lille respectivement à Arsenal et Newcastle en 2011; Hazard de Lille à Chelsea, Giroud de Montpellier à Arsenal et Lloris de Lyon à Tottenham en 2012; André Ayew et Payet de Marseille à, respectivement, Swansea et West Ham, Martial de Monaco à Manchester United et Kanté de Caen à Leicester en 2015; et Ibrahimović et David Luiz respectivement de Paris à

dessous confirment que la PL attire les meilleurs joueurs de L1, le contraire n'étant pas vrai (tableau 11 & 12). Les joueurs indiqués en 'transfert' concernent les transactions de joueurs qui ont eu lieu contre rémunération, les prêts, comme leur nom l'indique concernent les prêts de joueurs d'un club à un autre qu'ils soient payants ou non. Et, 'libre' indique des joueurs libres autrement dit en fin de contrat et passant d'une ligue à une autre.

Tableau 11 : Mouvements de joueurs entre la PL et la L1 en 2014, 2015 et 2016.

L1 à PL	Nom	Type de transaction	Montant en m£
2014	Cabella	transfert	9
	Origi	transfert	11.35
	Amalfitano	transfert	0.9
	Stambouli	transfert	5.31
	Ospina	transfert	3.60
	Ecuele Manga	transfert	5.67
	Riviere	transfert	5.69
	Falcao	prêt	
	Gomis	libre	
2015	Cabaye	transfert	12.51
	Gueye	transfert	8.10
	Amavi	transfert	9.90
	Ayew	transfert	10.80
	Veretout	transfert	9
	Kante	transfert	8.10
	Gradel	transfert	9
	Njie	transfert	12.69
	Djilobodji	transfert	2.7
	Payet	transfert	13.50
	Martial	transfert	54
	Thauvin	transfert	16.52
	Tabanou	transfert	4.41
	Sylla	transfert	1.35
	Falcao	prêt	
	Toivonen	prêt	
2016	Nkoudou	transfert	9.35
	Ndong	transfert	18
	Luiz	transfert	31.50
	Saiss	transfert	3.4
	Boufal	transfert	16.83
	Dja Djedje	transfert	3.24
	Mendy	transfert	13.95
	Batshuahy	transfert	35.10
	Mandanda	libre	
	Ibrahimovic	libre	
	Pied	libre	

Manchester United et Chelsea en 2016. Les 'stars' qui vont de la PL à la L1 sont plus limitées en nombre et se concentre sur le PSG depuis l'ère qatarie (qui a débuté en 2011-2012) avec David Luis en provenance de Chelsea en 2014 et Di Maria, transférée de Manchester United en 2015.

PL à L1	Nom	Type de transaction	Montant en m£
2014	David Luiz	transfert	44.55
	Van Wolfswinkel	prêt	
	Ba	prêt	
	Stekelenburg	prêt	
	Ilori	prêt	
	Theophile	prêt	
	Catherine	prêt	
	Marveaux	prêt	
	Origi	libre	
2015	Stambouli	transfert	7.74
	Rafael	transfert	2.88
	Di Maria	transfert	56.70
	Lopes	transfert	10.80
	Theophile	transfert	1.80
	Catherine	transfert	4.50
	Rekik	prêt	
	Pasalic	prêt	
	Fofana	prêt	
	Cabella	prêt	
	Boga	prêt	
	Kemen	libre	
2016	Eder	transfert	4.05
	Depay	transfert	14.40
	Payet	transfert	26.37
	Njie,	prêt	
	Veretout	prêt	
	Saivet	prêt	
	Thauvin	prêt	
	Gomis	prêt	
	Balotelli	libre	

Source: Transfermarkt

Tableau 12 : Nombres d'échanges de joueurs entre la PL et la L1 en 2014, 2015, 2016.

L1 à EPL	2014	2015	2016	Total	Montant total
transfert	7	14	8	29	336.47m£
prêt	1	2	3	6	
libre	1	0	0	1	
PL à L1	2014	2015	2016	Total	Montant total
transfert	1	6	3	10	173.69m£
prêt	7	5	5	17	
libre	0	0	1	1	

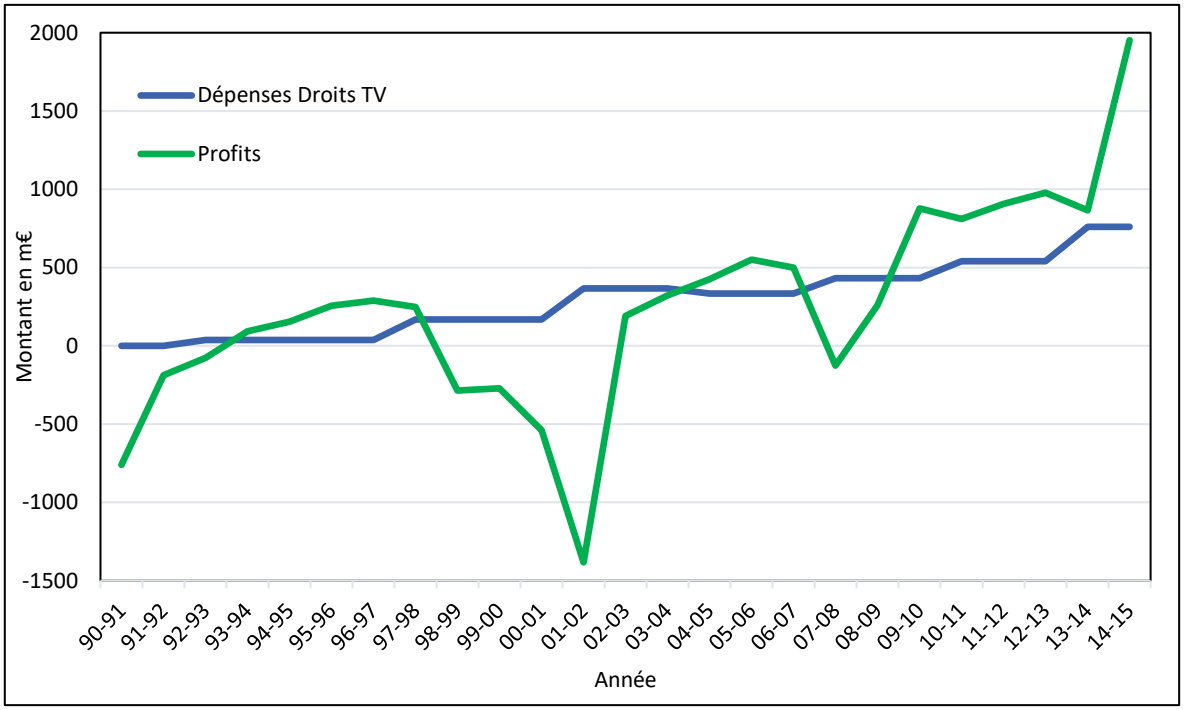
Ces éléments illustrent l'incertitude concernant la participation des joueurs à une compétition, alors que les stars ont été identifiées comme des déterminants clés de l'audience télévisée en PL (Buraimo & Simmons, 2015 ; Scelles, 2017). Malgré tout, les données financières de Canal+ ne soutiennent pas l'idée que l'incertitude ait causé des revenus plus bas que prévus et/ou des coûts plus élevés entraînant des pertes (**I4 non confirmé**). Une explication peut être que malgré la perte de certains des

meilleurs joueurs de L1, le niveau reste suffisamment bon et/ou les téléspectateurs ont un niveau suffisamment élevé d'identification aux clubs français. Une autre explication peut être que le niveau de détails connus des dates, des lieux et des participants suffit en raison de la certaine inertie d'une période à l'autre.

3.5. La question de la rentabilité d'investissements élevés: A qui gagne perd?

Selon les éléments développés dans la section précédente, Sky a pu développer un avantage concurrentiel financier en raison du fait que la Premier League attire les meilleurs joueurs français (entre autres). Malgré tout, Sky a probablement dépensé un peu trop pour attirer les meilleurs joueurs (et n'a pas tellement réussi son entreprise étant donné que Messi, Ronaldo et Neymar voire même le britannique Gareth Bale ne joue pas en Premier League comparé à la croissance de l'audience télévisée et du montant des abonnements que génère Sky. Ainsi, il se pourrait que Sky ait subi des pertes financières, ce qui serait cohérent avec une malédiction du vainqueur. La figure 20 ci-dessous montre l'évolution des dépenses de Sky pour la Premier League et ses profits.

Figure 20 : Évolution des dépenses pour la Premier League et profits de Sky



Quelques précautions doivent être prises en discutant la relation entre ces deux indicateurs, car les activités de Sky ne reposent pas exclusivement sur la diffusion de la Premier League[32]. Pour autant,

[32]De plus, nous devons être prudent par rapport au timing d'amortissement des droits TV: « L'amortissement d'un actif incorporel commence lorsque l'actif est disponible pour utilisation, et est imputé à l'état des résultats par le biais des charges d'exploitation sur la durée de vie économique

c'est l'un des éléments clés si ce n'est l'élément clé de la stratégie de Sky depuis ses débuts[33]. Sky semble avoir souffert de la malédiction du vainqueur sur la période 1998-2002, notamment la plupart de la période 1997-2001 et la première saison du contrat de 2001-2004. Malgré cela, Sky se remis de ces pertes et profita d'avoir 'détruit' la compétition avec le contrat 2001-2004 après avoir sécurisé le contrat 2004-2007. En effet, suite à l'absence de concurrents, Sky put dépenser moins d'argent dans les droits télévisés. Une stratégie de court terme entraînant des pertes peut être une stratégie de long terme générant des profits ou « une stratégie d'acquisition à perte avec des investissements planifiés pour être bénéficiaire à long terme, par exemple, en forçant les concurrents à quitter le marché » (Hammervold & Solberg, 2006, p.148). Cela est cohérent avec les éléments développés dans le cadre théorique à propos de la guerre d'usure. Sky a souffert à nouveau en 2007-2008 après avoir subi la concurrence de Setanta pour la période 2007-2010. Depuis lors, Sky a toujours fait du profit malgré la concurrence de BT depuis le contrat 2013-2016. L'évolution du profit de Sky sur le long terme ne soutient malgré tout pas l'hypothèse d'une malédiction du vainqueur pour l'entreprise.

Comme pour Sky, il faut rester prudent sur l'interprétation du profit de Canal + et du montant payé pour diffuser la L1, car Canal + a une multitude d'activités également. Il apparaît que la croissance rapide des droits télévisés payés par Canal+ en 1999-2000 a durablement réduit ses profits. Néanmoins, l'entreprise a durablement fait des profits depuis ces années. C'est pourquoi l'hypothèse d'une malédiction du vainqueur n'est applicable au cas de Canal +, tout comme celui de Sky. Pour autant, l'hypothèse de concurrence indirecte entre les deux diffuseurs a pu engendrer certaines pertes financières pour Canal +. Il est probable que Canal + ait pu faire un profit supplémentaire depuis 1998-1999 dus à l'absence de compétition, qui serait ici plutôt une caractéristique de la 'bénédiction' du vainqueur. Le contrat portant sur la période 2005-2008 pourrait avoir abouti à une situation de malédiction du vainqueur pour Canal +. Malgré cela, cela a permis à la chaîne d'éliminer la concurrence (Canal+ a finalement absorbé son concurrent TPS) sans porter atteinte à son niveau de profits et de réduire son offre pour les contrats qui ont suivi. Les deux cas de Sky et Canal + ne soutiennent pas l'idée d'une malédiction du vainqueur. Même sans avoir accès à leurs profits annuels, le seul fait de leur présence de long terme sur le marché peut s'interpréter comme une absence de pertes répétées, considérant que si cela eut été le cas, ils auraient quitté le marché. Comme décrit par Harrison et List (2008, p.823), « il est plausible d'assumer que survivre dans une industrie en tant que leader démontre

---

de l'actif afin de correspondre à la tendance prévue de la consommation des avantages économiques futurs incorporés à l'actif » (Sky PLC annual report, 2015, p. 89). Les droits TV sont amorties au moment où ils sont disponibles pour les clubs (par exemple les droits TV de ont été amorties en 2016-2017 et non avant, car ils ont été accessibles en juillet et pas avant).

[33]BBC (1999). Murdoch's rise to the top, disponible en ligne :
http://news.bbc.co.uk/1/hi/special_report/1999/03/99/murdochs_big_match/167937.stm

suffisamment qu'ils ne font pas des pertes répétées dans leur secteur ou marché de référence ». C'est ce que semble indiquer Philippe Diallo également :

> Canal+ depuis 1984 avait bâti son succès et sa 'fortune' sur l'acquisition y compris parfois de manière exclusive du Championnat de France de Ligue 1. Donc est-ce que cela vaut trop cher ou est-ce que cela participe à leurs développements ? Et aujourd'hui, on parle de grande difficulté pour Canal+ parce qu'il a été confronté à des concurrents. Aujourd'hui, sans foot à compter de 2020, cela interroge même sur la pérennité de son modèle. Donc est-ce que cela vaut trop cher sa survie ? (Diallo, 2018[34])

Les réseaux Sky et Canal + ont réalisé des profits sur le long terme d'un point de vue global profitant de leur domination du marché. Ce niveau de profits des diffuseurs a indirectement permis aux clubs d'investir dans les montants de transferts et a soutenu l'augmentation des coûts d'acquisition des actifs sportifs (réseau de diffusions ou clubs) sur le long terme (Scelles et al., 2016). Ils se reposent sur des retours sur investissements de long terme en obtenant des bénéfices de contrats de diffusions signés sur le long terme. Malgré cela, le fait que Canal + et Sky n'aient pas souffert de la malédiction du vainqueur ne veut pas dire qu'ils n'aient pas été des vainqueurs maudits sur certains lots, comme il est illustré par les cas mentionnés dans le tableau 13. Ces exemples confirment l'existence de pertes financières pour certains diffuseurs (**I5 confirmé).**

Tableau 13 : Pertes financières pour les diffuseurs britanniques et français hors Sky et Canal +

Angleterre	France
Setanta, pertes de 100 millions de livres sterling par an sur la période 2007-2009	Orange, perte globale avec la chaîne Cinéma de 120 millions d'euros en 2011[35] CFoot, pertes de 15 millions d'euros en 2012[36] BeIN Sports, pertes de 200 millions d'euros par an 2012-2015[37]

3.6. Surenchérir jusqu'à risquer la faillite où la chute d'Icare

Sur la période 2007-2010, la télévision irlandaise Setanta a obtenu deux lots de PL comprenant 46 matchs par an pour un total de 392 millions de livres, ou 131 millions de livres par an (Gratton *et al.*,

[34] Annexe 1

[35] Les Échos (2012). Orange continue à perdre de l'argent dans la télévision. Disponible en ligne sur : http://www.lesechos.fr/31/12/2012/LesEchos/21344-081-ECH_orange-continue-a-perdre-de-l-argent-dans-la-television.htm

[36] L`Express (2012). CFoot victime collatérale d`Al Jazeera. Disponible en ligne sur : http://www.lexpress.fr/actualite/sport/football/cfoot-victime-collaterale-d-al-jazeera_1077829.html

[37] La Tribune (2015). BeINsport condamné à être déficitaire ? Disponible en ligne sur: sur http://www.latribune.fr/actualites/economie/france/20150126trib7b3b3ae64/bein-sports-condamne-a-etre-deficitaire.html

2012). Des experts du marché des droits télévisés pensaient que Setanta UK avait besoin de 1,9 million de clients pour atteindre leur seuil de rentabilité (BBC, 2009)[38]. Ils n'eurent que 1,2 million de clients[39]. Cela mena Setanta à la faillite à la fin de l'année 2008-2009. Setanta surprit les observateurs au moment où ils ont surenchéri devant Sky pour acquérir 23 matches en 2006, mais cela fut une marche trop haute pour eux, comme le directeur général de Sky, Mike Darcy[40], l'explique : « Setanta a rencontré des difficultés, car ils ont voulu grandir trop rapidement et ils ont perdu le contrôle des coûts ». Comme un ancien directeur de Setanta l'explique, ils ont peut-être quitté le marché trop rapidement, soulignant le fait que l'empire de Rupert Murdoch (Sky) était au début des années 90 « au bord de la faillite, en raison de son investissement massif avec Sky »[41]. En France, aucune chaîne ne fit faillite, mais TPS fut absorbé par Canal + après avoir perdu ses lots pour la période 2005-2008. L'exemple de Setanta illustre la possibilité d'une faillite post-enchère **(I6 confirmé).** L'économie expérimentale sur la malédiction du vainqueur peut expliquer le cas de Setanta. En effet, Kagel et Levin (2001, p.11) ont trouvé que les nouveaux entrants font ce qu'on pourrait appeler des erreurs de débutants : « Les enchères avec des enchérisseurs inexpérimentés montrent une malédiction du vainqueur systématique qui engendre de nombreuses faillites ». De plus, la malédiction du vainqueur pour les enchérisseurs inexpérimentés a été prouvée comme étant particulièrement robuste dans les laboratoires d'expérimentations (Harrison & List, 2008).

3.7. La déception post-enchère comme marqueur d'un vainqueur maudit

La déception du vainqueur est un indicateur de la malédiction du vainqueur selon Thaler (1988) et Andreff (2012). Quitter le marché peut être interprété comme de la déception, d'autant plus si cela est associé à des pertes financières. Cette situation se produisit fréquemment sur le marché des droits télévisés du football anglais et français où les deux diffuseurs historiques restent en place alors que d'autres diffuseurs se succèdent pour les lots secondaires. Néanmoins, quitter le marché n'est pas une preuve suffisante pour démontrer la déception. Les commentaires des directeurs ou représentants des diffuseurs peuvent révéler de telles déceptions. Ainsi, nous regardons les commentaires faits par les directeurs et représentants des chaînes qui ont quitté le marché des droits de diffusions, en particulier ceux pour qui il existait des pertes associées. Par exemple, Stéphane Richard, PDG de France Telecom (Orange) expliqua en 2010 que compte tenu de notre expérience, si

[38]BBC (2009). Setanta goes into administration, disponible en ligne sur : http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/8115360.stm
[39]BBC (2009). Setanta loses Premier League TV rights, disponible en ligne sur: http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/8109954.stm
[40] Ibid.
[41] The Guardian (2009) Setanta thought it had a sporting chance. It lost, disponible en ligne: https://www.theguardian.com/business/2009/jun/28/sentant-bskyb-football

je devais prendre la décision demain de renouveler les droits du foot pour 203 millions d'euros par an, je ne le ferais pas. »[42]. Cela informe sur la déception ressentie par Orange après avoir acquis les droits de diffusion en 2008. Orange possédait un des trois lots premiums (diffusion du match du samedi à 21 heures en plus des résumés de matchs en V.O.D). Stéphane Richard a récemment ajouté :

> Le problème avec le développement d'une offre propriétaire dans le sport c'est que, tous les quatre ans, vous pouvez perdre l'essentiel des programmes qui font votre attractivité ou vous pouvez voir doubler le prix. Ce métier des droits sportifs est trop volatil et spéculatif pour nous. » (Richard, 2017[43])

Suivant la faillite de la section anglaise de Setanta, un représentant d'ITN (le producteur) expliqua : « Nous sommes extrêmement déçus par l'information que Setanta ait fait faillite et va arrêter ses activités »[44]. De tels commentaires dans les deux pays confirment que la déception ressentie par différents diffuseurs **(I7 confirmé)**. Nos résultats confirment quatre indices apportés par Andreff (2014) plus **I7**, celui de la déception, mais pas **I3** ('relotisation' des droits de diffusion qui augmente la compétition) et **I4** (détails inconnus et incertains qui aboutissent à des revenus plus bas qu'initialement prévus et engendrent des pertes) (étape 1 de notre méthodologie partiellement vérifiée). Ces indices conduisent à une malédiction du vainqueur (étape 2 vérifiée), mais pas 'la' malédiction du vainqueur. En effet, les diffuseurs qui ont été maudits ne sont pas Sky et Canal + puisqu'ils remportent toujours les lots premiums, mais plutôt les diffuseurs qui gagnent les lots secondaires (réponse à l'étape 3).

[42]Challenges (2010) INTERVIEW DE... - "France Télécom doit se remobiliser", disponible en ligne: https://www.challenges.fr/entreprise/interview-de-france-telecom-doit-se-remobiliser_359170

[43] Les Echos (2017) Stéphane Richard : « Les télécoms doivent devenir multiservices », disponible en ligne sur : https://www.lesechos.fr/28/09/2017/lesechos.fr/030634281924_stephane-richard----les-telecoms-doivent-devenir-multiservices-.htm#

[44] The Guardian (2009) Setanta goes off air with loss of more than 200 jobs,. Disponible en ligne sur: https://www.theguardian.com/media/2009/jun/23/setanta-goes-into-administration

PARTIE 2
LA NÉGOCIATION ET LA RÉPARTITION DES REVENUS MUTUALISÉS : OUTIL MAJEUR DE RÉGULATION DE L'ACTION COLLECTIVE

La **PARTIE 2** s'inscrit dans ce qu'on pourrait appeler la gestion en commun des revenus mutualisés à travers un premier jalon qui est celui de la négociation dans le **chapitre 3** entre les parties prenantes. Dans ce cadre, l'analyse des rapports de pouvoir est centrale pour rendre compte des capabilités des acteurs au cœur du système. Le **chapitre 4** porte sur les conséquences de la négociation qui sont dans notre cadre d'étude les modalités de répartition des revenus avec une vision portant à la fois sur les sports collectifs, mais en apportant également un regard sur les procédés existants dans les sports individuels.

Chapitre 3 : Négocier la répartition des revenus mutualisés : entre jeux d'acteurs et gouvernance

Suite à la mutualisation et à la génération des revenus, le temps de la négociation des revenus constitués intervient. La négociation relève d'une action collective déterminant le fonctionnement organisationnel à travers les jeux d'acteurs au sein d'un système. Compte tenu de l'importance des revenus collectifs, l'action collective organisée est considérée comme consubstantielle à la négociation de la répartition économique **(A)**. L'étude de la négociation se penche sur notre objet d'étude principal de la LSP au regard de la gouvernance **(B).**

A) Action collective et jeux de pouvoir dans les organisations : une approche des acteurs par la sociologie des organisations

Une première partie d'analyse est dédiée à la prise en compte des acteurs et du système au regard de la sociologie des organisations **(1)** avant de considérer l'importance de la répartition des ressources dans l'étude de l'action collective organisée **(2)**. L'étude des modalités de négociation est entreprise comme une situation relevant des sciences de gestion **(3)** à travers l'organe décisionnel du conseil d'administration **(4)**.

1. Intérêt de l'utilisation de la sociologie des organisations dans l'étude des stratégies d'acteurs et du système

La sociologie présente un intérêt dans l`étude des organisations, car elles sont des représentations sociales impliquant des acteurs avec différents intérêts impliquant des rapports complexes et souvent conflictuels. Plane (2017, p. 2) définit l'organisation comme : « une réponse structurée à l'action collective, un ensemble relativement contraignant pour les personnes et, simultanément, comme une construction collective dynamique favorisant l'accomplissement de projets communs ». L`organisation est principalement considérée comme une structure permettant de coordonner des actions dans le but de remplir des objectifs précis (Bernard, 1968 ; Schein, 1970 ; Plane, 2017). Néanmoins, ces buts

collectifs se heurtent aux intérêts individuels des acteurs. C`est ainsi que des conflits vont naître entre acteurs. C`est le conflit envisagé « entre les exigences de développement de ces organisations elles-mêmes et les exigences de développement de la personnalité des membres » (Rojot & Bergmann, 1989, p. 67). Les stratégies individuelles des acteurs sont soumises aux contraintes de l`action organisée entre différentes parties prenantes : « Concurrents, syndicats, fournisseurs, réglementation gouvernementale » (Rojot & Bergmann, 1989, p. 91). Mais les individus vont tout de même participer tant que le schéma de contribution/rétribution (March & Simon, 1958) sera à leur avantage. La définition des objectifs est débattue dans la littérature. Certains auteurs ne prêtent aucune forme d`objectif propre aux organisations, mais seulement aux individus et à leurs coalitions (Cyert & March, 1959). Les objectifs des coalitions font eux-mêmes l`objet de négociations et de compromis pour les définir entre acteurs, chacun tentant de tirer son épingle du jeu.

Les négociations et les rapports de forces entre acteurs sont au cœur de l'action collective qui se « constitue comme un système de pouvoir » (Crozier & Friedberg, 1977, p. 25). Comme elle est un phénomène non naturel, « elle manage, régularise, apprivoise et crée du pouvoir pour permettre aux hommes de coopérer dans des entreprises collectives » (Crozier & Friedberg, 1977, p. 16). L'action collective a donc une visée coopérative. Si l'action collective suppose un certain degré de coopération, cela n'exclut pas des affrontements politiques sur fond de luttes de pouvoir et d'influence. Il existe d'ailleurs plusieurs groupes d'influence et de représentation qui jouent ce jeu comme des lobbys ou des syndicats. Ces groupes vont s'organiser pour « agir sur d'autres individus ou groupes » (Crozier & Friedberg, 1977, p. 61). Pour résumer, l'action collective est un construit humain. Elle est donc par nature indéterminée et incertaine. Le niveau de pouvoir de chacun des acteurs va résider dans sa capacité à maîtriser les niveaux d'incertitudes, « c'est cette source d'incertitude qui en dernière analyse, confère aux dirigeants, et encore quoi qu'on en dise, aux détenteurs du capital, le pouvoir qui est le leur » (Crozier & Friedberg, 1977, p. 107). Pour maîtriser au mieux ces zones d'incertitudes, l'acteur devra utiliser ses ressources si celles-ci sont mobilisables et pertinentes. L'intérêt de considérer l'organisation comme un « construit social » réside dans le fait de connaître et « d'expliquer les conditions d'existence et de maintien » de celle-ci. L'action collective en question dont elle est l'un des acteurs principaux n'est pas innée et n'est pas non plus déterminée par des « données naturelles » (Crozier & Friedberg, 1977, p. 15). Cette relation acteur / système, ce construit social sont d`autant plus complexes et intéressants par leur caractéristique « dynamique et évolutive » (Plane, 2013. p.86).

2. Le pouvoir au cœur de l'action collective organisée

2.1. La répartition des revenus : fonction de la répartition du pouvoir ?

L'organisation en tant qu'objet comme le pouvoir en tant que capacité, ne sont pas nécessairement les aspects les plus intéressants à analyser. Ce sont les problèmes que présente l'organisation qui

doivent être considérés. Alors, « le problème organisation, c'est-à-dire le problème de la construction de la coopération humaine dans l'action collective, déborde de toutes parts l'objet organisation » (Friedberg, 2015, p.5). Le problème ici considéré est celui du processus d'allocation des ressources et de pilotage des actions de l'organisation. Ceux-là impliquent une fonction de gouvernance et donc de pouvoir. L'allocation des ressources d'une organisation dépend en grande partie de l'allocation en amont du pouvoir de chacun d'où l'importance de « savoir qui le détient, quand, comment et pourquoi ? et non pas ce qu'il est en tant que tel » (Mintzberg, 2003, p.35). Le pouvoir sert l'action, précédée d'une stratégie, d'objectifs (Mintzberg, 2003). Il ne se suffit pas à lui-même, mais engage une direction à réaliser. Défini par Mintzberg (2003, p.39), il est considéré comme: « la capacité à produire ou modifier les résultats ou effets organisationnels. (…) Avoir le pouvoir revient à être capable de faire exécuter ce que l'on souhaite, à obtenir des résultats ainsi que les actions et décisions qui les précèdent ». Autrement dit, avoir le pouvoir, c'est être en mesure de manager ou d'influer suffisamment les décisions en sa faveur. Le pouvoir sert donc une cause, celle de celui qui le détient. Il n'est pas neutre par nature. Le pouvoir conditionne une politique qui va poursuivre des buts entraînant des décisions opérationnalisées par des actions pour aboutir à des résultats. L'organisation est le centre névralgique de la distribution du pouvoir et de l'application de celui-ci. L'acteur décideur n'est pas isolé par son ou ses objectifs personnels dans l'organisation, il est influencé par un ensemble d'agents concourant à utiliser son pouvoir sur l'organisation. Avant de traiter le pouvoir dans l'organisation, il faut considérer l'ensemble des influenceurs externes participant aux processus politiques.

La vision du pouvoir au sein de l'organisation a évolué au fil du temps passant d'un acteur rationnel avec un seul but puis avec des buts multiples (Papandréou, 1952). Une autorité supérieure avec des buts multiples a également été envisagée, le pouvoir se distribuant selon une négociation (théorie de l'équilibre de Barnard, 1938). Si le pouvoir est une relation, les termes de celle-ci sont négociés. Cela rejoint la théorie de Cyert et March (1963) qui envisageaient qu'une coalition d'individus déterminait les objectifs organisationnels via la négociation. La coalition, au sens de Cyert et March (1963), « est un groupe de personnes qui négocient entre elles pour déterminer une certaine répartition de pouvoir organisationnel » (Mintzberg, 2003, p. 61). La relation de pouvoir entre les acteurs d'une organisation ou plutôt le système de relations politiques provient du fait que :

> Les imperfections et les insuffisances que l'on trouve dans tous les systèmes internes d'influence, mais plus particulièrement dans le système d'autorité, laissent une marge de manœuvre considérable aux détenteurs d'influences internes et permettent, ainsi, la mise en place d'un jeu du pouvoir tout à fait formel et in officiel, un pouvoir plus obscur ; le pouvoir politique (Mintzberg, 2003, p. 237).

L'organisation a également été décrite par Georgiou (1973) comme une « arène politique » où une diversité d'objectifs s'entrechoquent sans réelle direction commune. Le pouvoir s'inscrit dans une

logique de jeu où chacun tentera d'en tirer son épingle. Le pouvoir est un outil relationnel à saisir, une opportunité, il apparaît suite à un manque, un vide qu'il vient combler dans les relations inter-agents. La complexité des organisations est résumée par l'impossibilité de combler les attentes de l'ensemble des parties prenantes aboutissant à la création de jeux politiques susceptibles de faire bouger les lignes dans une direction différente de celle instituée par l'organisation ou de la maintenir. Les relations au sein de ce système ou de ce jeu sont décrites ainsi par Allison (1971) :

> La meilleure façon de définir le système des politiques de l'organisation consiste apparemment à y voir une série d'activités, un ensemble de jeux qui se déroulent partout dans la coalition interne, complexe et subtile se déroulant simultanément, s'imbriquant les uns dans les autres. (Allison, 1971, p. 162)

D`autre part l`étude du pouvoir fait le lien avec l`approche économique. En effet, Perroux (1973, p. 5) explique que le pouvoir est « indispensable à l'intelligence rationnelle et scientifique de l'activité économique », et qu`il a une « économicité : il coûte et il rend » (Perroux, 1973, p. 20). Chassagnon (2008) complète avec une définition relationnelle du pouvoir qu'il considère comme :

> La capacité d'une entité (individu ou groupe) à structurer et à contraindre les actions d'une autre entité, via des mécanismes tant formels qu'informels. Le pouvoir est un concept central dans l'analyse des réseaux, et l'interdépendance des acteurs lui est connexe (Thorelli, 1986) (Chassagnon, 2008, p. 13).

Cette définition fait le lien entre la politique et l'analyse sociologique d`une organisation avec la notion d'interdépendance des acteurs. Cette interdépendance régit les rapports de pouvoirs entre acteurs, car ces derniers « ont réciproquement du pouvoir l'un sur l'autre. Le degré du pouvoir de chacun est fonction de la dépendance de l'autre sur lui » (Rojot & Begmann, 1989, p. 151. De la même manière, le pouvoir ne doit pas être occulté par les sciences économiques (Galbraith, 1979). La naissance du pouvoir est instantanée lors de la création de l'organisation, car « dès lors que les acteurs unissent leurs efforts dans le cadre d'une entreprise, il y a création d'interactions entre eux et apparition du pouvoir » (Dessinges, 1998, p. 5).

Le pouvoir est partout là où il y a mise en commun des destins entre firmes réseau sous le contrôle de la firme focale. Chaque acteur tentera de faire pression et faire valoir ses intérêts auprès de l`organisation (DiMaggio & Powell, 1983). Le pouvoir dans l`organisation peut être étudié selon la théorie de la coalition (Cyert & March, 1963 ; March, 1962 ; Baldridge, 1971 ; Pfeffer & Salancik, 1974) là où le pouvoir et les conflits occupent une place importante aux yeux des décideurs, une place supérieure aux considérations plus rationalistes en termes d`objectifs organisationnels (Stagner, 1969, Bladridge, 1971). L'étude du pouvoir est fondamentale étant donné sa relation avec l`allocation des ressources que ce pouvoir contrôle, pour résumer, « le pouvoir tiré de l`acquisition des ressources est utilisé pour obtenir plus de ressources, qui peuvent à leur tour être utilisées à produire plus de pouvoir, les riches deviennent plus riches » (Pfeffer & Salancik, 1974, p. 470), le pouvoir étant fonction des ressources rares. C`est pourquoi le partage du pouvoir structure la diversité des intérêts, source de

conflits dans l`organisation (Hardy, 1985 ; Nahrayan & Fahey ; 1982 ; Schwenk, 1989). Cela amène à deux postulats exposés par Bonnafous-Boucher et Rendtorff (2013) :

> Les individus ont des intérêts divergents, ces derniers amènent les agents à mobiliser leurs ressources afin d'influencer les processus de décision, surtout quand ils en sont éloignés ou exclus (…) ; -les ressources sont rares (ressources financières, d'informations, d'expertise, accès aux décideurs, réseaux, etc.) (Bonnafous-Boucher & Rendtorff, 2013, p. 68)

2.2. Le rôle pour l'instance dirigeante : la conciliation des intérêts particuliers et collectifs ?

La relation entre le pouvoir et la gestion est importante du fait que le pilotage de l'organisation, son management, l'allocation de ses ressources est fonction des relations de pouvoir.

> On peut considérer les budgets comme des « tentatives faites pour allouer des ressources financières par l'intermédiaire de processus politiques. Si la politique est envisagée comme une occasion de conflit où il s'agit de définir les choix qui prévalent dans la détermination d'une doctrine, alors le budget reflète les résultats de ce combat (Wildalvsky, 1968, p.192) (Mintzberg, 2003, p. 261).

Le partage des revenus serait donc le symbole, le reflet des rapports de pouvoir entre acteurs au sein d'une organisation. Les conflits dans les organisations peuvent se résumer à l'affrontement de ce qu'on peut appeler les conservateurs et les réformateurs. C'est ce que Mintzberg (2003, p.291) appelle « ''vieille garde'' hostile au changement face aux ''jeunes Turcs'' qui y sont favorables ». Malgré tout, il ne faut pas omettre le fait que la ''vieille garde'' puisse avoir des propositions propices aux changements. Le changement est pour autant mené par des individus présentant certaines caractéristiques :

> Leeds (1964) décrit en détail les traits caractéristiques de ces groupes de jeunes Turcs qu'elle appelle les ''enclaves''. Ils ont tendance à être menés par des leaders charismatiques ; ces derniers ''sont enclins au non-conformisme, au non-respect de l'orthodoxie'' et ont du flair pour l'originalité'' (pp.119, 121) (Mintzberg, 2003, p. 299).

Le jeu politique présente ce que l'on peut appeler des externalités négatives susceptibles de nuire à l'organisation et à ses membres, car il présente « des côtés dysfonctionnels et irrationnels également. Il a tendance à être diviseur et destructeur ; il gaspille les énergies » (Mintzberg, 2003, p. 318). De plus, les processus politiques entraînent une forme de compétition interne qui a pour caractéristique de déterminer « de manière darwinienne (…) l'avenir des acteurs profitant aux membres les plus forts de l'organisation » (Mintzberg, 2003, p. 318). Ce dernier définit les objectifs organisationnels comme « l'intention derrière la décision ou l'action » (Mintzberg, 2003, p.342). L'un des objectifs peut être de maximiser ce que Mintzberg appel les surplus lorsqu'il reprend la métaphore d'une galette à se partager pour décrire ces surplus organisationnels. Les organisations font face à une contrainte majeure, leur pérennisation au fil du temps. Elles ont été créées dans le but de maintenir des associations d'acteurs dans le temps pour répondre à tous types d'évolutions et éviter une disparition

des activités communes. Pfeffer et Salancik (1978, p. 259) concluent que les « organisations, outre qu'elles sont des coalitions d'intérêts, sont des marchés où se font des transactions d'influence et de contrôle ». La dynamique des organisations est un point à considérer pour connaître des relations au sein du système. Ainsi, la croissance est également un moyen particulièrement efficace pour résoudre des tensions internes, quand des dirigeants ambitieux entrent en conflit (Mintzberg, 2003, p. 379). Les conflits se réglent plus facilement en période de croissance. L'essence de l'organisation tient dans sa manière de regrouper des intérêts particuliers. Dans la même idée : « Les entreprises sont censées concilier les intérêts contradictoires ; de groupes qui sont en relation directe avec elles. L'entreprise ajuste ses objectifs de manière à leur donner satisfaction de manière équitable. » (Bonnafous-Boucher & Rendtorff, 2013, p. 16). La convergence et la divergence des intérêts est un élément fondamental, voir structurel de la vie des organisations, au sein desquels il existe « constellation d'intérêts coopératifs et concurrents (Moore, 1999) » (Bonnafous- Boucher & Rendtorff, 2013, p. 26). L'origine et la pérennité organisationnel se réalisent autour de « la formation d'un intérêt collectif aux activités de l'entreprise s'exprimant dans un but reconnu et accepté par les parties prenantes (Aglietta & Rébérioux, 2004) » (Bonnafous-Boucher & Rendtorff, 2013, p. 28) ou l`organisation est « une entité de coordination possédant des frontières identifiables et fonctionnant de façon durable tout en cherchant à atteindre un ou des objectifs partagés par les participants » (Robbins, 1987). De surcroît,

> L'organisation participe d'une ''collectivité partageant un ou des intérêts communs à la survie du système organisationnel s'engageant dans des activités communes''. Elle relève de la sorte d'une coalition de groupes d'intérêts variables qui élaborent des buts par négociation'' (Scott, 1987) (Bonnafous-Boucher & Rendtorff, 2013, p. 56).

3. La question de la gouvernance : à la recherche d'équilibre du système et de compromis entre acteurs

La gouvernance d'une organisation est l'expression concrète des moyens par lesquels elle va mettre en place les règles du jeu de la négociation entre acteurs. Dans une ligue, la gouvernance prend une forme hybride à la fois systémique, économique et politique. Cela renvoie respectivement aux enjeux d'interdépendances économiques et politiques entre acteurs, aux mécanismes de répartition des ressources d'une organisation et aux influences de l'environnement sur les acteurs. Dans cette thèse, l'intérêt est de connaître le processus décisionnel qui mène à la décision d`allocations des ressources. Le partage et les sommes étant elles-mêmes connues. Les mécanismes de négociation, de tractation, d`alliance et de conflits internes sont compliqués à envisager au sein des organisations par la nature sensible de leur appréhension auprès des acteurs concernés et surtout en fonction. La gouvernance est un terme compliqué à définir et qui est utilisé pour un nombre important de domaines. On peut l'envisager assez simplement comme la manière de gouverner ou de coordonner les actions. La gouvernance renvoie aux décisions prises aux quotidiens par opposition à la stratégie de long terme. Le Galès (2014, p. 301) la définit « comme un processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux et d'institutions, en vue d'atteindre des objectifs définis et discutés collectivement ». L`intérêt de la

définition de Le Galès se trouve dans la suite de sa définition et de son aspect stratégique et coopératif, ainsi pour lui, la gouvernance « permet de mieux prendre en compte la capacité stratégique des acteurs, la diversité des processus de légitimation, la dynamique de négociation entre acteurs » (Le Galès, 1995, p. 60). Pour Arcioni (2007, p. 53), la gouvernance présente l`intérêt scientifique « d'expliquer la performance organisationnelle en fonction des systèmes qui encadrent et contraignent les décisions des dirigeants (Charreaux, 1999) ». Le processus de décision est complexe dans une organisation, pour Plane (2013, p. 57) c`est « la partie la plus intangible d'une politique générale d'entreprise ou d'une organisation ». Dans la littérature de la décision en management, nous retrouvons trois modèles de décisions majeures décrits par Plane (2013) et résumés succinctement ci-dessous (tableau 14).

Tableau 14: Modèles de décisions, principes et limites

Modèle de décisions	Principes	Limites
Modèle rationnel classique	Rationalité individuelle de l`acteur qui maximise son utilité en fonction de ses préférences et de ses besoins.	« Le modèle n'envisage pas l'existence de conflits d'intérêts et de pouvoir dans les organisations ainsi que les stratégies des individus et des groupes par rapport aux évènements. » (Plane, p. 59, 2013)
Modèle rationalisé limité	Simon (1979) s`oppose au modèle rationnel avec le principe de rationalité limitée des acteurs	« il ne montre pas dans quelle mesure le processus de négociation et d'influence dans l'organisation détermine la prise de décision (…) ainsi que les jeux d`acteurs [qui auraient] un impact déterminant sur les décisions qui seront prises » (Plane, p. 61, 2013)
Modèle politique	Lindblom (1968) le propose en prenant en compte les intérêts et les ressources propres des acteurs	« tend à masquer le fait que les règles et les structures, dans le cadre desquelles s'exercent les jeux d'acteurs, sont aussi des instruments de pouvoir. Le modèle politique néglige également l'existence d'éléments qui dépassent les jeux et les stratégies d'acteurs : la culture de l'organisation, les valeurs communes, le projet et l'identité organisationnelle. » (Plane, p. 62, 2013)

La politique régit en grande partie les relations entre acteurs qui vont poursuivre une multitude d'objectifs au-delà des aspirations organisationnelles. Ainsi, si l'organisation est a priori la formalisation d'intérêt collectif, elle organise également une relation où :

> Tout individu du groupe participe de son plein droit à un jeu essentiellement compétitif. Ce jeu c'est celui de la politique… (le modèle politique) ne dispose pas d'un acteur unique, mais plutôt de nombreux acteurs qui sont autant de joueurs (Allison, 1971, p. 44)

Ce jeu politique n'aboutit pas forcément à l'objectif de départ de coordination et ne satisfera pas totalement les acteurs individuellement avec « des joueurs qui prennent des décisions non pas en s'appuyant sur un choix rationnel, mais en tirant sur toutes les cordes de ce qui s'appelle la politique »

(Allison, 1971, p. 44). Le processus de décision est complexe dans une organisation, pour Plane (2013, p. 57) c`est « la partie la plus intangible d'une politique générale d'entreprise ou d'une organisation ». Pour tenter de comprendre les mécanismes de répartition des ressources, il est nécessaire de pouvoir dessiner les contours des moyens par lesquelles les politiques économiques de distribution des ressources se décident. La gouvernance d`entreprise est envisagée ici sous un angle pluridisciplinaire. Elle est définie comme « le management du management » (Perez, 2009, p. 24). Elle est intéressante dans le cas étudié, car « de nombreux stakeholders aux buts variés sont présents et les jeux de pouvoir sont importants, particulièrement dans le modèle européen » (Senaux, 2004, p. 2). Perez la définit au départ comme le « dispositif institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une entreprise (…) et les parties concernées par le devenir de ladite organisation, en premier lieu celles qui détiennent des "droits légitimes" sur celle-ci. ». Senaux (2004) a étudié les clubs de football professionnels sous `l'angle de la gouvernance d`entreprise et a tenté d`identifier les parties prenantes à partir de la typologie de Mitchell, Agle et Wood (1997). Senaux (2004) évoque la distinction classique entre deux types de gouvernance d`entreprise :

> Le modèle actionnarial –qui se focalise sur la relation actionnaires vs dirigeants » ; - « le modèle partenarial qui prend en compte les différentes parties prenantes (*stakeholders*) de la firme et insiste sur les mécanismes de contrôle internes (Plihon, Ponssard & Zarlowski, 2001) » (Senaux, 2004, p. 3).

Ce modèle fait écho au « modèle de gouvernance négociée » que constituerait la théorie des parties prenantes qui serait également un cadre descriptif, explicatif et interprétatif de modalités de décision et d'action pour le management » (Bonnafous-Boucher & Rendtorff, 2013, p. 5). Ces derniers opposent la théorie des parties prenantes à la gouvernance d`entreprise or elles offrent des similitudes si l`on sort du schéma classique de relation dirigeant versus actionnaire, dans la mesure où chacune d`elle traite des questions de relation de pouvoir, de sa distribution au sein d`une organisation entre acteurs.

4. La fonction du conseil d'administration : instance officielle des prises de décisions

Le Conseil d'administration (CA) est une strate majeure de décision en cela qu'il opérationnalise une partie importante des rapports de pouvoirs dans l'organisation. Le CA remplit d'abord une fonction légale, celui de déterminer un centre de responsabilité, en vue du contrôle (Zald, 1969, p. 99). Mintzberg (2003) met en lumière trois ambiguïtés à cette coalition formelle qu'est le CA, celles de la légitimité du droit de siège, de la représentativité de ses intérêts et de sa capacité d'exercice du pouvoir de contrôle. La présence ou non dans un CA n'est pas réglementée, « on peut y trouver n'importe quel agent d'influence, et n'importe qui peut en être exclu » (Mintzberg, 2003, p.119). La simple présence dans un organe de gouvernance relève elle-même d'une négociation et d'un rapport de pouvoir. Ainsi « le fait d'être membre du conseil, est une question d'influence et de négociation » (Mintzberg, 2003, p.119). La question des intérêts et objectifs poursuivis par les membres est

fondamentale. Poursuivent-ils leurs propres intérêts, c'est-à-dire maintenir et/ou développer leur influence au sein de la coalition ou œuvrent-ils au projet commun de réussite collective ? Le CA dispose de trois fonctions de contrôle : le choix du PDG, l'exercice d'un contrôle pendant les périodes de crise et l'examen des décisions et des performances de la direction (Mintzberg, 2003).

B) Gérer les ressources mutualisées : une application à la ligue sportive professionnelle

Il est tout d'abord appréhendé la question de la gouvernance appliquée à la LSP **(1)** pour envisager ensuite la problématique de la constitution de consensus entre acteurs **(2).** Le conseil d'administration en tant que lieu officiel des négociations est analysé **(3).** Et, la théorie des parties prenantes **(4)** est mobilisée pour caractériser la diversité des acteurs et de leurs intérêts.

1. Une étude de la gouvernance appliquée à la ligue sportive professionnelle

La France se distingue au niveau européen (tableaux 15 et 16) par la diversité des acteurs impliqués dans la gouvernance du football professionnel. Le CA est en France composé de 25 personnes, dont dix représentants de clubs professionnels (huit de Ligue 1 et deux de Ligue 2). Cela constitue une spécificité française, là où les grands pays de football européens disposent avec des CA essentiellement composés des clubs professionnels.

Tableau 15: Organisation des parties prenantes du football professionnel en Europe

	Statuts des parties prenantes
Allemagne	*Fédération nationale *Ligue de football : association regroupant les sociétés par actions et les sociétés propriétaires des clubs de football et SARL gérant les activités opérationnelles
Espagne	*Le conseil supérieur des sports *Fédération royale de football *Ligue nationale de football
Italie	*Fédération italienne de football *Serie A *Serie B *Lega pro
Angleterre	*The Football Association (Fédération anglaise de football) *Premier League (société en commandite par action) *The Football League

Source : d'après Sénat (2017)

Tableau 16 : Organisation générale du football professionnel en Europe

	France	Italie	Espagne	Allemagne	Angleterre
Autonomie par rapport au ministère	faible	faible	faible	forte	forte
Autonomie par rapport à la Fédération	faible	faible	forte	faible	moyenne
Autonomie des clubs de Ligue 1	faible	moyenne	moyenne	faible	forte
Composition du conseil d'administration	Clubs, membres indépendants, joueurs, entraîneurs, etc.	Clubs	clubs	clubs	*Executive board*

Source : d'après Sénat (2004)

L`étude du CA a souvent été cantonnée à une analyse juridique (Charreau, 1994). Pourtant, le CA a un rôle prépondérant comme « organe de gestion et de discipline des dirigeants, mais également comme élément indissociable de l'élaboration de la stratégie suivie par l'entreprise » (Charreau, 1994, p. 40). La question stratégique majeure organisationnelle peut alors s'envisager par la question stratégique de gestion des ressources mutualisées. En cela, le pouvoir d'une ligue en France (dans sa fonction politique et de régulation) prend forme à travers la gestion des droits télévisés, en amont par sa commercialisation auprès des diffuseurs et en aval, dans ce qui constitue l'enjeu principal de l'organisation, par la négociation et la répartition. En Europe, celui-ci reste indéterminé sur le moyen / long terme et répond à un jeu de pouvoir et d'influence pour de fait devenir un vrai choix politique et/ou stratégique. Ce partage est alors réalisé sous « contrainte », notamment de négociation et de coopération comme il a été envisagé. Ces différentes fonctions sont liées. La fonction politique de la ligue présente l'intérêt de ne pas avoir été étudiée de manière approfondie alors même que les problématiques qu'elles représentent sont à la source même des autres fonctions. Envisager la ligue sous un prisme politique, c'est ne pas ignorer son influence dans le sport et notamment dans la gestion des revenus conséquents qu'il engendre.

Dans une organisation sportive, la notion de gouvernance est plurielle, mais ses différents segments sont liés et regroupent des concepts complémentaires. Les trois dimensions de gouvernance sont initialement présentées par Henry (2001), il y a la dimension organisationnelle relative au pouvoir, aux prises de décisions et à la politique générale ; la dimension politique qui renvoie aux relations entre les organisations et dans l`organisation (Bayle & Chantelat, 2007, p. 12-13) ; la dimension systémique décrit l`interdépendance entre des acteurs multiples aux intérêts divergents. La théorie des parties prenantes se rapproche des trois dimensions décrites ci-dessus, car elle « traite de la représentation des mécanismes de la décision et des rapports de pouvoir au sein de cette organisation » (Bonnafous-

Boucher & Rendtorff, 2013, p. 5). Cette théorie semble décrire adéquatement les processus qui se développent au sein des organisations, notamment ceux des LSP du fait de ses implications en termes de gouvernance, de pouvoir, de conflits, d`intérêt général et particulier et de gestion des ressources. La LFP a connu en basculement en termes de gouvernance en 2016, deux de nos entretiens le soulignent[45]. Ce changement s'est opéré suite à la volonté des acteurs de modifier en profondeur la culture organisationnelle comme le note le président de l'EA Guingamp:

> Je pense qu'il y a eu un tournant, je crois que c'est en 2016 qu'il y a eu le départ de Frédéric Thiriez. Jusqu'à ce moment-là et sous cette gouvernance-là, on avait une ligue qui était globalement une haute administration à la française, avec un président qui n'était pas un businessman (un avocat) et un directeur général qui était un préfet, ce qui à mon avis exprime bien le mode de gouvernance qui a prévalu pendant toute cette période à savoir une gouvernance administrative du football et très peu orienté business (…). (Desplat, 2019[46])

B. Desplat souligne ici le décalage entre une gouvernance et des compétences au sein des instances qui n'étaient pas en phase avec les attentes de la majorité des dirigeants de clubs du football français. Ces attentes répondent sans doute aux transformations économiques du football vers le spectacle sportif. L'écart entre la gouvernance effective et les réalités d'un marché très concurrentiel ont pu renforcer les tensions liées à la structure de la ligue, notamment par rapport à des modèles existants qui avait adopté une approche plus 'agressive'. Le président guingampais souligne la différence fondamentale depuis le changement à la tête de la LFP :

> Ce qui a changé depuis 2016, c'est ce qui a précipité d'ailleurs le départ du président de l'époque, Frédéric Thiriez, c'est que les présidents ont souhaité, et j'y étais tout à fait favorable, donner une culture d'entreprise à la ligue qui n'existait pas jusqu'à maintenant. (Desplat, 2019[47])

La volonté de changement philosophique de l'approche de la ligue se retrouve dans la restructuration de la gouvernance de la LFP qui est passée d'une gouvernance administrative vers une gouvernance d'entreprise. Cette évolution s'est opérée dans un contexte où le pouvoir était concentré directement dans l'organe syndical, comme le décrit B. Desplat[48] : « c'est un syndicat (ndlr l'UCPF) qui avait pris l'habitude de discuter des questions économiques, du régalien de la ligue tout simplement parce que la ligue à l'époque était faible ». B. Belgodère appuie ces éléments sur la gouvernance en décrivant l'évolution des modes de décisions entre les parties prenantes. Les clubs ont pris de fait la main concernant les décisions du partage :

> Cela a été toujours un peu les mêmes processus de partage, donc les clubs parlent entre eux un peu en dehors du giron de la ligue. Ça, c'est vrai depuis une dizaine d'années. Avant c'était la Ligue qui avait tout en main, puis les clubs, au début à l'UCPF et puis après Première Ligue, chacun de leur côté puis ensemble, ont repris la main de

[45] Annexe 5, Annexe 3
[46] Annexe 5
[47] Ibid.
[48] Annexe 5

> la répartition pour parler entre eux et après présenter un modèle à la ligue qui était adopté voire parfois modifié à la marge en sachant que les services de la ligue participaient également aux réunions pour qu'il y ait une bonne compréhension de tout le monde. (Belgodère, 2019[49])

Les décisions de répartition se négocient en amont entre clubs. Cela se faisait auparavant de façon informelle entre les clubs avant l'apparition d'un nouveau syndicat qui a sans doute mené à une formalisation des modalités de gouvernance à travers la création des collèges de Ligue 1 et Ligue 2. Ceux-là rentrent dans le cadre officiel de la gouvernance, B. Belgodère détaille le fonctionnement des collèges et leur réelle fonction :

> Vous avez une réforme de la ligue qui a fait apparaître des collèges de la Ligue 1 et de la Ligue 2, et la répartition avant d'être soumise au conseil d'administration, doit être soumise au sein de chaque collège avec une majorité de 16 clubs. Donc quand ça, c'est soumis au sein du collège, entre clubs de Ligue 1 ou clubs de Ligue 2, c'est présenté au conseil d'administration qui va la voter. Donc ça, cela a un peu changé par rapport à avant en sachant qu'il y a beaucoup de conversations, de prédiscussions (…) la ligue n'est pas forcément partie prenante aux discussions, mais n'est pas absente, c'est-à-dire qu'elle est informée et intervient si elle doit intervenir. Donc on ne peut pas dire qu'ils sont mis à l'écart. (Belgodère, 2019[50])

Auparavant, les clubs de Ligue 1 et Ligue 2 étaient réunis au sein de l'UCPF et y discutaient des questions relatives aux clés de répartition des droits TV. Il y a eu ensuite une scission au sein de l'UCPF d'une partie des clubs qui ont créé le syndicat Première Ligue et une réorganisation de la ligue (séparation entre les fonctions de présidence et de direction générale). Comme le note P. Diallo[51] « Les collèges sont des créations récentes puisque cela fait à peine un an qu'il y a des collèges à la ligue donc en fait précédemment toutes ces discussions se passaient au sein de l'UCPF ». L'évolution de la gouvernance de la LFP est présentée ci-dessous (figures 21, 22) dont une projection basée sur les entretiens réalisés (figure 23). La faiblesse de la ligue évoquée par B. Desplat pouvait selon lui constituée une opportunité de court-circuiter le pouvoir pour en faire profiter une minorité d'acteurs, ainsi B. Desplat explique :

> On avait l'impression que la ligue était certainement sous emprise de quelques-uns, y compris son président qui pouvait être perçu par les clubs plus modestes, comme le mien, comme le président des puissants. Donc on pouvait avoir le sentiment vu de l'extérieur et quand on n'était pas au conseil d'administration, et je ne l'étais pas jusqu'en 2016, qu'effectivement, il y avait une forme de confiscation du pouvoir et des ressources dont profitaient quelques-uns seulement. (Desplat, 2019[52])

[49] Annexe 7
[50] Ibid.
[51] Annexe 1
[52] Annexe 5

Figure 21 : Gouvernance de la LFP pré-2016

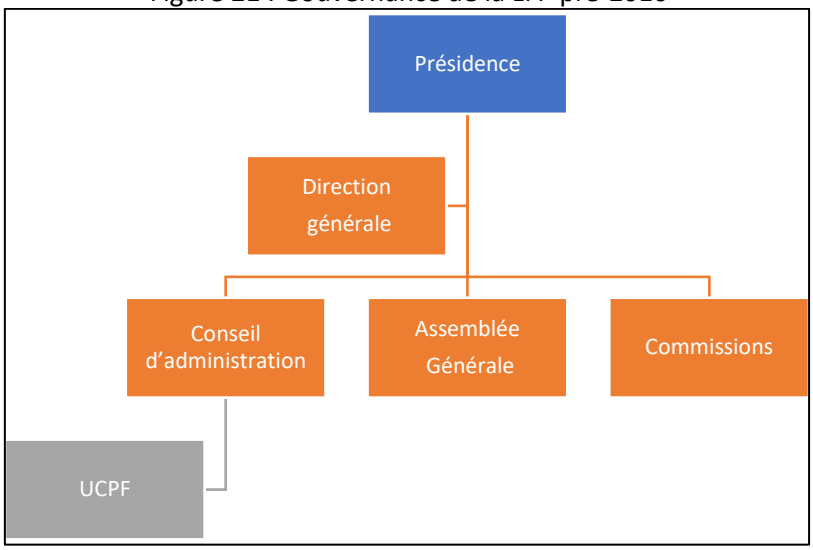


Figure 22: Gouvernance de la LFP post-2016

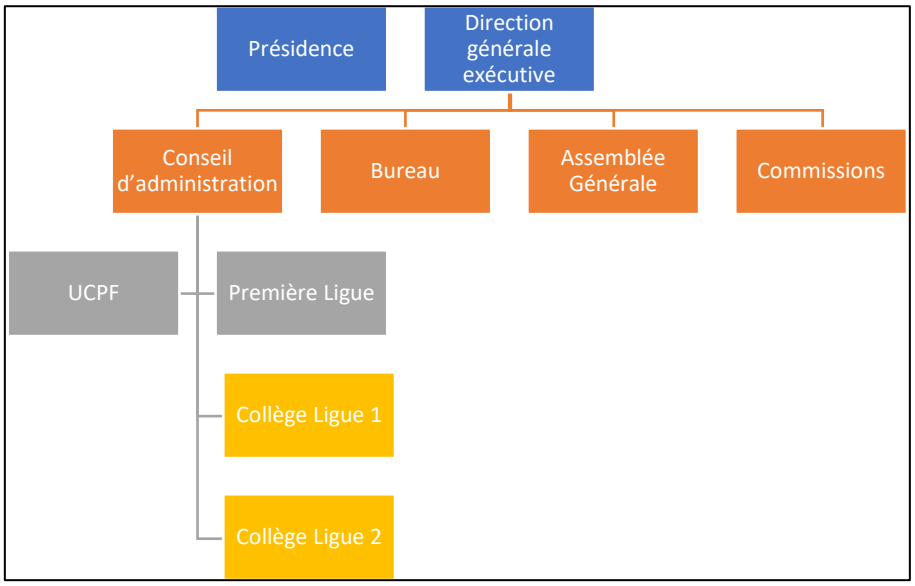
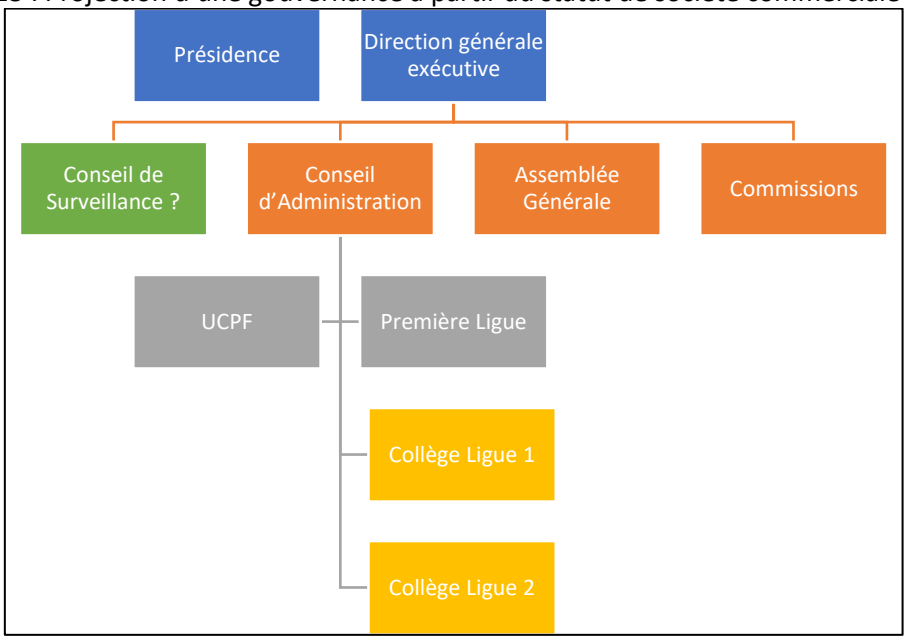


Figure 23 : Projection d'une gouvernance à partir du statut de société commerciale à la LFP



Après 2016, les changements sont apparus avec la séparation des fonctions de président de la direction générale avec aujourd'hui deux postes distincts. Si la nouvelle gouvernance semble être plus conforme aux enjeux économiques du marché du football de clubs, et qu'elle est appréciée par les clubs comme nous l'a précisé B. Desplat, d'autres changements pourraient intervenir. B. Desplat milite pour une mise en retrait des présidents de clubs dans le fonctionnement opérationnel de la ligue et propose une autre typologie organisationnelle calquée sur la direction d'une entreprise:

> Je pense, de mon côté, qu'il y a encore une forme d'ingérence de la part des présidents au quotidien sur le fonctionnement, notamment des présidents qui sont au conseil d'administration, dont je fais partie, et je pense que la ligue gagnerait à avoir des présidents dans une posture qui, si on regardait le monde de l'entreprise, pourrait s'apparenter à un conseil de surveillance. (Desplat, 2019[53]).

De son côté, le syndicat Première Ligue, par la voix de son représentant B. Belgodère est sur une position de création de société commerciale prenant l'exemple d' :

> Un modèle anglais ou un modèle allemand où vous avez une société commerciale qui dirige tout ce qui est économique donc effectivement l'idéal serait le modèle anglais qui est assez équilibré finalement puisque la fédération est présente dans la Premier League. Il y a le modèle allemand qui est pas mal aussi, donc ce sont deux modèles qu'on regarde. (Belgodère, 2019[54])

La mise en place de ce type d'organisation se heurte au contexte légal français et les spécificités d'un modèle d'organisation sportive loin des aspirations de certains acteurs comme le note B. Belgodère qui précise les obstacles à telles transformations :

> Le sport français est très associatif donc cela passe forcément par une loi pour transformer la ligue en société commerciale, avoir une société filiale, ça on peut le faire, on l'a déjà fait, mais transformer la ligue en société, ça passe par la loi et là c'est beaucoup plus compliqué parce que ce n'est pas dans l'ADN du sport français qui est très très associatif. (Belgodère, 2019[55])

2. Les mutations du secteur et le changement de philosophie au cœur de l'évolution structurelle de la LFP

Le pouvoir est la clé des décisions qui régissent les organisations sportives, notamment dans les gestions des ressources et son allocation. L'interdépendance économique et sportive des acteurs d'une ligue sportive professionnelle renforce le degré relationnel du pouvoir dans la structure de décision. La ligue peut être considérée comme une organisation où « le moyen de contrôle est ''rémunérateur'' et la participation est ''calculatrice'' (ce qui correspond à la formule incitation/contribution) » (Mintzberg, 2003, p. 401). De même, « Dans la bureaucratie professionnelle, l'activité politique tourne en priorité autour des processus d'allocation des ressources (…). L'attribution de ressources est un foyer naturel de conflits dans la bureaucratie professionnelle pour

[53] Ibid.
[54] Annexe 7
[55] Ibid.

un certain nombre de raisons qui sont liées » (Mintzberg, 2003, p. 525). Chaque club constitue une entité autonome juridiquement, mais dépendante des autres au regard du modèle économique du football (Neale, 1964). L'ensemble des acteurs d'une ligue sont à la fois concurrents (compétition sportive et économique) et collaborateurs (la compétition sportive nécessitant des concurrents fiables sportivement et économiquement) [notion de coopétition]. Le club au sein de la ligue va agir dans son propre intérêt sous la contrainte du système censé orienter ses intérêts personnels vers les objectifs collectifs de l'organisation. L'un des objectifs de la ligue va être de mettre en place une action collective et coordonner des acteurs. Cela va se heurter à un certain nombre de résistances et de conflits entre acteurs sous forme d'alliances notamment pour faire basculer le système vers leurs intérêts. L'action collective peut néanmoins faire apparaître des sources d'interdépendances multiples entre acteurs.

Dans une LSP, on peut considérer l'existence de «tension entre les buts de mission et le désir d'efficience des uns et des autres » (Zintz, 2007, p. 83). Cette assertion résume le dilemme de coopération entre les acteurs dans un processus de décision dynamiques de partage des revenus. A l'interdépendance économique et sportive s'ajoute l'interdépendance organisationnelle, en effet, les acteurs ou les parties prenantes sont des « ''symbiotes'', c'est-à-dire des ''éléments de l'environnement dont l'organisation dépend pour parvenir à des résultats (Freeman, Harrison & Wicks, 2010, p. 86)`` » (Bonnafous-Boucher & Rendtorff, 2013, p. 34). Ces éléments théoriques se retrouvent dans l'analyse des acteurs comme celle de B. Desplat lorsqu'il décrit les conflits qui ont émaillé la LFP en 2016 ainsi que le rôle qu'il a pu jouer dans les changements qui ont eu lieu :

> En 2016, pour ce qui me concerne, j'ai souhaité fédérer des clubs qui, jusque-là, constituaient ce que je dirais une majorité silencieuse. Donc j'ai eu une démarche très active, très proactive pour convaincre l'ensemble de ces clubs. Cela concerne quasiment l'intégralité de la Ligue 2, mais à l'époque également 9 clubs de Ligue 1 qui finalement se sont fédérés sous mon initiative pour se faire entendre dans le cadre des élections qui ont eu lieu en octobre puis en novembre 2016 et qui nous a permis […] de faire une entrée assez massive au sein du conseil d'administration. (Desplat, 2019[56])

B. Desplat explique la pression qui a pu être mise sur les clubs plus huppés dans le but de négocier une autre vision de la répartition des revenus. Cette pression s'est exercée à travers l'assemblée générale qui est l'organe qui élit par vote les membres du CA :

> Les clubs dont je vous ai parlé représentaient de l'ordre de 60% dans l'assemblée générale donc étaient en mesure 'de rafler' l'intégralité des sièges au conseil d'administration ce qui n'était pas forcément une idée extraordinaire, parce que je pense que le football est multiple et toutes les tendances doivent être représentées au conseil d'administration. Il ne s'agissait pas de confisquer à notre tour le conseil d'administration, mais de démontrer notre puissance, le poids qu'on pouvait avoir, pour faire s'asseoir à la table de négociation les clubs les plus huppés. (Desplat, 2019[57])

[56] Annexe 5
[57] Ibid.

La scission syndicale s'est produite pour des raisons probablement économiques avec la relative baisse des droits TV qui s'est produite à cette période qu'explique B. Desplat:

> C'est une scission qui a été réalisée pour certainement de bonnes raisons, mais c'était une mauvaise décision. (…) on constatait, et c'était unanimement reconnu, que les revenus du championnat de Ligue 1 étaient très largement inférieur à ce qu'on pouvait constater dans les championnats environnants, on va dire dans le top 5 des championnats européens. Cela a été comme une crise d'adolescence de gouvernance du football. (Desplat, 2019[58])

Si le diagnostic posé semblait partager, la manière d'y répondre l'est moins et résulterait d'un dysfonctionnement de la gouvernance par l'appropriation des questions économiques par les acteurs concernés, outrepassant leurs prérogatives supposées pour pallier aux manquements constatés si l'on en croit les propos de B. Desplat:

> Plutôt que de s'attaquer de manière très concrète au fonctionnement de la ligue qui était défaillant, on s'est attaqué au fonctionnement d'un syndicat en l'occurrence l'UCPF qui, à l'époque, faisait un peu office de ligue. C'est parce que la ligue n'était pas gouvernée alors que le syndicat à la base n'aurait dû avoir qu'un rôle syndical. (Desplat, 2019[59])

L'analyse concernant le football se retranscrit dans le rugby professionnel qui a connu une croissance constante en France depuis sa professionnalisation. Le rugby a été confronté à cette « réalité des conflits d'intérêts liés aux enjeux de la professionnalisation et de l'économisation du rugby spectacle depuis la fin des années 1980» (Nier, Chantelat & Camy, 2004) et se retrouve dans le football à une tout autre échelle économique avec des conflits et désaccords existants dans le football français. Ces conflits peuvent s'interpréter comme une lutte de pouvoir et d'influence, « une concurrence pour l'accès aux ressources économiques renforcée par des stratégies d'alliance conjoncturelles » (Nier & Chantelat, 2007, p. 196).

3. Le conseil d`administration au cœur des décisions stratégiques

La Ligue de football professionnel (LFP) est considérée comme un bien public et assure une mission de service public, sous tutelle de la Fédération française de football (FFF)[60]. Le ministère des Sports délègue cette mission de service public. Le football professionnel français est régi par le conseil d'administration (CA) de la LFP. Cette dernière prend les décisions essentielles concernant notamment l'organisation et les formats de compétition, mais aussi le partage des revenus. La LFP dans un rapport publié en 2007 sur son organisation générale, détaille le rôle et les missions de cet organe de décision majeur qu'est le CA :

> Le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la LFP sous réserve des pouvoirs expressément attribués à l'assemblée générale. Il (…) prend les principales décisions concernant la gestion du

[58] Annexe 5
[59] Ibid.
[60] FFF-LFP, (2014)

> football professionnel : par exemple, répartition des droits audiovisuels, adoption du calendrier des compétitions, lancement des appels d'offres, arrêté des comptes et du budget, définition de la stratégie de la LFP, etc. (LFP, 2007)[61].

La présence de plus en plus marquée de nouvelles parties prenantes dans les cercles décisionnaires d'une organisation sportive a pour conséquence de redistribuer les cartes du pouvoir dans cette organisation. Ainsi, il faut trouver un moyen de coopérer avec ces nouveaux acteurs. Ces nouvelles relations vont amener à de « nouveaux enjeux en termes de pouvoir intra ou inter-organisationnel et à envisager l'invention de nouveaux principes, de nouvelles règles, voire de nouveaux dispositifs ou méthodes de management, soit de nouvelles formes de coordination des décisions et actions (Chappelet, 2002) » (Bayle & Chantelat, 2007, p.13). Ainsi, le CA via ses membres (tableau 9), au nombre de 26 élus pour une durée de quatre ans, statue sur ces différentes questions. Les membres du CA font partie de ce qui est communément appelé 'les familles du football français réunissant les professionnels (L1/L2), les amateurs, les représentants des entraîneurs, des joueurs, des médecins, la fédération, etc. Toutes ces parties prenantes sont loin d'avoir les mêmes intérêts et le même degré d'implication dans l'entreprise du football professionnel. Cependant, chacun dispose d'un certain nombre de voix bien que limitée sur les questions économiques. Néanmoins, une telle configuration impliquant autant d'acteurs est unique dans les grands championnats européens. En France, la plupart des décisions stratégiques prises par la LFP en football sont décidées à trois niveaux : l`assemblée générale (AG), le conseil d'administration (CA) et le bureau de la LFP. Cette structure de décision s'est professionnalisée au fil de l'évolution du football professionnel français. C'est ce qu'explique R. Jézierski à travers l'exemple du syndicat des joueurs (UNFP) :

> Historiquement, c'était au sein de la FFF puisque du coup c'était le conseil fédéral, c'est l'ancêtre, je dirais, du comex (ndlr comité exécutif) et l'ancêtre de la haute autorité, puisque cela a été coupé en deux. C'est-à-dire, qu'avant au conseil fédéral, c'était là où toutes les décisions étaient prises. Ensuite, il y a eu la création de la Ligue de Football professionnel donc c'est là où on y est entré donc dans la configuration avec le CA. (Jézierski, 2018[62])

Comme il a été décrit précédemment, l`AG et le CA sont les deux organes de décision qui ont prérogatives sur les délibérations finales de partage des revenus mutualisés. Les compositions du CA et de l'AG font apparaître une diversité d'acteurs (tableau 17 & 18). De plus, pour les questions d`ordre économique, les voix ne sont pas les mêmes, les statuts de la LFP parlent de voix « en matière économique » qui privilégie le poids des clubs dans les décisions vu leur nombre au sein du CA.

[61]LFP (2007) Organisation de la LFP, p. 68-69
[62] Annexe 3

Tableau 17: Composition du conseil d'administration de la LFP

Composition	Nombres	Voix	% des voix	Voix en matière économique	% des voix en matière économique
Représentant L1	8	1	35%	6	48%
Membres indépendants	5	1	22%	1	5%
Représentant L2	2	1	9%	6	12%
UNFP (joueurs)	2	1	9%	1	2%
UCPF (clubs)	1*	1*	0%	6	6%
Première Ligue (clubs)	1*	1*	0%	6	6%
UNECATEF (entraîneurs)	2	1	9%	1	2%
SNAAF (administratifs)	1	1	4%	6	6%
FFF	1	1	4%	6	6%
Arbitres	1	1	4%	1	1%
Médecins	1	1	4%	1	1%
Président FFF	1*	1*	0%		0%
Président d`honneur FFF	1*	1*	0%		0%
Directeur des élections nationales	1*	1*	0%		0%
DTN	1*	1*	0%		0%
Directeur exécutif LFP	1*	1*	0%		0%
Président de la LFP	1			6	6%
Total			100%		100%

*voix consultative

Source : d'après Sénat, 2017

Tableau 18 : Composition de l`assemblée générale de la LFP

Composition	Nombre de membres	Voix par membres	Voix
Représentant L1	20	2.75	55
Représentant L2	20	1.75	35
Représentant FFF	1	1	1
Représentant joueurs	1	2	2
Représentant entraîneurs	1	2	2
Représentant arbitres	1	2	2
Représentant personnel administratif	1	2	2
Représentant médecin	1	2	2
TOTAL	46		101

Source : d'après Sénat (2017)

Une illustration de cette dimension économique tient à la négociation du partage des revenus. Cette question du partage des revenus est stratégique, du fait des montants en jeu de plus en plus élevés, mais aussi pour considérer dans quel but cette distribution est menée. Le changement des critères nécessite l'accord de ¾ +1 au niveau du conseil d'administration de la LFP au sein des collèges de chaque Ligue (1 et 2) comme décrit par P. Diallo :

> Aujourd'hui, ce qui est par contre beaucoup plus complexe, c'est que la clé de répartition doit être décidée par le CA de la ligue, mais évidemment cela suscite des débats internes entre les clubs et aujourd'hui de manière statutaire, c'est chacun des collèges de Ligue 1 et de Ligue 2 qui doivent s'ils veulent modifier la clé de répartition, se mettre d'accord. Les majorités sont des majorités qualifiées puisque par exemple si on prend le cas de la Ligue 1, pour modifier la clé de répartition actuelle, il faut à

> minima 16 voix sur 20 donc c'est quelque chose d'assez lourd et donc on voit bien effectivement l'extrême vigilance qu'il y a sur la question de la clé de répartition. (Diallo, 2018[63])

Le partage des revenus entre acteurs n'est pas déterminé, il résulte d'un processus de négociation qui rend compte des rapports de forces entre acteurs représentant la position majoritaire à un moment précis :

> Il n'y a pas de partage idéal, je veux dire on pourrait choisir l'âge du capitaine donc tout cela c'est le fruit d'un rapport de forces entre les clubs pour déterminer la clé de répartition à un moment donné, cette clé de répartition, elle doit correspondre à si on veut sortir justement un peu de ce caractère subjectif à une sorte de philosophie ou à des objectifs. (Diallo, 2018[64])

4. La situation des acteurs du football professionnel français marqué par une diversité de parties prenantes

Une problématique d'élargir les sphères décisionnelles à d'autres acteurs est de s'entendre et de se comprendre. Pour Arcioni (2007, p. 51), « la cohabitation de membres salariés et de membres bénévoles, la faiblesse des contrôles (hormis celui du contrôle financier) ainsi que l'implication forte de réseaux politiques et de l'économie privée influent sur le mode de gouvernance ». La gouvernance est alors sous d'influences multiples susceptibles de la faire évoluer et où le pouvoir aura un rôle essentiel. Celui prend différentes formes à la fois inter et intraorganisationnelles. Ces influences peuvent être considérées comme celles des parties prenantes. Qu`est-ce qu`une partie prenante ? Selon la définition de Freeman (1984, p. 46), c`est un « individu ou un groupe d'individus pouvant affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». La difficulté de définir cette notion persiste (Mullenbach, 2007) et Bonnafous-Boucher et Rendtorff (2013) tente de la préciser :

> *Stakeholder* renvoie à celui qui a un intérêt à, qui possède un enjeu à. Plus largement, c'est celui qui prend part à quelque chose, voire qui prend parti. (…) certains auteurs francophones préfèrent parler de « partie intéressée » (Benseddik, 2006) ou d'ayants droit (Mercier, 1999, 2006). (Bonnafous-Boucher & Rendtorff, 2013, p. 9)

La définition de Freeman est également précisée par Clarkson (1995) qui distingue les parties prenantes primaires et secondaires, et Mitchell, Agle et Wood (1997) qui cherchent à distinguer qui sont les stakeholders et les *non-stakeholders*. Plus généralement, trois types de définitions sont repérés:

- d`abord, le *stakeholder* en tant que parties prenantes « nécessaires à la survie de la firme » (Bowie, 1988 ; Freeman & Reed, 1983 ; Ndsi, 1995),
- ensuite, le *stakeholder*, ou ceux qui possède « un risque dans leurs relations avec la firme » de par leurs investissements volontaires ou non dans celle-ci Clarkson (1995),

[63] Annexe 1
[64] Ibid.

- et le *stakeholder* en tant que « contractant ou participant dans des relations d`échanges avec la firme. (Mitchell, Agle & Wood, 1997, p. 857)

De même, dans notre objet d'étude, nous distinguons les parties prenantes stricto sensu et lato sensu (Martinet, 1984). Les premières renvoient aux acteurs constituants les contributeurs économiques décisifs de l'organisation et les secondes à ceux qui ont un quelconque intérêt à l'organisation (Mullenbach, 2007). Cette théorie des parties prenantes s'inscrit dans le cadre la gouvernance en cela qu'elle envisage les intérêts, les fondations et les conséquences d'une multiplicité d'acteurs au sein d'une organisation. La théorie des parties prenantes pense la montée en puissance du processus démocratique dans toutes les organisations jusqu'au gouvernement d'entreprise, au travers de pratiques délibératives et participatives. Elle réfléchit aux conséquences concrètes sur la répartition des pouvoirs que cela représente. Elle met en évidence, par la nécessaire répartition des redistributions des richesses, la possibilité d'une justice sociale». (Bonnafous-Boucher & Rendtorff, 2013, p. 6). La théorie des parties prenantes sert en quelque sorte de piston à une analyse interdisciplinaire des organisations du fait qu`elle « est aussi habitée par deux paradigmes puissants existant dans la théorie des organisations des années 90 : le construit social et l'action organisée (*organizing*) en lieu et place de l'organisation » (Bonnafous-Boucher & Rendtorff, 2013, p. 64) ou autrement dit l`action collective au sens de la sociologie des organisations. La composition du CA de la LFP rend compte de différentes parties prenantes. Senaux (2004) reprend les trois variables de Mitchell, Agle et Wood (1997) pour analyser les parties prenantes majeures des clubs de football professionnel en France : (1) pouvoir du stakeholder a influencé la firme ; (2) légitimité de la relation du stakeholder avec la firme ; (3) urgence de la revendication du stakeholder sur la firme. (Mitchell, Agle & Wood, 1997, p. 854). À partir de ces variables, Senaux (2004) à identifier les acteurs majeurs du football professionnel français en décrivant leurs caractéristiques par rapport à la typologie propose par Mitchell, Agle et Wood (1997) (tableau 19).

Tableau 19: Typologie des parties prenantes du football professionnel français

Partie prenante/Variable	Pouvoir	Légitimité	Urgence
Actionnaires	☑	☑	☑
Joueurs	☑	☑	☑
Ligues et fédérations	☑	☑	
Collectivités locales		☑	
Association support	☑		
Spectateurs et supporters	☑	☑	☑
Télévisions et sponsors	☑		

Source : Senaux (2004)

De ces trois variables, le pouvoir semble être le plus important et cela pour trois raisons théoriques expliquées par Mitchell Agle et Wood (1997) :

- la théorie de l`agence qui explique comment la firme principale peut contrôler la firme agent pour qu`elle agisse selon les intérêts de la principale (Jensen & Meckling, 1976) ;
- la théorie de la dépendance aux ressources qui renvoie à l`importance du contrôle des ressources nécessaires dans l`organisation pour contrôler le pouvoir (Pfeffer, 1981).
- la théorie des coûts de transaction révèle l`importance des coûts des contrats à passer pour accéder au marché ayant pour conséquence une internalisation de certains services, à l`origine de l`existence de la firme en elle-même (Coase, 1937 ; Williamson, 1975, 1985).

Ces trois théories peuvent être plus ou moins appliquées au cas de la LFP avec la firme focale qui aurait pour objectif d`harmoniser les objectifs des firmes agents vers ses intérêts. La théorie des coûts de transaction peut ici être envisagée à travers la gestion mutualisée et interne des droits télévisés. Les clubs de football professionnel français sont juridiquement propriétaires de leurs droits télévises[65], cependant, leur commercialisation reste confiée à la ligue qui se charge de la procédure d`appel d`offres auprès des acheteurs potentiels. La vente mutualisée permet d`obtenir des droits plus importants pour la ligue collectivement, alors que les plus grands clubs récupèrent la grande majorité des droits dans le cas de vente individualisée. L`exemple récent de cette dernière situation est celui de l`Espagne qui est resté longtemps dans le cadre d'une vente individualisée avec le Real Madrid et le FC Barcelone qui obtenait une part substantielle des droits. L`Espagne, du fait de la concurrence de la Premier League a dû passer à une procédure de vent mutualisée pour pouvoir rivaliser non plus à travers ses deux meilleurs clubs, mais aussi en tant que ligue à part entière. Le pouvoir et les parties prenantes étudiées vont se retrouver dans les structures de décisions au sein du football français et plus précisément de la ligue et de son organisation politique. Le contrôle des ressources au sein de l`organisation est stratégique et générateur de pouvoir comme ont pu le montrer les récents conflits et la création du syndicat Première Ligue ainsi que l`importance des clubs de L1 par rapport à ceux de L2 en termes de pouvoir de vote, mais aussi l`infléchissement progressif des clés de répartition vers les plus grands marchés français (notoriété voire performance). Cette théorie rappelle la dimension politique importante des organisations et d`une firme, et la théorie des parties prenantes permet de prendre en compte cette caractéristique des entreprises : « L'entreprise est souvent représentée comme une unité technico-économique ou une organisation sociale locale, la théorie des parties prenantes contribue à le présenter comme l'entité d'un espace politique (Martinet, 1984, 2006) » (Bonnafous-Boucher & Rendtorff, 2013, p. 51). Ces derniers rappellent d`ailleurs cette dimension en citant la double dépendance des organisations, aux ressources et aux parties prenantes.

[65]Légifrance (2004) article 18-1 de la loi du 16 juillet 1984 modifiée par la loi du 1 août 2003 et précisé par l`Article 1 du Décret du 15 juillet 2004.

Il existe des différences durables entre les membres de coalitions en termes de valeurs, de croyances, d'informations, d`intérêts et de perceptions de la réalité. La rareté des ressources et les différences durables donnent aux conflits un rôle central dans la dynamique organisationnelle et font du pouvoir la ressource la plus importante. Les buts et les décisions émergent des contrats, des négociations et des manipulations pour se positionner parmi les différentes parties prenantes. Ce modèle (figure 4) où figure l`idée de contribution-rétribution peut être complété par le modèle dynamique de Hill et Jones (1992). Ils utilisent une nouvelle variable pour différencier les parties prenantes, la taille de leurs parts. Cette variabilité de la part serait fonction de leurs intérêts et investissements au sens large plus ou moins importants et « plus la mise des acteurs dans la firme sera importante, plus ils exigeront des mécanismes d'incitation et des structures de gouvernance solides pour protéger leur investissement en actifs spécifiques » (Bonnafous-Boucher & Rendtorff, 2013, p. 6). Les divergences d'intérêts ne sont pas exclusives à la répartition des ressources mutualisées et les conflits ou oppositions sont généralisables à différents sujets comme le note R. Jézierski sur les difficultés d'entente entre les présidents de clubs sur des propositions qui pourraient harmoniser les pratiques entre acteurs :

> Il n'y a pas une volonté d'être dans l'intérêt commun. (…) on a travaillé depuis 6 mois sur le nouveau parcours du joueur. Quand j'entends le nouveau parcours du joueur, c'est son parcours entre 13 et 23 ans. On a modélisé en fait à l'UNFP ce parcours en réussissant à trouver un gagnant-gagnant, c'est-à-dire que les joueurs sont gagnants et les clubs sont gagnants. (…) Et là, on se retrouve en face de dirigeants, c'est Lyon, Monaco et Marseille et ne serait-ce que ces trois-là ne sont pas d'accord sur leur parcours idéal, je ne vous parle pas de Châteauroux. (…) Ils n'ont aucune idée directrice, aucune idée commune. Et c'est là où on se retrouve avec un dialogue social au point mort. (Jézierski, 2018, p. 5-6)

Chapitre 4 :
Modalités de répartition des ressources, représentation dans les sports collectifs et individuels

La négociation entre acteurs aboutit à la conclusion d'accord sur les principes de modalités de répartition des ressources. Notre objet de recherche principal est la LSP. Les modèles de répartition des ligues majeures sont présentés **(A)** tout en associant l'analyse du contexte du marché des droits télévisés du football. La considération d'un terrain de recherche sur les sports individuels est entreprise par l'étude de la répartition des gains en tennis et en golf **(B)**. Le parallèle et la comparaison avec la LSP permettent de faire ressortir des similarités avec les sports collectifs sur un terrain de recherche moins étudié.

A) Un focus sur les sports collectifs : de l'intérêt du partage des revenus entre concurrents dans le football

Dans un premier temps, les modèles génériques de distributions des ressources sont présentés **(1)**. Par la suite, il est justifié l'importance de l'analyse de la répartition par l'importance prise des revenus issus du marché des droits télévisés **(2)**. La diversité des modalités de répartition des revenus des ligues majeures est alors prise en compte **(3)** pour dans un dernier temps noter l'importance de revenus issus de la ligue continentale (Ligue des Champions) **(4)**.

1. Modèle théorique de distribution des ressources : entre marché et régulation

La question de la distribution des revenus est largement présente dans la littérature, notamment en économie et gestion des ressources humaines. Deux modèles de distribution sont généralement présentés, un hiérarchique, l'autre compressé. Le **modèle hiérarchique** renvoie à l'idée que l'inégalité des revenus va inciter à un meilleur effort individuel. Ce modèle peut être mis en relation avec des travaux sur la théorie du tournoi (Lazear & Rosen, 1981 ; Ehrenberg & Bognanno, 1990) qui ont étudié la dispersion du *prize money* dans le golf. Ces derniers trouvent tout d'abord que le « *prize money* total du tournoi ne semble pas influencer la performance des joueurs lors des deux premiers tours » (Ehrenberg & Bognanno, 1990, p. 1317). Cette performance serait par contre meilleure dans le dernier tour du tournoi. Ce modèle correspond à une dimension d'incitation individuelle. Le **modèle compressé** de la dispersion salariale repose sur des dimensions plus coopératives et collectives (Bloom, 1999). Ce type de structure va dans le sens d'une certaine équité et d'une relative interdépendance (Lazear, 1995). Dans les sports individuels qui sont de fait une hiérarchisation des performances, il semble compliqué de promouvoir cette interdépendance commune, sauf à mentionner l'idée d'une

compétition fermée réservée à un nombre réduit de compétiteurs. Le Tableau 20 synthétise les principales caractéristiques des deux modèles.

Tableau 20 : Synthèse des modèles de distribution des revenus

Modèles	Hiérarchique	Compressé
Impact de la dispersion salariale	Incitation à l'effort et à la performance individuelle	Coopération et performances collectives
Auteurs	Lazear & Rosen (1981) ; Ehrenberg & Bognanno (1990)	Lazear (1995) ; Bloom (1999)
Notions	Méritocratie	Équité - interdépendance

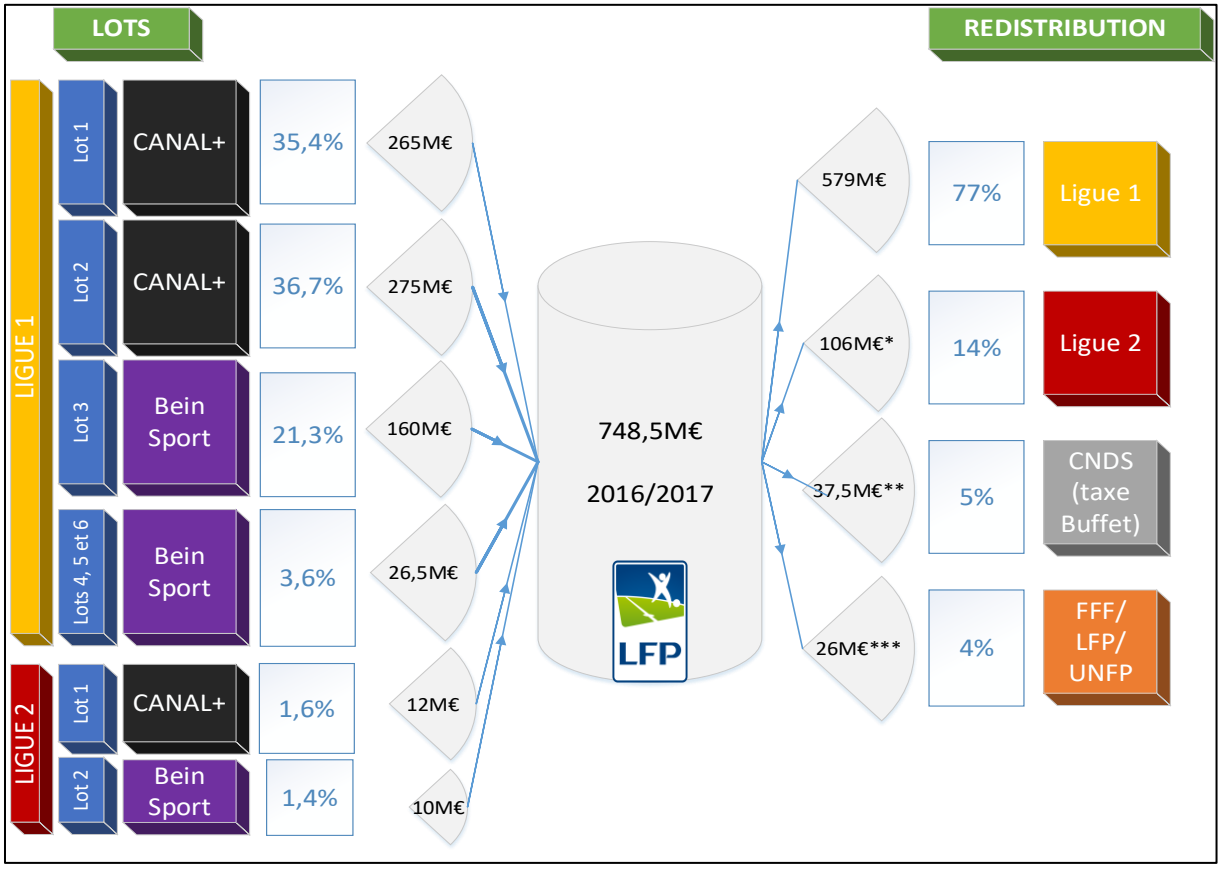
Le partage des revenus est une question majeure et récurrente en économie. Cette thématique est souvent traitée sous un angle macro-économique, mais aussi par la comptabilité nationale notamment à travers le partage de la valeur ajoutée entre le travail, le capital et l`État. Le creusement des inégalités récent couplé aux difficultés économiques a remis ce thème au cœur des débats, bien qu`il n`ait jamais réellement disparu de l`intérêt public. Il est le fruit d`un rapport de force et de pouvoir entre les parties prenantes. Pour réguler ce partage des revenus, des mécanismes d`allocation de ressources ou de redistribution sont instaurés par les autorités compétentes dans tel ou tel domaine. Cette allocation ou réallocation peut être individualisée ou mutualisée et correspondre à différents modèles de distribution des ressources, comparables aux modèles de rémunérations.

2. Modalités de répartition des revenus dans les ligues sportives professionnelles : une diversité de modèles

2.1. Logique et processus de répartition : le cas de la LFP

La LFP procède à un partage en plusieurs étapes. Certaines parties prenantes reçoivent un pourcentage du total du montant des droits TV vendu. C'est le cas pour l'État à travers la taxe Buffet qui permet de financer le sport français, mais aussi la fédération, la ligue elle-même pour son fonctionnement et le syndicat des joueurs. C'est ensuite un partage entre la Ligue 1 et la Ligue 2 qui s'opère avec un montant plafond alloué à la Ligue 2. La figure 24 ci-dessous fournit le détail de la vente des lots et la redistribution effectuée entre les acteurs.

Figure 24 : Répartition des droits télévisés de la Ligue 1 et de la Ligue 2 (2016/2017)



*estimation partage Ligue 1/ Ligue 2 (84, 5/15,5)
**estimation de la taxe Buffet
***estimation de l'accord financier entre FFF LFP et UNFP sur les droits télévisés (contribution financière au football amateur) + contribution UNFP

En France, c`est le code du Sport qui fixe les grandes lignes à suivre en ce qui concerne les modalités de négociation, de vente et de partage des droits de retransmissions de football. Ainsi, l`article L. 333-2 de ce code fixe la règle que « les droits d'exploitation audiovisuelle cédés aux sociétés sportives sont commercialisés par la ligue professionnelle dans des conditions et limites précisées par décret en Conseil d'État ». Le code du sport précise dans ce même article les modalités de vente :

> Cette commercialisation est effectuée avec constitution de lots, pour une durée limitée et dans le respect des règles de concurrence ». Le code du sport décrit les grands principes de répartition sans en fixer précisément les clés de répartition. Ainsi, le dernier alinéa de l'article L. 333-3 « les produits revenant aux sociétés leur sont redistribués selon un principe de mutualisation, en tenant compte de critères arrêtés par la ligue et fondés notamment sur la solidarité existante entre les sociétés, ainsi que sur leurs performances sportives et leur notoriété. (article L. 333, Code du Sport)

Le détail de l'allocation des ressources vendu par lots puis redistribué par club est présenté dans la figure 25 avec l'exemple de l'année 2016-2017. Ce sont les statuts de la LFP qui codifient les règles de partage. La ligue, par le biais de son assemblée générale et suivant l`article 12 des statuts se déclare compétente pour « procéder à la répartition des droits TV entre la Ligue 1 et la Ligue 2 ». L`article 14

ajoute que « par exception, la décision de modification de la répartition des droits audiovisuels entre la Ligue 1 et la Ligue 2 est votée uniquement par les groupements sportifs membres de la LFP. »

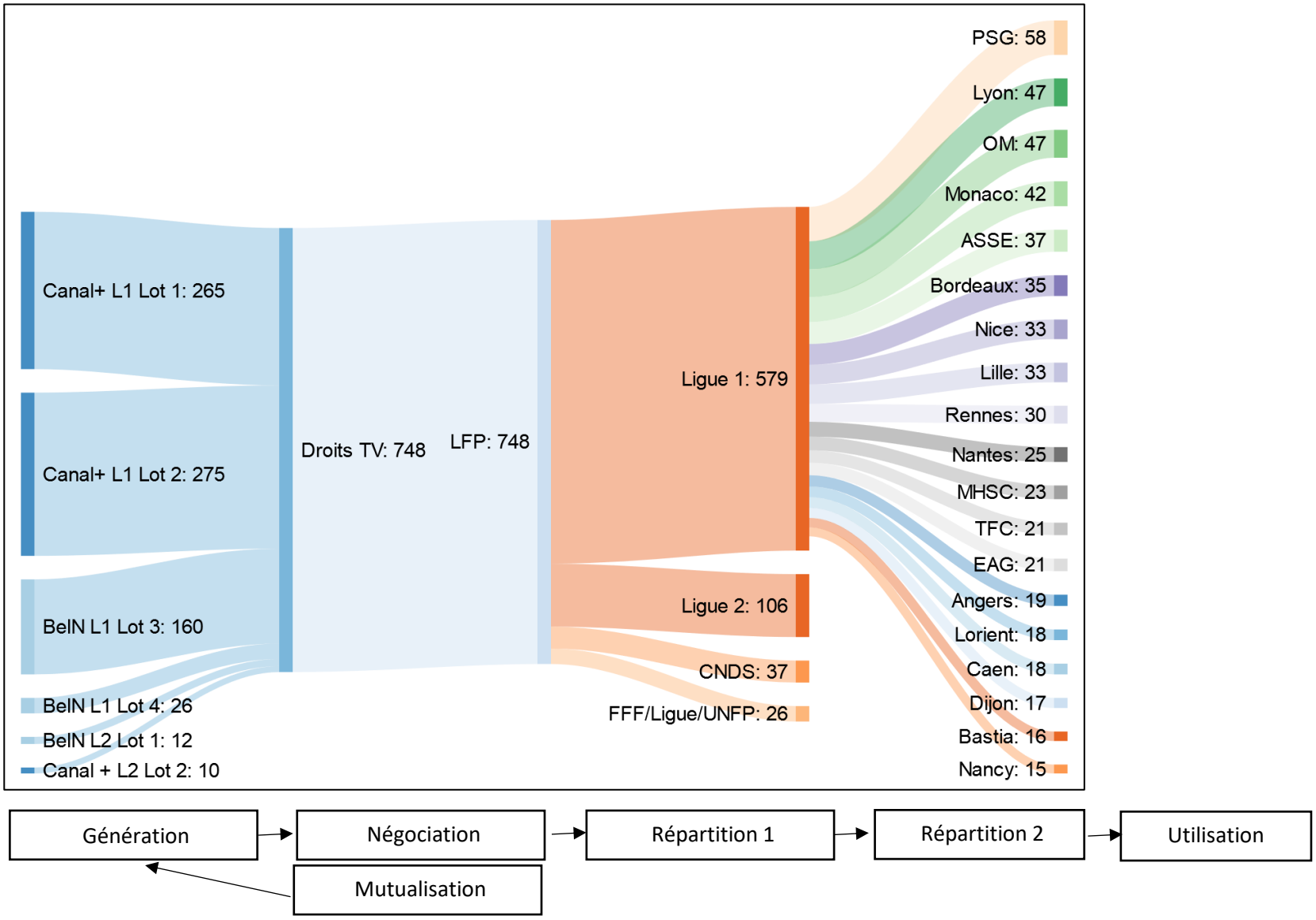
Il est de plus précisé que « pour la période comprise entre la saison 2016/2017 et la saison 2025/2026 incluse, la décision de modification de la répartition des droits audiovisuels entre la Ligue 1 et la Ligue 2 est prise à l'unanimité des suffrages exprimés ». De même que l`Assemblée générale, l`article 24 des statuts de la LFP, celle-ci déclare que son conseil d`administration est compètent pour : « procéder à la répartition des droits audiovisuels au sein de chaque ligue sur proposition de leur collège respectif ». Le principe de solidarité n`est pas exclusif aux clubs de football professionnel. Cet enjeu de la répartition Ligue 1-Ligue 2 pose d'autres problématiques en termes de renégociation éventuelle des clés de répartition entre la première et la seconde division professionnelle.

> Il faut un vote unanime de l'AG donc c'est très difficile d'y toucher donc il faut vraiment plus que des consensus, des unanimités, pour pouvoir modifier cette répartition parce qu'au moment où elle a été mise en place, la Ligue 2 avait la crainte que la Ligue 1 baisse voire supprime sa solidarité financière et donc lorsqu'il a été acquis ce montant de 110 millions, il était aussi considéré qu'il était aussi nécessaire de 'verrouiller ' ce montant (Diallo, 2018[66])

En effet, le premier alinéa de l'article L. 333-3 du code du sport décrit que « les produits de la commercialisation par la ligue des droits d'exploitation des sociétés sont répartis entre la fédération, la ligue et les sociétés ». On pourrait même ajouter, aux autres sports, via la taxe Buffet, qui ponctionne 5% du montant total des droits télévisés pour financer le CNDS, organisme public ayant pour mission de développer le sport. La relation au sport amateur est donc envisagée via ce principe de solidarité.

[66] Annexe 1

Figure 25 : Processus de génération et d'allocation des ressources (montants et logiques d'analyse)



Dans cette perspective, l'article 7 du protocole d'accord financier entre la FFF et la LFP établit que :

> Conformément aux articles 32.8 des Statuts de la FFF et 36 des Statuts de la LFP, la LFP s'engage à verser chaque saison à la FFF une contribution financière unique en faveur du football amateur qui sera calculée à hauteur de 2,5 % de l'assiette constituée des droits d'exploitation audiovisuelle négociés par la LFP (nets de la taxe sur la cession des droits de diffusion prévue à l'article 302 bis ZE du Code général des Impôts) et des recettes de la L.F.P. sur les paris sportifs. Cette contribution ne pourra être inférieure à un minimum garanti fixé à 14 260 000 €. Le versement s'effectuera, pour chaque saison, en quatre échéances trimestrielles égales (FFF-LFP, 2018/2019, p. 43).

D'autres parties prenantes récupèrent une partie des droits télévisés comme le syndicat des joueurs (UNFP). Ces répartitions ne sont d'ailleurs pas figées et font l'objet de tractations. C'est ce que R. Jézierski[67] explique : « les présidents de clubs se battent régulièrement pour que la convention financière qui lie l'UNFP et la ligue soit remise en cause puisqu'on a eu jusqu'à 1,09% des droits TV ». La part allouée au syndicat des joueurs a ainsi été remise en cause lorsque les droits TV ont connu une forte augmentation, c'est ce que décrit R. Jézierski:

> Au début je dirais des années 2000, il y avait grosso modo pour mémoire 300 millions de droits TV donc cela pouvait encore passer. Quand on est passé à 625 millions, les présidents ont commencé à dire que l'UNFP touchait beaucoup d'argent et là on a resigné une convention financière au mois de mai juste avant l'annonce des nouveaux droits TV de 2020. (Jézierski, 2018[68])

Le système français s'est également transformé en moins de 15 ans (tableau 5) avec des critères qui étaient auparavant purement égalitaires, allant même jusqu`à un partage de la billetterie à parts égales entre l`équipe qui recevait et l`équipe visiteuse. Cette répartition « a été abandonnée dans les années 1970-80 (en 1983 en Angleterre, jusque-là 20% au club visiteur) » (Andreff, 2007, p. 30). De la même manière, en France, le système de répartition totalement égalitaire des droits télévisés nationaux a été abandonné après 1999 au profit du critère de performance dans un premier temps (jusqu`à 2003) ainsi que de la notoriété ensuite puis de la licence club depuis 2013. la question de la dynamique de répartition se pose et en effet, comme dans n'importe quelle organisation, les variations de revenus posent le problème de l'allocation de ces ressources entre bénéficiaires. Ces changements ont un point commun, la dimension compétitive à la fois sur le plan économique, avantage comparatif des plus grands clubs en termes de marché local, de développement par l'achat de joueurs médiatiques et de valeur de marque et la compétition sportive sur le plan continental notamment pour la LDC, P. Diallo explique la logique de modification des critères telle qu'elle a pu influencer le changement radical de modèle du début des années 2000 à aujourd'hui :

> On est passé de cette situation à une situation où nous avons modifié la clé de répartition pour d'une part, conserver une part égalitaire qui est passée progressivement de 90% à 50%. Nous avons ensuite ajouté des critères sportifs (qui gagne le championnat) et des critères de notoriété pour répondre à la problématique

[67] Annexe 3
[68] Ibid.

> soulevée par un certain nombre de tops clubs qui considéraient qu'effectivement leurs investissements, et leurs expositions et leurs notoriétés étaient un des facteurs d'augmentation du montant des droits télés et qu'à ce titre-là, ils devaient en toucher une partie différente. (Diallo, 2018[69])

Cette modification d'un modèle totalement égalitaire vers une logique plus discriminante sous critère méritocratique et de notoriété notamment n'a semble-t-il pas rempli les objectifs souhaités au départ. Il en a résulté l'émergence de voix dissonantes qui ont contesté ces modalités de répartition. L'acteur qui a symbolisé cette contradiction est le président de l'EA Guingamp (qui évoluait à l'époque en Ligue 1, B. Desplat, qui décrit la logique qui a conduit la logique derrière les modalités de répartition des revenus qui ont précédé:

> Le partage historique était orienté vers les grands clubs européens qui étaient privilégiés dans le mode de répartition sachant que la ligne qui était défendue par les acteurs à l'époque était qu'en favorisant l'émergence de cadors européens, on permettrait à l'ensemble des revenus du football français de croître. (Desplat, 2019[70])

Compte tenu des difficultés à faire émerger des performances significatives et durables sur le plan européen, cette ligne directrice d'un potentiel ruissellement s'est avérée un échec. Le président Desplat a été un acteur notoire du changement de doctrine.

> C'était vraiment la ligne historique de la ligue qui est une ligne contre laquelle j'ai souhaité me battre parce que je considérais qu'elle était assez inégalitaire et surtout, selon moi, qu'elle n'avait pas atteint les objectifs. Parce que pendant toute cette période quasiment d'une vingtaine d'années, on ne pouvait pas dire et on ne peut toujours pas dire que cela a bénéficié à l'ensemble du football français puisqu'on avait eu un cycle précédent qui était en diminution sur les droits et un indice UEFA qui ne s'est pas amélioré au fil du temps (Desplat, 2019[71])

Le modèle défendu par B. Desplat était dans l'esprit celui de la Premier League. La LFP s'est basée sur ce modèle au départ en omettant probablement l'importance de la répartition égalitaire des droits internationaux qui dépassent le milliard d'euros par an. C'est ce que décrit B. Desplat:

> La Premier League, en l'occurrence, depuis sa création, a un système de répartition très égalitaire même s'il a évolué assez récemment sur les droits internationaux, un système qui n'a pas changé pendant des années, et qui a permis de considérer la Premier League comme un produit en tant que tel où les vingt clubs avaient leurs partitions à jouer, et où l'incertitude du sport et la capacité pour le plus faible du championnat de battre la plus grande était mise en avant pour faire croître justement l'ensemble des revenus du produit, c'est-à-dire le produit dans son ensemble et non pas des clubs opposés. (Desplat, 2019[72])

D'autres mécanismes de solidarité négociés peuvent cependant compenser une partie de cette baisse. Ainsi, les clubs relégués en Ligue 2 touchent une prime d'aide à la descente. En 2017, Lorient a ainsi obtenu 7 M€, Bastia 4 M€ et Nancy 3,4 M€. Les changements sur le plan de la répartition des droits

[69] Annexe 1
[70] Annexe 5
[71] Ibid.
[72] Ibid.

TV ont un objectif stratégique clair de réussite sur le plan européen pour rattraper le retard et la faiblesse des clubs français à ce niveau. Le modèle de répartition choisi prend pour modèle celui de la Premier League comme précisé par P. Diallo:

> On n'a pas entre guillemets complètement tout inventé puisque cette première clé de répartition qui s'est faite à 50% de parts fixes, 30% de classement en championnat puis 20% de notoriété, c'est-à-dire le nombre de diffusions, en fait, s'est inspiré de la clé de répartition qui existait en Angleterre et qui est 50-25-25, mais avec une répartition un petit peu différente, c'est 50-25-25 et nous c'est 50-30-20. (Diallo, 2018[73])

Ce modèle (tableau 21) va s'affiner et affirmer sa singularité par la mise en place d'un critère unique parmi les cinq plus grands championnats européens, celui de la Licence Club qui a intégré la répartition des droits TV en 2012-2013 pour 10% du montant de répartition avant de passer à 20% la saison suivante. Cette clé de répartition liée à la Licence Club a sans aucun doute contraint les clubs à se structurer selon cinq grands critères (zone joueurs et spectateurs, zone médias de l'infrastructure sportive, sécurité, centre de formation agrée, structuration salariée).

Tableau 21 : Évolution des clés de répartition des droits TV du football en France

Année/Clé de partage	Solidarité	Performance	Notoriété	Structure**
Avant 1999	100%	0%	0%	0%
1998/1999	91%	9%	0%	0%
1999/2000	73%	27%	0%	0%
2002/2003	50%	30%	20%	0%
Après 2003	50%	25% +5%*	15%+5%*	0%
2012/2013	40%	25% +5%*	15%+5%*	10%
Depuis 2014/2015	30%	30%	20%	20%

Source : d'après Sénat (2004)

* sur 5 saisons révolue, ** licence club[74],[75]

La répartition en place fait l'objet de regards critiques et R. Jézierski de l'UNFP, qui est partie prenante aux décisions du CA a son avis sur le partage des revenus entre clubs, le considérant comme :

> Totalement inégalitaire (rires). On parle aujourd'hui d'équité des compétitions. Sauf qu'il y a un fossé, c'est-à-dire que, ce matin j'étais avec le cabinet Barthélemy, car il y avait une intervention de Thierry Braillard sur la redevance. Et je leur disais, grâce à la répartition des droits TV telle qu'on l'a constitué en France, on a créé une ligue fermée. (Jézierski, 2018[76])

Cette vision peut s'interpréter par des barrières à l'entrée économique qui existerait pour accéder aux places européennes ou à l'élite. La difficile question de l'équité-égalité se retrouve ici. Une distribution équitable des droits TV signifierait de fait répartir les droits selon les apports de chacun. Une logique

[73] Annexe 1

[74]LFP (2013) La licence club intégrée aux droits TV, disponible en ligne : https://www.lfp.fr/corporate/article/la-licence-clubs-integree-aux-droits-tv.htm;

[75]LFP (2014) La licence club monte en grade, disponible en ligne : https://www.lfp.fr/corporate/article/la-licence-club-2014-2015-monte-en-grade.htm

[76] Annexe 4

d'équité peut s'apparenter à la procédure de vente individuelle des droits où l'on connaît la valeur que le marché donne à chaque club avec une redistribution. Les apports de chacun sont ainsi connus. Et dans une logique collective de valeur d'une ligue et à travers une vente collective des droits, une redistribution du haut des revenus vers le bas peut s'opérer comme cela peut être le cas actuellement. La question est de savoir à partir de quand la logique d'équité n'est plus suffisante pour garantir que l'écart entre concurrents ne soit préjudiciable aux acteurs sur le plan collectif.

> On peut imaginer une répartition totalement égalitaire et là on va être sur une équité des compétitions. Quand on regarde bine en Formule 1, qu'est-ce qu'ils font ? Ils mettent les mêmes règles à tout le monde pour éviter que ce ne soit pas toujours le même qui gagne. Aujourd'hui, il n'y a pas d'incertitude du résultat, il y a juste l'incertitude de qui va descendre, il n'y a pas de l'incertitude sur qui va gagner. Donc, pour moi, effectivement, c'est totalement inégalitaire. (Jézierski, 2018[77])

La réflexion sur le partage des revenus se passe aussi au sein de l'UNFP et là aussi, les avis peuvent diverger sur ce partage. R. Jézierski semble de son côté pencher pour une distribution plus égalitaire des droits TV afin de promouvoir un équilibre de la compétition :

> On n'est pas forcément unanime concernant ces droits télés, mais c'est vrai que si on regarde avec beaucoup de recul et qu'on se dit on veut une équité des compétitions, si on veut une équité des compétitions, on fait une répartition égalitaire et du coup c'est le sponsoring, c'est le merchandising qui fait la différence et par rapport à sa zone de chalandise et cela permet justement de faire peut être une différence ou en tout cas c'est la différence managériale qui va faire en sorte que les clubs vont gagner et que d'autres vont perdre. (Jézierski, 2018[78])

R. Jézierski prône un partage plus égalitaire en décrivant la problématique de répartition entre contribution et rétribution, qui s'est formalisée par la scission syndicale et où chaque camp fait valoir ses arguments :

> J'aimerais qu'on aille vers un modèle plus égalitaire, je ne suis pas sûr que ce soit la volonté des clubs. On le voit bien en plus, ils sont perchés entre Première Ligue et UCPF. Parce que là encore, c'est vrai qu'on n'en a pas parlé, mais on a eu l'UCPF qui s'est coupé en deux avec Première Ligue qui était les clubs de Ligue 1 et UCPF des clubs de Ligue 2. Tout d'un coup on se retrouve avec 9 clubs sur Première Ligue et le reste à l'UCPF. Et là vous vous dites, comment cela va se passer ? Parce que les 9 clubs de Ligue 1 qui sont à Première Ligue vont vous dire, c'est nous qui avons la puissance économique, c'est nous qui ramenons le plus de droits TV et c'est pour cela que les droits télés sont aussi élevées et les autres vont dire nous faut qu'on existe pour que vous soyez bons. (Jézierski, 2018[79])

Signe que différentes parties prenantes se sentent compétentes sur le plan juridique et institutionnel à légiférer sur la répartition des ressources de ce secteur, les trois grands 'principes' de partage des

[77] Ibid.
[78] Ibid.
[79] Annexe 3

revenus institué à partir de 2002-2003 ont été inscrits dans le Code du Sport comme rappelé par P. Diallo:

> C'est la grande tendance qui s'est dégagée sur la clé de répartition et qui, on pourrait s'interroger d'ailleurs, a été repris par le législateur dans le Code du sport puisque le législateur a 'indiqué' que les clés de répartition devaient obligatoirement reprendre les trois critères que vous indiquez c'est-à-dire la solidarité, la performance sportive et la notoriété et donc désormais ces trois critères, on peut ajouter d'autres, on peut varier aussi le poids de ces différents critères, mais le législateur a repris ce que nous avions fait pour le figer d'une certaine manière un peu dans la loi. (Diallo, 2018[80])

Malgré cette inscription dans la loi des grands principes, la répartition n'est pas figée comme on a pu le voir avec l'introduction de la Licence Club dernièrement. Et le poids relatif de chaque critère est à la discrétion des décisions du CA tout comme la définition exacte de ce que constituent ces principes de bases comme l'explique P. Diallo:

> Le législateur a mis dans le code du sport des critères auxquels il faut faire référence : solidarité, performance sportive et notoriété, mais il n'indique pas le poids respectif de ces différents critères. Vous pourriez avoir 98% de solidarité, 1% de notoriété, 1% de performance sportive à l'extrême ou inversement. Donc il n'y a pas le poids indiqué, il n'y a pas non plus une indication sur à quoi cela renvoie la notoriété, nous avons décidé par exemple le nombre de diffusions par nos diffuseurs, on pourrait bien faire une enquête avec un institut pour juger de la notoriété donc libre à chaque discipline ensuite de trouver le contenu ou de déterminer ce qu'elle entend par notoriété ou même performance sportive donc c'est pour cela que de ce point de vue-là, rien n'est figé. (Diallo, 2018[81])

La scission syndicale (ndlr l'UCPF) qui a vu la création d'un deuxième syndicat de clubs (Première Ligue) entre les clubs n'est pas qu'une affaire liée à des points de détail de réglementation sportive, bien qu'importants (montées-descentes), mais est plus profonde sur la vision de la ligue et sur la répartition des revenus d'un point de vue global comme le précise P. Diallo:

> Les montées-descentes ont été un élément de cristallisation à un moment, mais je pense que c'était un point ponctuel, mais pas déterminant. Très concrètement, si vous parlez des tops clubs, que cela soit Paris, Lyon, Marseille, Monaco, qu'il y ait 2 ou 3 descentes, à titre personnel, cela ne les bouleverse pas, quelque part ce n'est pas leur sujet donc il y a eu à un moment une accroche autour de cela. Je pense que la question était plus profonde et concernait plus le modèle économique, le futur de l'organisation des compétitions et la répartition des revenus. (Diallo, 2018[82])

Néanmoins, la forte augmentation des droits télévisés va créer une plus grande cloison entre la Ligue 1 et la Ligue 2. En effet le montant maximum que la Ligue 2 peut toucher est de 110 millions d'euros par an, mais il est déjà à 99 millions d'euros sur la période actuelle donc la forte augmentation des droits télévisés ne se fera probablement pas ressentir pour les équipes de Ligue 2 sans un changement

[80] Annexe 1
[81] Annexe 1
[82] Ibid.

dans la solidarité entre les deux échelons. De ce fait, cela peut entraîner de vraies problématiques économiques quand un club sera relégué avec un niveau de droits télévisés incomparable si la clé de répartition entre les ligues n'est pas modifiée. P. Diallo note la possibilité de cet enjeu à venir :

> En 2020 par exemple, on a pas encore arrêté totalement les simulations, mais je vous dis, on peut imaginer que le plus petit club percevra peut-être le double des revenus en droits audiovisuels qu'il a aujourd'hui donc la question de la relégation sera forcément une question majeure puisque les budgets étant beaucoup plus importants, cela veut dire que les joueurs gagneront ou auront des contrats plus importants et donc la descente posera forcément une difficulté (Diallo, 2018[83])

Le modèle de répartition français est donc obligatoirement amené à changer pour respecter les règles de répartition décidées par les instances notamment pour respecter la baisse de l'écart premier/dernier. Cela pourrait engendrer une confrontation susceptible de raviver des conflits voire une réorganisation importante, c'est ce qu'indique P. Diallo:

> La clé de répartition que nous avons aujourd'hui est incompatible avec l'accord qui a été signé en novembre 2016 donc il faut certainement tout remettre sur la table. Ce qui va en sortir cela va être très compliqué. Rien ne dit qu'il n'y aura pas non plus des volontés, même peut-être fortes, de tensions tellement fortes qu'on peut aller jusqu'à des scissions. On l'a vu au niveau européen. Aujourd'hui, le football est soumis à des tensions de répartitions de ses revenus et n'est pas à l'abri, même de scissions et de compétitions nouvelles ou de formats de compétitions nouveaux ou de structures nouvelles donc, à mon avis, tout est ouvert ». (Diallo, 2018[84])

Dans le même ordre d'idée, la question de la forme organisationnelle pourrait suivre, avec plusieurs possibilités d'évolution de la forme associative en place. Ainsi, par rapport à la création d'une société commerciale regroupant les clubs professionnels (modèle allemand) ou seulement la Ligue 1 (modèle anglais), P. Diallo précise ces éléments :

> L'UCPF, depuis longtemps, s'est prononcé pour une société commerciale. (…) Est-ce que quand on parle de société commerciale, on parle d'une société commerciale extérieure à la ligue ou est-ce qu'on parle de la transformation de la ligue en société commerciale ce qui n'est pas la même chose ? Et deuxièmement, est-ce qu'on fait une société commerciale uniquement pour la Ligue 1 ou est-ce qu'on garde Ligue 1 et Ligue 2 ? Ces deux sous-questions, elles ne sont pas tranchées aujourd'hui(…) Elles ne sont pas tranchées notamment parce que le cadre législatif ne permet pas aujourd'hui de répondre pleinement à ces questions-là puisque par exemple sur la question de la transformation de la ligue en société commerciale, il faut changer la loi (Diallo, 2018[85])

À plus long terme, la vente des droits à l'international (détenus par BeIN Sports de 2018 à 2024 pour 80M€ minimum par saison), l'intérêt croissant des Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft (GAFAM) , de même que les services *over the top* (OTT) de type Netflix ou NBA *League Pass*) sont des

[83] Ibid.
[84] Annexe 1
[85] Ibid.

pistes de croissance des revenus. Une revalorisation importante du montant des droits de la Ligue 1 pose à nouveau la question du partage du gâteau entre parties prenantes.

La coopération est en partie limitée par la nature compétitive du secteur et de l'économie en général comme P. Diallo nous l'indique :

> Les droits télés sont une forme de coopération puisque les droits appartiennent aux clubs, mais ils les mettent en commun et le vendent en commun donc c'est quand même un moment important, 4,8 milliards de mise en commun, c'est déjà pas mal (rires). Pour le reste c'est très compliqué, *naming* des compétitions, il y a quelques éléments et après chaque club a envie de développer sa propre politique commerciale, sa propre gestion et donc la coopération devient plus délicate. (Diallo, 2018[86])

La coopération entre acteurs semble être un axe de développement. La réflexion stratégique n'a pas été axée sur la mise en commun comme cela a pu être le cas dans d'autres championnats qui ont développé des avantages comparatifs en décidant ensemble de se concentrer sur des éléments susceptibles de constituer des facteurs clés de succès pour valoriser la ligue que ce soit au niveau des spectateurs, des sponsors et des médias. C'est ce qu'explique R. Jézierski**:**

> En Allemagne, ils se sont dit, pour mémoire, en 2005, révolution,, tous les présidents, tous les DG, tous les entraîneurs autour d'une table. Comment on fait aujourd'hui pour faire en sorte qu'il y ait du monde dans les stades, comment on fait aujourd'hui pour améliorer notre produit ? On joue l'attaque, ok on joue l'attaque. (Jézierski, 2018[87])

Malgré la difficile coopération entre acteurs notamment sur des aspects commerciaux propres à chaque club et compliqués à mettre en commun, B. Desplat considère qu'il existe des possibilités de coopération ou d'incitation prenant l'exemple de la licence club :

> Il y a eu un outil de progrès formidable qui a été mis en place, même si au début, un certain nombre de clubs, nous peut-être aussi d'ailleurs, on pouvait être un peu dubitatif, c'est l'outil de la licence club. Je pense que dans un avenir proche on va retoiletter cette licence club qui est devenue un petit peu trop administrative à mon goût. C'est le grand mal français de transformer des bonnes idées parfois en administration un peu lourde et difficile à gérer. Il faut qu'on recentre cette licence club sur l'objectif d'un championnat, c'est l'image, c'est l'image qu'on va donner. Donc c'est assez simple en fait, un beau championnat c'est un championnat avec des belles pelouses, de l'éclairage, des tribunes remplies donc vous voyez des choses aussi simples que cela. (Desplat, 2019[88])

B. Belgodère abonde dans le sens de B. Desplat concernant l'importance de la licence club et note la coopération entre les clubs à différents niveaux par le biais de partages d'informations :

> Que ce soit la ligue ou nous, on fait beaucoup de partage de bonnes pratiques, de formations, de connaissances de ce qui se fait à l'étranger, donc ça, c'est sûr et certain puisqu'en plus, notamment, on a quand même la licence club qui donne des injonctions aux clubs de respecter divers éléments donc cela crée une harmonie entre

[86] Ibid.
[87] Annexe 3
[88] Annexe 5

différents clubs et puis je vous dis on a beaucoup de réunions où on partage des bonnes pratiques et on leur donne de l'information. (Belgodère, 2019[89])

2.2. Modalités de répartition des droits télévisés en Europe : des clés multiples qui sous-tendent des logiques contrastées

Dans les quatre autres ligues européennes majeures, les procédures sont spécifiques à chaque pays. On retrouve néanmoins certaines similitudes en termes de solidarité et de procédures d`appels d`offres. En Europe, la redistribution est propre à chaque ligue majeure à travers des principes et des critères plus ou moins divergents (tableau 22). Les modalités de cession ont convergé vers la mutualisation dans la commercialisation des droits, après que le Calcio jusqu'en 2010 (Glen, 2009) et la Liga, jusqu'en 2016[90] aient cessé de procéder par ventes individuelles. Il existe toutefois une base commune pour les critères qui comprennent a minima la performance, ainsi que la solidarité et la notoriété pour la majorité des ligues. Pour la Premier League (PL), il est important d`évoquer les droits internationaux anglais (3,2 milliards de livres pour la période 2016-2019) qui par leur importance et leur redistribution intégralement égalitaire fait passer le partage des droits TV globaux de la PL à 62% de solidarité. L`Espagne reprend les critères de la PL avec toutefois quelques spécificités. Le critère de popularité / notoriété dépend d`un tiers du nombre d`abonnés et de deux tiers de l`attractivité télévisuelle d`un club. De plus, le FC Barcelone et le Real Madrid bénéficient d`une allocation spéciale pour maintenir leurs niveaux de dotations antérieures au décret royal interrompant la vente individuelle, c`est-à-dire 140 millions d`euros par an. La Bundesliga (BL) présente la particularité de partager ces revenus essentiellement par des critères de performance..

[89] Annexe 7

[90] So Foot (2015) Droits TV : le flou artistique espagnol, disponible en ligne : http://www.sofoot.com/droits-tv-le-flou-artistique-espagnol-196758.html

Tableau 22 : Modalités de cessions et mécanismes de solidarité des droits télévisés

Modalités/Pays	France	Allemagne	Espagne	Italie	Angleterre
Texte principal	Article L-333-3 Code du Sport	Un contrat fédération nationale - ligue professionnelle	Décret-loi royal n° 5 du 30 avril 2015	Décret législatif n° 9 du 9 janvier 2008	Premier League *Handbook*
Commercialisation des droits	Ligue de Football professionnel	SARL au sein de la Ligue	Ligue de Football professionnel	Serie A, Serie B	L`entreprise privée possédée par les 20 clubs de Premier League
Procédure d`appels d`offres	Appel d`offres pour des lots à durée limitée	Appel d`offres pour 3 ans « après consultation de l'autorité fédérale de la concurrence ».	Appel d`offres avec lots	Appels d`offres pour des lots équilibrés de matchs pour 3 ans	Appels d`offres pour 3 ans avec impossibilité d`exclusivité de diffusion
Détermination des critères	L'article L. 333-3 du Code du Sport et Statut de la LFP	Comité directeur de l' « association déclarée de la ligue »	Décret-loi royal 2015.	Décret législatif du 9 janvier 2008	Statuts de l`entreprise privée possédée par les 20 clubs de Premier League
L1/L2 (%)	84,5/15,5	80/20	90/10	95/5	
Solidarité	« Minimum de 14,26 M€ ou 2,5% des ressources constituées par les droits d`exploitation audiovisuelle et des recettes de la LFP sur les paris sportifs » pour le football amateur ; et la taxe Buffet ponctionne 5% du montant total des droits télévisés pour financer le centre national pour le développement du sport (CNDS),	16M€ dont 5M€ destinés aux associations des Länder, 10M€ pour la formation et 1M€ pour le football amateur	10% du produit de la vente des droits audiovisuels de la Coupe du Roi et de la Supercoupe destinés au football amateur- chaque club et chaque entité reverse 1 % à la fédération royale espagnole de football à titre de contribution de solidarité pour le développement du football amateur	2% pour la Lega Pro, 1% pour la ligue nationale amateur et 1% pour la fédération internationale de football	« Pour la saison 2013-2014 la Premier League a contribué à hauteur de 262 M€ aux paiements solidaires …44,5 M€ sont allés aux clubs de *Championship*, 16 M€ aux clubs de *League* 1 et *League* 2 et 2,2 M€ au football populaire »

Source : d'après Sénat 2017

Les clés de répartition (tableau 23) des revenus nationaux de ces ligues démontrent la différence majeure de doctrine entre les sports majeurs nord-américains et le football européen. Ainsi, pas une ligue majeure de football en Europe ne dépasse les 50% de solidarité. La Ligue 2 française représente une certaine exception, bien que les sommes soient faibles avec un partage égalitaire qui peut aller jusqu'à 90% si tous les clubs obtiennent la licence club et de formation. De même, il est important d`évoquer les droits internationaux anglais qui par leur importance et leur redistribution égalitaire font le niveau solidarité global à hauteur de 70%. Si l`on doit délimiter différents types de partage des revenus en Europe, trois modèles typiques ressortent un modèle `égalitaire` avec la PL et la Ligue 2 française ; un modèle dit hybride qui mêle des critères égalitaire et inégalitaire avec la Ligue1, le Calcio et la BL et un modèle inégalitaire avec la LDC. L`Espagne, qui a adopté le modèle de vente mutualisée depuis 2016 par décret royal[91], reprend les critères de la PL avec toutefois quelques spécificités. Le critère de popularité dépend d`un tiers du nombre d`abonnés et de deux tiers de l`attractivité télévisuelle d`un club. Au-delà des critères de répartition, les ligues génèrent des plafonds d'écart de revenus en termes de redistribution entre le premier et le dernier. Cela correspond à un simple ratio premier/dernier calculé ci-dessous (figure 24). Ce ratio permet de montrer qu'un système de répartition sans critère dit 'solidaire' comme en BL aboutit à un ratio plutôt faible comparé à d'autres ligues.

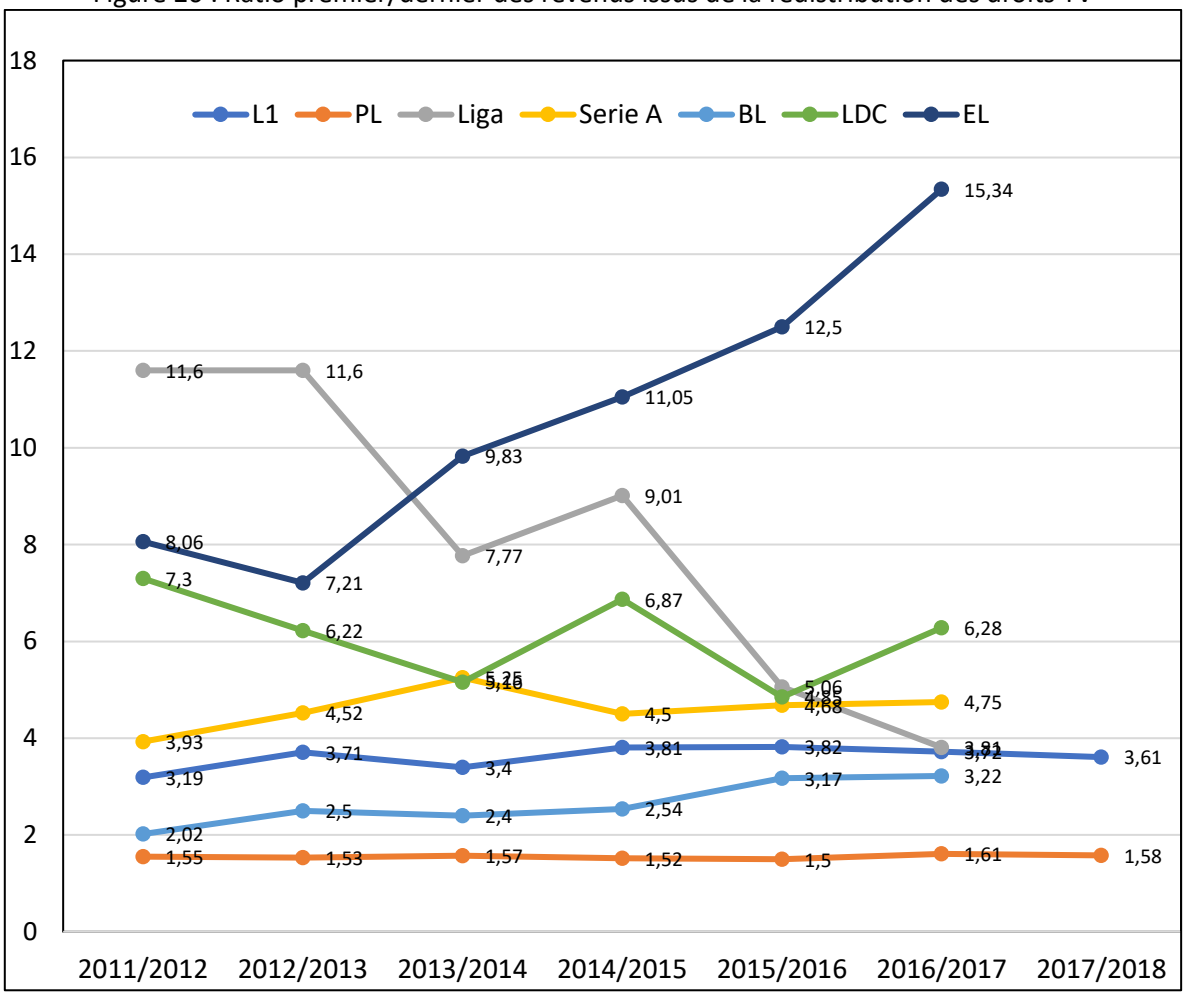
[91] Real Decreto-ley (2015), de 30 de abril, de medidas urgentes en relación con la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional

Tableau 23: Les clés de répartition des droits TV nationaux des ligues en Europe (2016/2017)

Critères/ Ligues		Ligue1	Ligue2	Premier League	Calcio	Bundesliga	Liga	Ligue des Champions	Europa League
Principe	Critères								
SOLIDARITÉ	Solidarité	30%	65%	50%	40%		50%	30%	30%
PERFORMANCE	Performance N	25%	7,5%	25%	5%	40%		30%	27%
	Performance/5ans	5%			15%		25%		
	Performance N-1					30%			
	Performance N-2					20%			
	Performance N-3					10%			
	Performance depuis 1946				10%				
NOTORIETE	Notoriété N	15%	2,5%	25%	25%*		25%		
	Notoriété/5 ans	5%							
GEOMARKETING	*Market Pool*							40%	43%
	Agglomération				5%**				
STRUCTURE	Licence club	20%	20%						
	Formation***		5%						
TOTAL		100%	100%	100%	100%	100%		100%	100%

* selon une enquête d`opinion, ** en fonction de la taille de l`aire urbaine, *** en fonction du classement des centres de formation selon le niveau d'efficacité contrôlé par la Commission Nationale Paritaire de la Commission Nationale Mixte du Football (CCNMF)

Figure 26 : Ratio premier/dernier des revenus issus de la redistribution des droits TV



Cette figure permet de compléter le tableau 23 des clés de répartition dans le sens où des modèles perçus comme plus inégalitaires que d'autres (BL par rapport à la L1 par exemple) se traduisent différemment en termes de ratio du plus doté au moins doté. Suite à la restructuration de la LFP[92] les clubs français sont tombés d'accord sur le principe d'une modification de la répartition des revenus qui institue le resserrement du ratio premier/dernier, notamment si la vente dépassait le milliard d'euros, ce qui s'est produit. Ainsi, le ratio qui s'établissait à 3,61 en 2017/2018 devra diminuer de façon conséquente pour atteindre un niveau de 2,35 comme le précise B. Desplat:

> On a aujourd'hui effectivement, un système de partage qui doit évoluer pour à compter de 2020 être dans les clous du ratio de 2,35. Donc évidemment, on ne peut pas tout simplement appliquer le modèle actuel, car on ne serait pas au 2,35. Donc, il va falloir dans ce cadre-là de manière extrêmement simple, c'est renforcer le poids relatif des sommes garanties par club, ce qui est aujourd'hui, le pot de solidarité et le pot de licence club qui sont des revenus fixes divisés par 20 clubs. (Desplat, 2019[93])

[92] Cf. chapitre 3.
[93] Annexe 5

Ce nouveau modèle a été inspiré par celui de la Bundesliga allemande dans l'écart entre clubs plutôt que dans la philosophie de répartition qui reste différente, ainsi B. Desplat note :

> Il y a un modèle qui a retenu l'attention de l'ensemble des présidents, c'est le modèle de la Bundesliga, pas forcément sur la manière dont on se répartit, mais sur les sommes que cela représente. On s'aperçoit que le modèle allemand entre le premier et le dix-huitième, il s'apparente assez à ce que pourrait être la grille de répartition du modèle français pour être dans les 2,35. (Desplat, 2019[94])

Ainsi, la BL qui adopte un modèle purement basé sur le critère de performance est finalement plus solidaire que le modèle français, italien ou espagnol. C'est d'ailleurs l'une des raisons qui a fait dire en janvier 2018 au directeur général de la BL, Christian Seifert, que : « ce n'est que si la qualité au sommet de la Bundesliga est reconnue et mise en valeur que tout le monde en profitera » en référence aux moins bonnes performances des clubs allemands ces deux dernières saisons dans les coupes européennes. Ces différences de ratio seraient atténuées dans leur effet si une rotation sportive (performance) existait dans les ligues, ce qui à moyen terme pourrait rééquilibrer les revenus. Or comme la performance sportive est corrélée positivement aux dépenses salariales, les clubs les plus dotés entretiennent au fil du temps les avantages économiques et sportifs qui en découlent. En LDC, le partage a évolué depuis la fin des années 1990 (tableau 24), au profit tout d'abord critère de géomarketing qui s'est peu à peu renforcé au détriment du critère de performance qui était auparavant prépondérant. Le critère du *market pool* redistribue les droits en proportion des montants versés par le diffuseur national qui a acquis ce droit de diffusion auprès de l`UEFA. La distribution des revenus en LDC est significative, car elle renforce les positions dominantes de certaines équipes dans les ligues nationales dans des mécanismes d'auto-entretiens des déséquilibres nationaux (Drut, 2011).

Tableau 24 : Évolution des clés de répartition des revenus de la LDC

Année / Clé de répartition	Solidarité	Performances	*Market Pool*
1997	23%	57%	20%
2002/2003	27%	23%	50%
2012/2013	30%	25%	45%
2014/2015	30%	30%	40%
2018/2019	30%	55%	15%

Source : UEFA Champions League

La domination d'une élite du football européen s'illustre aisément par la participation aux phases finales de la LDC (tableau 25) où quatre marchés dominants trustent la grande majorité des places performances. C'est ainsi que seuls deux pays hors Espagne, Italie, Allemagne, Angleterre ont vu un de leur club remporté la Ligue des Champions depuis 1994.

[94] Annexe 5

Tableau 25 : Participation aux phases finales de la LDC par pays de 1994 à 2019

	Espagne	Angleterre	Italie	Allemagne	France	Autres
Quarts de finale	46	41	25	26	15	31
Demi-finales	29	23	14	16	6	6
Finales	17	12	11	8	1	3
Vainqueur	11	5	5	3	0	2

La question du partage des revenus devient systémique, si bien que *l'European Professionnal Football League* (EPFL), qui regroupe les ligues européennes de football, a rappelé lors de son Assemblée générale (AG) en octobre 2017 la nécessité de préserver l'équilibre compétitif. Le président de l'UEFA insiste également sur le besoin de « garantir l'équilibre compétitif » et sa nécessité politique. La problématique majeure de cette AG fut celle de « la question continue et urgente de la répartition financière » (EPFL, 2017). Si d'autres moyens de régulation existent et sont envisagés tels que le *salary cap* ou le contrôle du marché des transferts, le partage des revenus à l'échelle nationale et européenne constitue le levier politique majeur des ligues pour préserver cet équilibre compétitif. L'économie du football s'est largement développée à partir des années 1990 avec la forte augmentation des droits télévisés notamment facilitée par la privatisation des chaînes en Europe, la création de la Premier League anglaise en 1992 et l'arrêt Bosman en 1995 qui a libéralisé une économie qui était avant cela très localisée. La croissance des revenus et le développement international du football ont attiré les convoitises des médias qui y ont massivement investi depuis. Les chaînes nationales se sont concurrencées pour acquérir ces droits, percevant l'attrait important sur leurs téléspectateurs. Tous ces éléments ont contribué au boom économique du football jusqu'à faire craindre des dérives économiques par des investissements démesurés. Historiquement, dans les championnats majeurs, les faillites liées à l'acquisition des droits de diffusion existent. Les exemples les plus emblématiques concernent d'abord Kirchmedia en 2002. Le groupe diffusait via ces chaînes la Bundesliga et la Coupe du Monde, sur laquelle elle avait investi massivement. Pour autant, le lien reste à établir entre un potentiel surinvestissement dans le football et la faillite d'un groupe média qui possédait plusieurs chaînes. Les clubs allemands ont à l'époque été 'protégés' par un fonds d'urgence garanti par le gouvernement allemand. Un autre exemple est celui de la faillite d'ITV Digital qui avait acquis les droits de diffusion des trois divisions professionnelles anglaises de football en dessous de la Premier League pour un montant record de 315 millions de livres. La chaîne a rapidement connu des difficultés, les divisions inférieures anglaises ne présentant pas l'attrait de la Premier League en termes de stars (Buraimo & Simmons, 2015 ; Scelles, 2017) pour des téléspectateurs potentiels. Cette faillite a entraîné de grandes difficultés pour les clubs qui avaient investi cette manne et qui n'ont pu recouvrir leurs dépenses suite à la baisse des droits après rachat par Sky, à un prix bien moins élevé. D'autres cas tels que Alpha Digital Synthesis en Grèce et Telepiu et Stream en Italie ont montré que

l'investissement dans le football pouvait être risqué (Solberg & Haugen, 2010), ce qui est le cas de nombreux investissements.

B) Un focus sur les sports individuels : une concentration des revenus sur un petit nombre de concurrents en tennis

L'étude des sports individuels met en exergue une répartition des revenus présentant une approche a priori très différente des sports collectifs. Pour autant des parallèles sont possibles et si le processus global diverge, la logique d'action présente des similitudes et l'action collective peut à certains égards également se constituer dans les sports individuels. En écho aux sports collectifs, les modèles théoriques de rémunération individuels sont présentés **(1)**. Il est ensuite question de la mainmise d'un petit nombre de joueurs sur une grande partie des ressources en combinant théorie des Superstars et du *Winner-take-all* **(2)**. Les hypothèses de l'étude de cas sont exposées **(3)** pour ensuite décrire les résultats de répartition des gains sportifs et l'évolution du classement sportif **(4)**.

1. Modèle théorique de rémunération individuelle : à l'épreuve du tournoi

En économie et en gestion, la rémunération individuelle et collective de la performance est une problématique récurrente, notamment via la théorie du tournoi (Becker & Huselid, 1992 ; Connelly, Tihanyi, Crok & Gangloff, 2014 ; Lazear & Rosen, 1981). Cette dernière postule que la performance doit être encouragée financièrement pour inciter à la production de l'effort. Dans leur revue de littérature, Connelly et al. (2014) soulignent que la théorie du tournoi est née en économie du travail avec l'article de Lazear & Rosen (1981) avant de s'étendre à d'autres disciplines dont la gestion. Les auteurs relèvent que la théorie du tournoi est fréquemment utilisée pour expliquer les structures de compensation et d'autres concours basés sur l'ordre du classement. Ils précisent que les chercheurs en gestion ont trouvé que les tournois sont une partie intégrale, parfois invisible, du paysage organisationnel. Pour Bloom (1999, p.26), « la distribution des revenus est un mécanisme de motivation important parce qu'elle influence l'effort de l'ensemble des employés dans une organisation ». Toutefois, la motivation n'est pas exclusivement financière. La gloire sportive, le sport constituant notre objet d'étude, ou l'accomplissement d'objectifs personnels font partie intégrante de la motivation. Il reste que la dispersion des revenus est un sujet d'importance pour les bénéficiaires de ces revenus et pour les décisionnaires au niveau organisationnel (Bloom & Michel, 2002). La revue de littérature de Downes et Choi (2014) explore le développement de ce sujet dans le management des ressources humaines et en indique l'importance stratégique au niveau des firmes. Une structure de rémunérations n'est en soi ni bonne ni mauvaise. D'un côté, elle présente l'intérêt d'inciter les individus, mais peut décourager si le travail est 'interdépendant'. Il demeure que la « manière dont les dynamiques de compensations sont perçues est critique au niveau de l'efficacité

organisationnelle » (Shaw, Gupta & Delery, 2002, p. 511). Dans le sport professionnel, cette question est présente pour mesurer le caractère incitatif des structures de rémunération.

2. La captation des revenus par les Superstars : un star-system ?

2.1. La proposition d'une théorie du *Superstars take-all* où la rente des joueurs dominants

Une des structures de répartition des ressources identifiées dans la littérature est la forme *winner-take-all* (WTA) qui désigne le cas où « une poignée de participants dans un marché récolte une part disproportionnée de la récompense totale » (Frank & Cook, 1991, p. 1). Le WTA est complémentaire avec la théorie des « Superstars » (Rosen, 1981). Ce terme décrit « la situation où un petit nombre d'individus bénéficie de revenus considérables et capte des parts de marché prépondérantes dans leur activité » (Bourg, 2008, p.345). La notion de Superstars rejoint celle de WTA. Elle va néanmoins au-delà du WTA basé uniquement sur la rémunération financière de la performance sportive dans la mesure où elle est composée des revenus 'extrasportifs' (sponsoring, *appearance fees*, tournoi d'exhibition). Ainsi, plus que le vainqueur qui prend tout ou WTA, nous proposons la notion de *Superstars-take-all* (STA). L'analyse de l'existence d'un phénomène de STA est ici envisagée sur le tennis professionnel masculin (circuit ATP) en le comparant ensuite au golf (circuit PGA). Ces terrains de recherche sont particulièrement intéressants pour étudier les deux théories évoquées ci-dessus du fait de la structure de la compétition en tournoi et de revenus importants distribués aux joueurs en fonction de leurs performances sportives. À titre d'exemple, en 2016, les dotations en tennis pour les Grands Chelems (GC) sont : Roland Garros (34M$), l'US Open (46,3M$), Wimbledon (34,9M$) ; et pour les GC en golf : US Open (10M$), US PGA (10,5M$), Masters (10M$), et le British Open (8,6M$). Il est à noter qu'en termes de génération de ces revenus, la vente des droits TV en tennis peut présenter des modèles divers. Ainsi, pour le tournoi du GC de Roland-Garros, c'est la Fédération Française de Tennis (FFT) qui est propriétaire et détentrice des droits. La fédération détient le choix discrétionnaire de la procédure de vente des droits. Le contrat de 24 millions d'euros par an qui court jusqu'en 2020 entre la FFT et le duo de diffuseurs France Télévisions-Eurosport a été conclu par un accord[95] entre les parties. Autrement dit la FFT a négocié de gré à gré avec les acheteurs intéressés. Cependant, pour le prochain contrat, la FFT a décidé pour la période 2021-2023 de procéder par appel d'offres en mettant trois lots[96] en vente sur le modèle de ce qui est en place pour le football professionnel entre autres.

[95] Sportbuzzbusiness (2016) Droits TV – Roland-Garros sur France Télévisions et Eurosport jusqu'en 2020. Disponible en ligne : https://www.sportbuzzbusiness.fr/droits-tv-roland-garros-sur-france-televisions-et-eurosport-jusquen-2020-74368.html

[96] Capital (2019) France Télévisions va-t-elle perdre la diffusion de Roland-Garros ? Disponible en ligne : https://www.capital.fr/entreprises-marches/france-televisions-va-t-elle-perdre-la-diffusion-de-roland-garros-1341961

L'objectif affiché est de maximiser les revenus en encourageant la concurrence entre les diffuseurs susceptibles d'enchérir. Le résultat des offres n'ayant pas atteint le prix de réserve exigé[97], les droits feront l'objet d'une négociation. Les accords directs sont également présents en golf avec par exemple l'accord entre Discovery (propriétaire d'Eurosport) et le circuit PGA pour la période 2019-2030[98]. Si les montants semblent inférieurs en golf, cela s'explique par la durée et la structure des tournois. Un GC de tennis nécessite 15 jours pour des raisons de repos physique alors qu'une compétition de golf s'échelonne sur trois jours consécutifs. Une durée plus courte limite les revenus des compétitions de golf en termes de sponsoring, billetterie et de droits télévisés. Cet écart explique les différences de dotations entre les deux sports bien qu'un golfeur puisse espérer obtenir plus de revenus en multipliant les tournois. D'autre part, la forme des compétitions diffère. Il n'y a pas d`affrontement direct entre joueurs en golf, c`est le score cumulé qui importe. Le *cut* ne garde qu'un nombre préalablement défini de joueurs, éliminant les moins performants sur les premiers tours, qui ne perçoivent pas de revenus. Le tennis fait s'affronter les joueurs en duel tour après tour, avec élimination directe. Les phases de qualifications, contrairement au golf, sont rémunérées.

En tennis, la dispersion des revenus n'est pas seulement due à une domination sportive plus marquée, mais également aux modes de distribution des revenus du circuit professionnel. Comme le note Bourg (2008, p. 375) : « La théorie des Superstars montre que l'inégalité des rémunérations et la concentration de la demande proviennent certes des écarts de talent, mais plus encore du mode de valorisation de ces écarts qui prévaut à un moment donné ». Bourg présente les trois modèles théoriques du phénomène de Superstars : le premier affirme que le revenu dépend de la rareté, le deuxième explique que le revenu est lié au pouvoir monopolistique de la Superstar et le troisième renvoie au fait qu'une Superstar peut exister sans talent via le hasard ou un dynamisme mimétique. Dans le cas du tennis, le deuxième modèle semble le plus approprié étant donné le niveau d`incitation économique à la performance sportive instaurée. Cette incitation est transparente et connue de tous. Bourg (2008, p. 388) la résume en expliquant la dimension incitative structurelle de ces compétitions : « [le tournoi sportif] ne comporte que des clauses vérifiables : la rémunération à chaque palier de compétition, la dotation globale de la compétition, le nombre de compétiteurs et le processus d'élimination ». Les joueurs peuvent évaluer le niveau sportif à venir des tournois et s'orienter vers ceux qui, à dotation identique, se révèlent moins relevés en termes sportifs. Une autre hypothèse

[97] Roland-Garros (2019) Droits audiovisuels France de Roland-Garros : ouverture d'une période de négociation. Disponible en ligne : https://www.rolandgarros.com/fr-fr/article/droits-audiovisuels-france-de-roland-garros--ouverture

[98] Mediasportif (2018) Golf : Discovery s'offre les droits internationaux du PGA Tour jusqu'en 2030. Disponible en ligne : https://www.mediasportif.fr/2018/06/05/golf-discovery-soffre-les-droits-internationaux-du-pga-tour-jusquen-2030/

quant aux raisons de cette répartition des *prize money* est que les Superstars ont la mainmise dessus, au besoin en menaçant de participer à d'autres compétitions. Ils représentent l'élite du tennis dans le conseil de l'ATP où leur voix est prépondérante[99].

Outre les *prize money*, les joueurs les plus cotés bénéficient de revenus liés à leurs valeurs marketing : le sponsoring représente un montant significatif pour une vingtaine de joueurs. Ainsi, en 2017-2018, Roger Federer a touché 65 millions de dollars de revenus sponsoring pour 'seulement' 12,2 millions de dollars de *prize money*[100]; les garanties (*appearance fees*) assurent la présence d'un joueur sur un tournoi contre une somme indépendante de sa performance sportive. Ces garanties ne sont autorisées que pour les tournois 500 et 250 (respectivement de rang 3 et 4 après les GC et Masters 1000). Elles peuvent atteindre un million de dollars. Ces sommes s'expliquent par la puissance marketing des têtes d'affiche et la compétition entre les différents tournois pour attirer ces talents rares ; les tournois d'exhibitions, avec par exemple en 2017, la 'Laver Cup' qui a intégré le calendrier à l'initiative de Roger Federer. L'objectif est de faire jouer les quatre meilleurs européens contre les quatre meilleurs du reste du monde sur trois jours. Le *prize money* était de 250 000€ pour chaque joueur[101]. Cette compétition renforce l'idée de la théorie des superstars dans le tennis. Dans le même ordre d'idée, l'International Premier Tennis League réunit en Asie une quinzaine de joueurs et joueuses professionnels qui sont achetés par des franchises suivant un système d'enchères. L'importance de ce tournoi se retrouve dans les dotations : un million de dollars pour l'équipe victorieuse sans compter les bonus qui seraient de plusieurs millions de dollars. Sponsoring, *appearance fees* et tournois d'exhibitions renforcent la hiérarchie des rémunérations en réunissant un petit groupe de joueurs, les plus médiatiques. Notre analyse se concentre sur les *prize money* du fait de la disponibilité des données, mais il faut considérer l'existence de ces revenus susceptibles de renforcer la rémunération 'sportive' et d'accentuer les différences de gains entre joueurs. Ces revenus caractérisent la notion de Superstars, amplifiée par celle de WTA.

[99]ATP (2018) Player Council disponible en ligne: https://www.atpworldtour.com/en/corporate/structure

[100]Forbes (2018) The World's highest-paid athletes 2018 ranking, disponible en ligne: https://www.forbes.com/sites/forbespr/2018/06/05/forbes-2018-list-of-the-worlds-100-highest-paid-athletes-sees-floyd-mayweather-reclaiming-the-top-spot/#63d6676d173d. Roger Federer a signé un contrat avec Uniqlo pour 300 millions de dollars. Voir ESPN (2018) disponible en ligne : http://www.espn.com/tennis/story/_/id/23972357/roger-federer-wears-uniqlo-apparel-wimbledon-opener-ending-apparel-deal-nike

[101] 7sur7 (2017) la laver cup a rapporté gros aux stars du tennis, disponible en ligne : https://www.7sur7.be/7s7/fr/1513/tennis/article/detail/3269562/2017/09/26/La-Laver-Cup-a-rapporte-gros-aux-stars-du-tennis.dhtml

Winner-take-all market est le titre d'un *working paper* de Frank et Cook (1991). Ces derniers identifient deux caractéristiques du WTA : une hyperconcentration des revenus et une hyperconcentration durable. Ils associent le phénomène de Superstars de Rosen (1981) avec le WTA *effect* en cela que la concentration des ressources serait l'un des ingrédients de ce WTA, le caractère durable étant plus marqué ou en tout cas plus explicite dans ce dernier tel qu'il est amené par Frank et Cook (1991) que dans le phénomène de Superstars de Rosen (1981). Frank et Cook (1991) prennent l'exemple du tennis pour illustrer leur recherche à travers deux éléments : l'augmentation des heures de tennis télévisées entre 1977 et 1987 d'une part et l'écart de revenus entre la moyenne du top 10 et la moyenne du top 41-50 entre 1980 et 1987 d'autre part. Pour ces auteurs, l'écart croissant de revenus serait la conséquence d'une exposition médiatique importante et en hausse dans les années 1980. Elle permettrait à certains d'accroître leur popularité et les revenus liés au sponsoring, dualisant dès lors le marché du travail. Une étude de l'écart relatif de *prize money* sur trois saisons entre les joueurs du top 10 et ceux du top 41-50 sur une période récente permet de situer qu'en termes de *prize money* uniquement, le top 10 gagne en moyenne entre sept et huit fois plus que les joueurs du top 41-50. Le tennis mondial actuel révèle une forme spécifique d'incitation. Il n'est pas dans une logique de WTA au sens strict que l'on peut retrouver dans les jeux de téléréalité, certaines élections politiques ou les tournois de gladiateurs. Mais l'incitation financière à la victoire reste forte d'autant plus que sa répétition peut permettre d'accéder au statut de Superstar avec les revenus associés (sponsoring, garanties, tournois d'exhibitions). Il ne faut toutefois pas négliger l'effet incitatif des points ATP (Barget, Llorca & Teste, 2011). Ces points permettent d'accéder aux meilleurs rangs mondiaux et de profiter de l'effet Superstar qui permet de générer des revenus très supérieurs aux dotations sportives dans certains cas.

2.2. Dans l'ombre des Superstars, des sparring-partners de luxe

Outre les Superstars qui captent une large part des revenus, un certain nombre de joueurs arrivent à vivre de leur activité. Une étude publiée en 2014 par la fédération internationale de tennis (ITF) permet de mieux situer le niveau du seuil de rentabilité en termes de classement mondial. Ainsi, calculé sur la base minimale de coûts, un joueur arrête de perdre de l'argent chez les hommes à la 336^{e} place, et à la 253^{e} place chez les femmes. Une étude menée par l'United States Tennis Association s'appuyant sur l'ITF rapporte que le coût d'une année passée sur le circuit peut varier de 38 000 $ (estimation basse) à 75 000 $, voire atteindre 140 000 $ en ajoutant les frais de déplacement d'un coach. Ces différents éléments permettent de décrire un marché du travail du tennis segmenté au sens de Bourg (2008). Dans la théorie économique, le marché du travail est modélisé depuis longtemps par une segmentation duale (Averitt, 1968 ; Doeringer & Piore, 1971 ; Reich, Gordon & Edwards, 1973). Celle-ci identifie un segment primaire correspondant schématiquement « aux hauts

salaires, la stabilité de l'emploi, de bonnes conditions de travail (…) et un segment secondaire où les salaires sont faibles, le risque de chômage important et les promotions inexistantes » (Zajdela, 1990, p. 31). Bouvet (1996) ouvre la porte à un troisième segment (tableau 26), mais conclut sur la dualité du marché du travail.

Tableau 26 : Segmentation du marché du travail du sportif

Segment	Type de joueur	Type de marchés
Primaire	Stars	Monopole contrarié
Secondaire	Intermédiaires	Oligopole contrarié
Tertiaire	Porteurs d'eau	Oligopsone

Source : adapté de Bouvet (1996, p. 126)

Andreff (2012) revisite l'idée avec la distinction entre les superstars et deux autres segments avant de conclure également sur la dualité du marché du travail. Dans le football, la FIFPRO[102] (2016) propose aussi une distinction en trois niveaux (tableau 27).

Tableau 27: Segmentation du marché du travail en football

Niveau	Conditions de travail
1	Élite globale des joueurs avec un talent et des compétences supérieures Très bonnes conditions de travail Très forte position sur le marché
2	Conditions de travail modérées, mais décentes Marché relativement soutenable financièrement
3	Pressions constantes pour poursuivre leurs carrières Conditions précaires

Source : traduit de FIFPRO (2016, p.2)

3. Une spécificité économico-sportive dans la répartition des revenus du tennis professionnel

3.1. Présentation de l'étude de cas comparative entre tennis et golf

Au regard des éléments développés, il est envisageable que le tennis présente deux spécificités. La première est économique via un modèle hiérarchique qui ne se restreint pas à la comparaison entre le top 10 et les joueurs du top 100 mondial, mais différencie ces derniers en plusieurs segments. La seconde est sportive et s'inscrit dans un horizon pluriannuel avec une rotation limitée des joueurs dans la hiérarchie. La seconde caractéristique amplifierait ainsi la première, car les joueurs accédant à un certain niveau de revenus le feraient sur plusieurs saisons. Afin de pouvoir situer le cas du tennis, il va être comparé avec le golf. Ainsi, après avoir démontré l'inégalité de gains plus forte en tennis qu'en golf, l'hypothèse principale est que le tennis relèverait d'un modèle plus hiérarchique que le golf suivant deux hypothèses sous-jacentes :

[102] Fédération internationale des associations de footballeurs professionnels

1) une répartition du *prize money* plus déséquilibrée dans les tournois de tennis (ATP tour) que celle dans les tournois de golf (PGA tour) ;
2) une plus forte inertie sportive au niveau du classement mondial du tennis (ATP) par rapport au golf (PGA) qui renforce le déséquilibre.
Si ces deux hypothèses se vérifient, cela suggérera que le tennis avantage financièrement les meilleurs joueurs d'un tournoi par rapport au golf et que la rotation des meilleurs joueurs d'un tournoi à un autre en tennis n'est pas suffisante pour éviter un avantage financier sur l'ensemble d'une saison, voire plusieurs pour les meilleurs joueurs en tennis par rapport à leurs homologues du golf. Pour évaluer l'hypothèse d'une certaine étanchéité dans l'accès au classement en tennis par rapport au golf, nous allons évaluer le *turnover*, c'est-à-dire la rotation des effectifs sur une période allant de 2010 à 2015.

3.2. Description de l'analyse statistique de répartition des revenus, et du marché du travail

Pour dresser le constat d'une structure hiérarchique du tennis, nous étudions la répartition des gains en fonction du classement mondial (top 100) par tranche de 10 joueurs et celle des *prize money* (en dollars américains) en fonction des tournois. La population étudiée est celle des joueurs classés parmi les 100 premiers mondiaux en tennis et en golf (respectivement le classement ATP et PGA). La courbe de Lorenz est utilisée pour comparer les rémunérations des joueurs sur la période 2013-2015. Les revenus de garanties, de sponsoring et des tournois d'exhibition ne sont pas intégrés dans l'analyse, par défaut d'accessibilité des données. Le rapport inter-déciles (D9/D1) est utilisé pour différents types de tournois pour décrire la structure des gains. Il renseigne le ratio entre extrêmes (top 10 par rapport au 91-100). Il est complété par le rapport inter-centiles (D99/D1). Le *turnover* est calculé en termes de nouveaux entrants d'une saison sur l'autre dans les tops 10, 30, 100 et 300 de 2010 à 2015. Nous prenons en compte le turnover au-delà du top 100 pour explorer la possibilité d'un phénomène de découragement. Six années sont étudiées au lieu de trois pour rendre les tests statistiques moins sensibles à une année sortant de l'ordinaire pour un sport. Les significativités des différences entre golf et tennis sont testées avec des tests t de Student indépendants et unilatéraux, les tests de Shapiro-Wilk acceptant l'hypothèse de normalité pour chaque échantillon sauf pour celui du tennis pour le turnover dans le top 30. Pour le test de la différence entre golf et tennis pour le turnover dans le top 30, le test de Mann-Whitney est alternativement opéré. L'hypothèse de l'existence d'un troisième segment du travail de joueurs qui ne peuvent vivre décemment de leur *prize money* est investiguée par l'étude des revenus moyens des joueurs en activité et du seuil de rentabilité au niveau de leurs gains par rapport aux coûts estimés par l'ITF en 2014.

4. Étude de la répartition des revenus sportifs par rapport au classement sportif

4.1. La répartition des revenus : une étude statistique longitudinale gains/classement

Sur la base des seuls revenus à l'intérieur du top 100 au classement ATP, de fortes disparités apparaissent. Les seuls gains du top 10 représentent environ la moitié des gains du top 100 (le quart pour le top 3) sur la période 2013-2015 (cf. Figures 27 & 28).

Figure 27 : Moyenne des gains en tennis de 2013 à 2015 selon le classement ATP (en $)

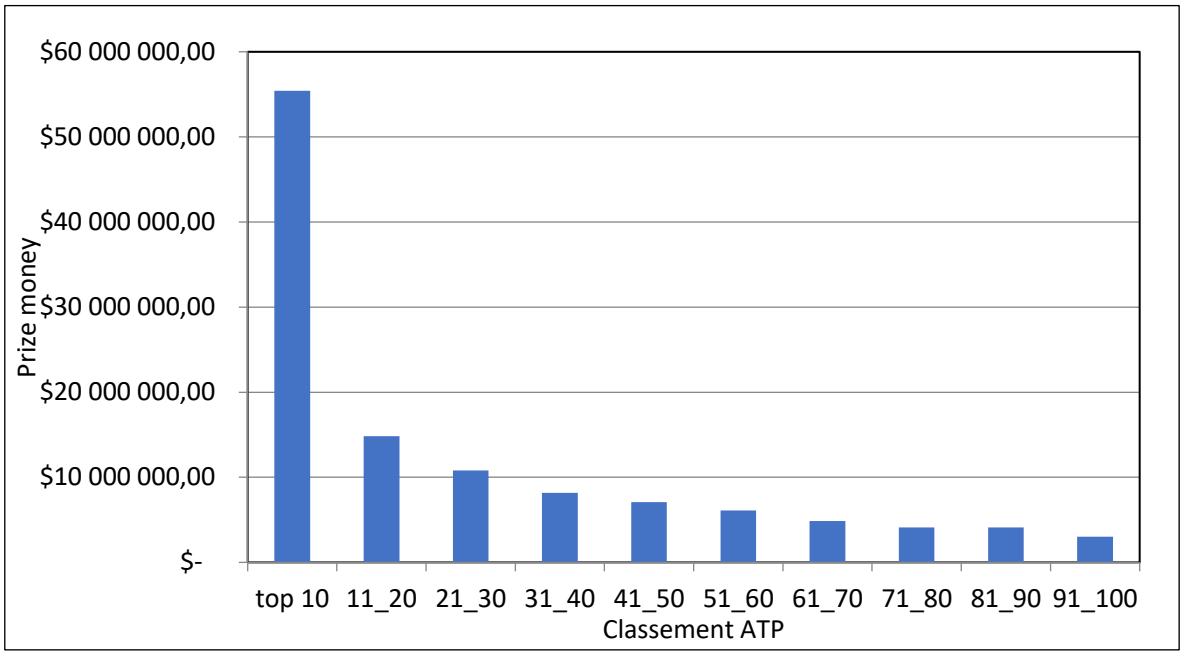
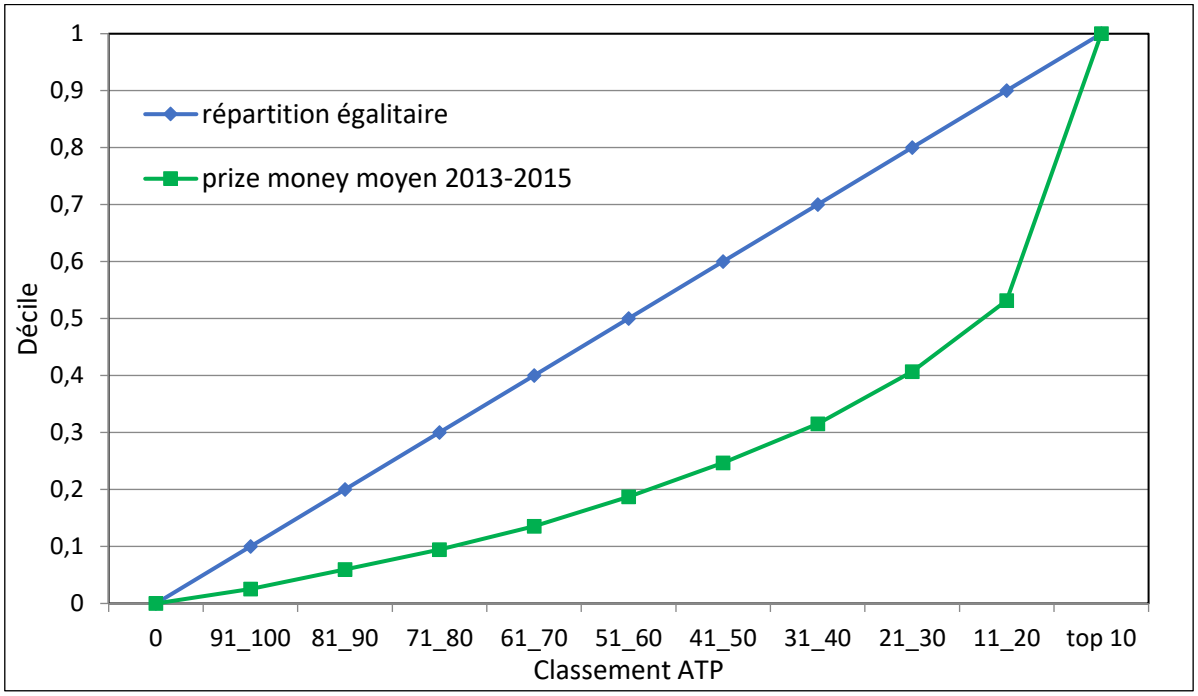


Figure 28 : Répartition moyenne des gains ATP sur la période 2013-2015



Pour mettre en perspective cette répartition visuellement discriminante dans sa partie droite, nous la comparons au golf (Figures 29, 30 & Tableau 28). La comparaison de ces deux sports montre au niveau de la répartition des gains une différence allant du simple au triple, voire quadruple entre leurs rapports inter-déciles.

Figure 29 : Moyenne des gains en golf de 2013 à 2015 selon le classement mondial (en $)

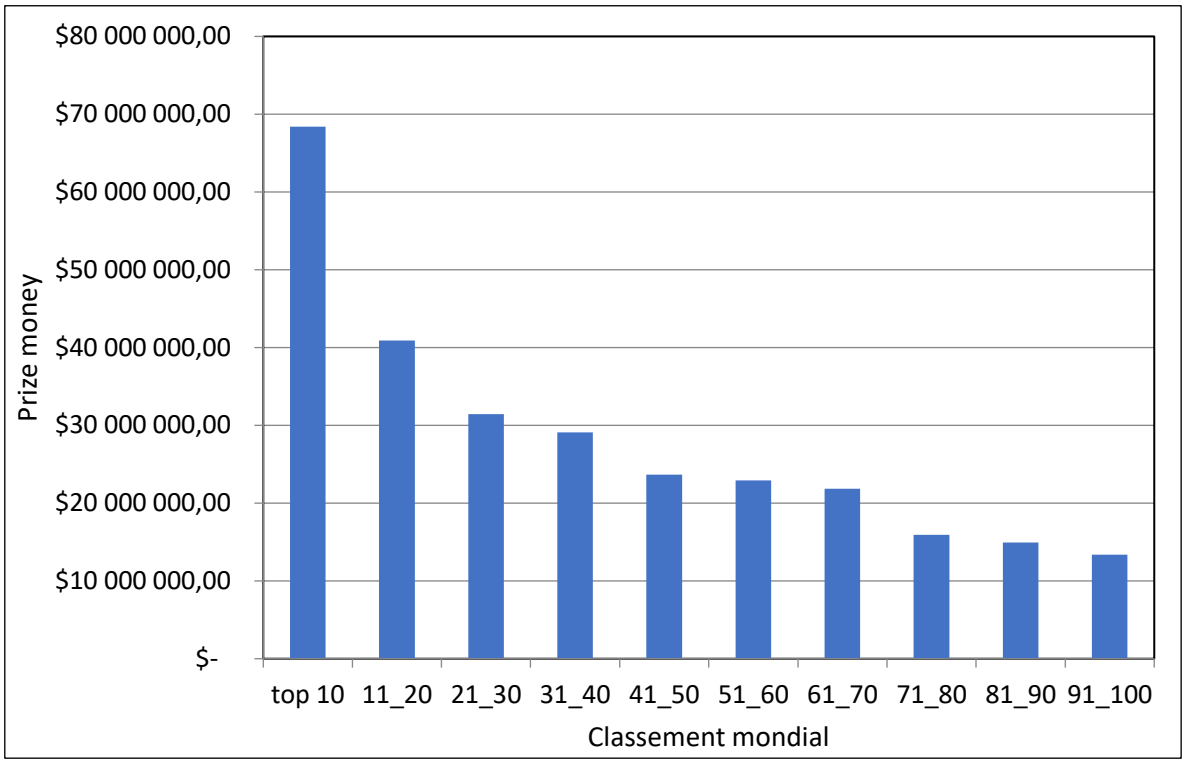


Figure 30: Répartition moyenne des gains en golf sur la période 2013 -2015

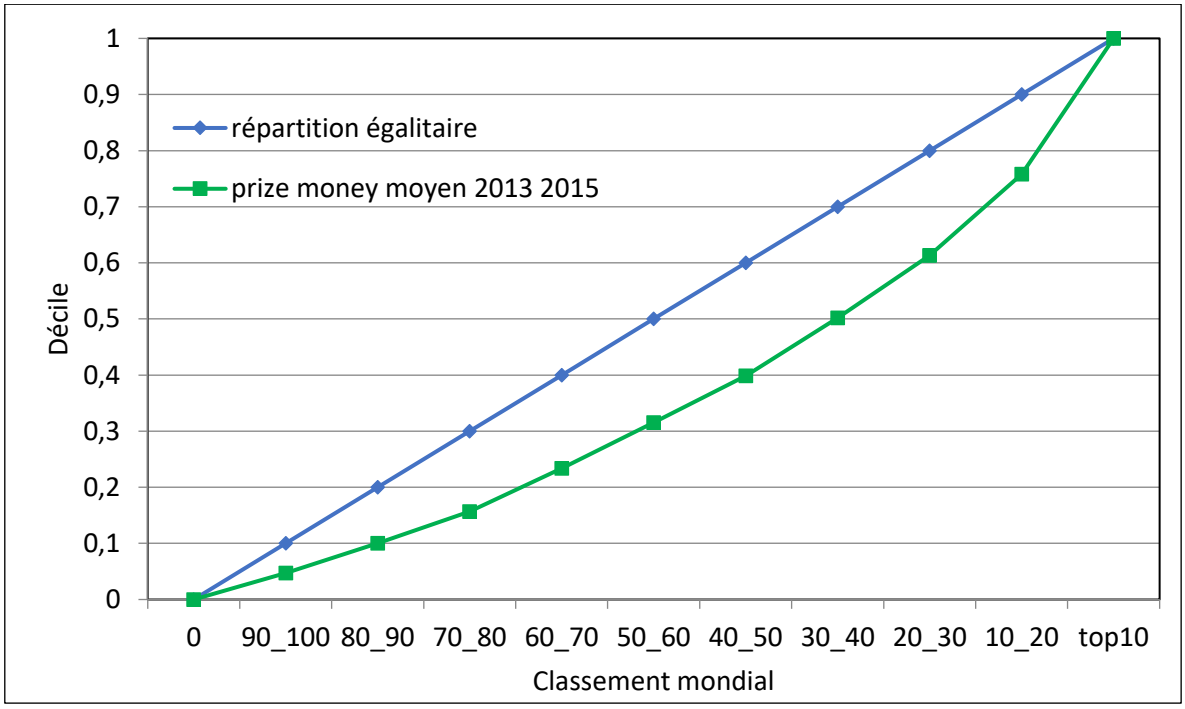


Tableau 28 : Rapports inter-déciles pour le golf et le tennis sur la période 2013-2015

Année / Discipline	Golf	Tennis
2013	5,19	20,51
2014	4,71	16,25
2015	5,51	19,48

La différence apparaît dans la répartition des gains sur une période de trois saisons. Le caractère inégalitaire dans la répartition est sensiblement supérieur en tennis qu'en golf. Il convient donc de connaître l'origine de cette différence.

4.2. Modalités de répartition : un *tournament design* structurellement inégalitaire en tennis ?

Nous comparons la distribution des *prize money* dans différents types de tournois des deux sports (tableau 29). En tennis, il y a quatre GC, neuf Masters 1000. De plus, il existe 13 tournois ATP 500 et 40 tournois ATP 250. En golf, il existe quatre tournois du GC. Le PGA Tour compte 53 tournois et l`European Tour, 48. La catégorisation des tournois des deux sports étudiés permet une comparaison, notamment entre les tournois du GC mais aussi entre les tournois Masters 1000 et ATP 500 avec les tournois du PGA Tour, de l`European Tour et de l`Australasia Tour. Et, les tournois ATP 250 peuvent être mis en parallèle avec l`European Challenge Tour étant donné leur attrait moindre pour les Superstars. Pour vérifier l'influence de la structure des prix sur leur dispersion, les rapports inter-déciles (D9 & D1) et inter-centiles (C99 & C1) sont calculés (tableau 29). Ce sont donc les différences de niveaux sportifs ex post et non de répartition des prix ex ante qui expliquent les écarts de revenus des joueurs plus importants en tennis qu'en golf sur une saison. Les rapports inter-déciles et inter-centiles décrivent en effet des ratios de rémunérations par tournoi plus importants en golf qu'en tennis. L'hypothèse 1) est donc infirmée d'après ces résultats. Ce constat pourrait sur le long terme être atténué par une rotation différenciée de la hiérarchie des joueurs professionnels.

Tableau 29 : Indices d'inégalité des *prize money*

Tournoi (tennis)	Joueurs	Rapport inter-déciles (D9/D1)	Rapport inter-centiles (C99/C1)	Tournoi (golf)	Joueurs	Rapport inter-déciles (D9/D1)	Rapport inter-centiles (C99/C1)
Roland Garros 2016 (GC) en €	128	5,76	28,83	PGA Championship 2015 (GC) en $	77	16,09	71,94
Open d'Australie 2016 (GC) en $	128	5,01	37,49	US Open 2016 (GC) en $	77	11,57	49,2
Wimbledon 2016 (GC) en £	128	4,4	28,83	British Open 2016 (GC) en $	67	11,36	58,36
US Open 2016 (GC) en $	128	5,42	34,94	Masters Tournament 2017 (GC)	81	11,51	57,22
Paris Bercy 2016 (Masters 1000) en €	64	6,76	36,6	RSM Classic 2016 (PGA Tour)	53	14,76	49,98
Halle 2016 (ATP 500) en €	32	7,12	26,87	Phoenix Open 2017 (PGA Tour)	70	15,21	64,51
Open de Chine 2016 (ATP 500) en $	32	7,12	26,87	Scottish Open 2016 (European Tour) en €	70	10,24	111,13
Memphis Open 2017 (ATP 250)	32	4,73	14,80	CIMB Classic 2016 (PGA Tour)	70	14,98	67,13
Argentina Open 2017 (ATP 250)	32	4,81	15,04	Australian Open 2016 (Australasia Tour)	78	6,83	23,98

4.3. La rotation de classement sportif : une relative stabilité du marché du travail dans le tennis

Le Tableau 30 décrit les nouveaux entrants en golf et tennis dans les tops 10, 30, 100 et 300 sur la période 2010-2015. La comparaison entre les deux sports permet d'affirmer une plus grande rotation dans le golf que dans le tennis que ce soit pour le top 10, le top 100 et le top 300. La différence de turnover dans le top 30 n'est pas significative statistiquement (tests t de Student et Mann-Whitney). La hiérarchie dans le tennis se révèle significativement plus stable que celle du golf aussi bien à l'échelle d'une saison que par une observation pluriannuelle. La forte inertie sportive fige la hiérarchie sur le long terme dans le tennis et de ce fait contribue à renforcer les disparités de revenus entre les joueurs, mises en évidence annuellement plus haut. Les joueurs dominants figurent durablement en tête du classement et donc des revenus.

Tableau 30 : Nouveaux entrants golf et tennis dans les tops 10, 30, 100 et 300 entre 2010-2015

Classement ATP	Top 10		Top 30		Top 100		Top 300	
Période	Golf	Tennis	Golf	Tennis	Golf	Tennis	Golf	Tennis
2010	4	3	11	8	30	30	72	60
2011	6	4	14	10	27	26	83	70
2012	6	2	10	9	28	29	87	68
2013	4	1	5	8	33	28	62	67
2014	5	3	9	10	33	28	75	63
2015	5	2	9	8	34	24	74	65
Moyenne	5	2,5	9,67	8,83	30,83	27,5	75,5	65,5
Différence significative ?	Oui (p < 0,001)		Non (p = 0,263 pour le t-test et 0,197 pour le test de Mann-Whitney)		Oui (p = 0,024)		Oui (p = 0,014)	

4.4. Le marché du travail en tennis : l'identification d'un nouveau segment

L'hypothèse d'un troisième segment du marché du travail repose sur l'idée qu'un nombre important de joueurs de tennis professionnel vivent à perte de leur profession si l'on considère les revenus directs qu'ils tirent de leur profession (*prize money*). Nous étudions les revenus en carrière des joueurs en activité par rapport aux coûts estimés liés à l'exercice de leur profession (déplacements, hôtels, matériel, voire staff, etc.) estimés par l'ITF en 2014 avec une fourchette basse de 38 000 dollars par an, une moyenne de 74 000 dollars par an et une haute (coût d'un coach) de 140 000 dollars. Il est alors possible de calculer le seuil de rentabilité en termes de classement de revenus en carrière que doit atteindre un joueur pour commencer à gagner de l'argent par son activité directe (tableau 31).

Tableau 31 : Seuils de rentabilité par rapport aux classements des gains en carrière et des coûts

Seuil de rentabilité (SR)	Estimation haute des coûts (avec un coach) : 140 000$	Estimation moyenne des coûts: 74 000$	Estimation basse de coûts: 38 000$
SR en termes de classement des gains en carrière où un joueur commence à gagner de l'argent (Gains moyens d'un joueur en activité par an - coûts par an)	188	212	242
SR en termes de classements des gains en carrière où un joueur commence à vivre décemment (/ salaire minimum en France : 15 000 $)	174	195	218

Les SR ci-dessus montrent qu'il faut apparaître aux environs des 200 premières places en termes de gains moyens en carrière des joueurs actifs pour commencer à gagner de l'argent. Pour considérer qu'un joueur vit réellement de son activité directe, il faut entrer dans le top 200 (195) pour un coût

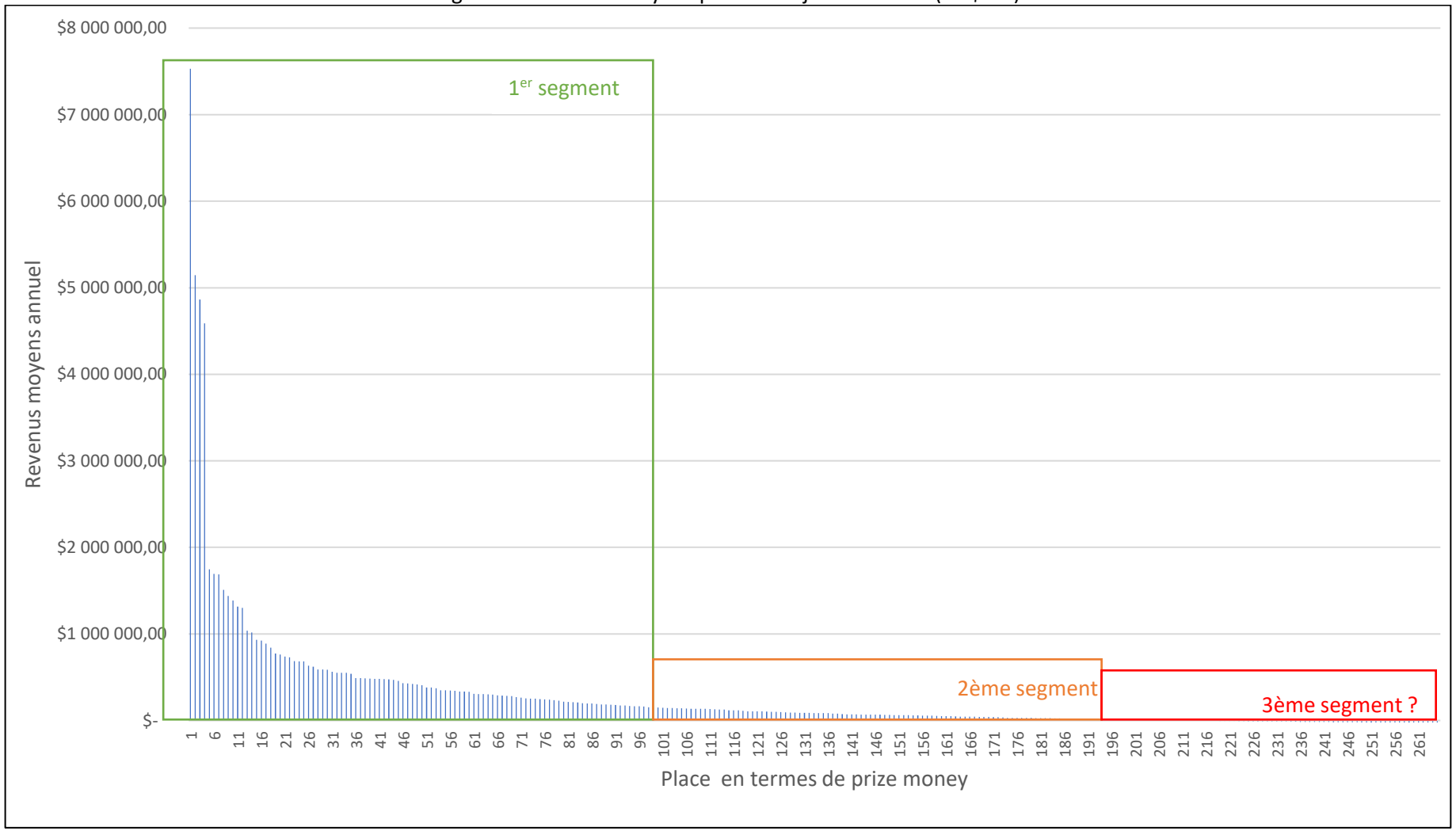
moyen de 74 000 dollars. À noter qu'il n'a pas été pris en compte les revenus de sponsoring ou de *fees* qui sont les garanties qu'accordent certains tournois aux joueurs pour les participer ainsi que les gains hors circuit ATP que certains joueurs peuvent récolter sur les circuits fédéraux comme c'est le cas en France et dont les sommes sont significatives. Pour matérialiser graphiquement ces frontières du marché du travail, on peut proposer une représentation des segments ici identifiés par les seuils de rentabilité par rapport aux classements des joueurs actifs en termes de gains moyens par an (figure 31). Dans l'hypothèse de la présence de trois segments, le top 100 pourrait correspondre au premier segment, le deuxième partant du top 100 jusqu'au SR permettant de générer un revenu décent par rapport aux coûts moyens (195^{e} identifiés dans nos SR plus haut) et le reste appartenant à un hypothétique troisième segment où les joueurs seraient déficitaires dans leur pratique professionnelle. Les résultats font apparaître une répartition des gains plus inégalitaire entre joueurs de tennis par rapport au golf. Si cette différence n'est pas expliquée par la structure de distribution des prix dans les tournois de ces deux disciplines, elle atteste d'un turnover moindre en tennis qu'en golf d'un tournoi à un autre sur une saison. Ce manque de turnover en tennis par rapport au golf se vérifie de surcroît sur plusieurs saisons.

Le caractère bien plus aléatoire du golf que du tennis est à souligner pour comprendre non seulement la moindre inégalité de répartition des gains dans le golf que dans le tennis, mais aussi sa persévérance dans le temps via le turnover. En effet, le golf se distingue du tennis par des facteurs tels que les conditions climatiques qui influent différemment sur la performance des joueurs alors que deux joueurs de tennis jouent dans les mêmes conditions. En outre, le droit à l'erreur dans le golf n'est pas permis, un coup qui termine dans le *rough* ou la rivière impacte énormément la performance finale, contrairement à un point égaré en tennis. En tennis, les clés de répartition relèvent de la compétence des instances professionnelles du tennis, des organisateurs de tournois et des syndicats de joueurs. L'incitation financière des grands tournois de tennis reflète l'intérêt qu'ont ces tournois à retrouver les Superstars dans les derniers tours pour attirer le public et les médias. La domination sportive de quelques joueurs et la rotation du personnel moindre observée en tennis par rapport au golf font émerger de fortes disparités notamment sur les gains en carrière des joueurs de tennis[103]. La concentration peut s'expliquer par la durée de carrière a priori plus courte en tennis qu'en golf qui incite les joueurs de tennis à gagner un maximum de revenus sur une courte période. De plus, la stratégie des organisateurs de tournois 500 et 250 en tennis est de plus en plus liée aux garanties pour

[103]ATP (2017) ATP Prize money leaders, disponible sur: http://www.atpworldtour.com/~/media/files/rankings-and-stats/career_prize.pdf

attirer quelques très bons joueurs dans leur tableau final, leur attractivité sportive via les points ATP s'avérant insuffisante pour les Superstars qui souhaitent limiter leur nombre de matchs par saison.

Figure 31: Revenus moyens par an des joueurs actifs (en $ US)



Source : à partir de ATP *prize money leaders* (avril 2017)

PARTIE 3
UTILISATION DES REVENUS PAR LES ACTEURS : COOPÉTITION ET CONTINGENCE STRATÉGIQUE

La **PARTIE 3** mobilise le versant stratégique de la thèse par le biais de l'étude de l'utilisation des ressources par les acteurs. L'utilisation des ressources est la dernière fondation de cette thèse et permet de révéler une partie de la stratégie économico-sportive des acteurs de la LSP club par club et dans le temps. Le terrain de recherche est celui de la LFP française. Dans cette partie, nous nous appuyons sur la troisième voie stratégique de la coopétition dans le **chapitre 5** pour modéliser de façon théorique la particularité des relations entre acteurs dans ce secteur.. Le **chapitre 6** vient ensuite à caractériser empiriquement la contingence stratégique vis-à-vis des ressources. Si les revenus mutualisés ne constituent pas l'ensemble des ressources, elles en représentent une majorité pour la plupart des acteurs.

Chapitre 5 : Présentation de la notion de coopétition et application au secteur sportif

Fusion de la coopération et de la compétition, la coopétition est un thème de recherche récent. Des travaux académiques de plus en plus nombreux florissants sur ce thème en management depuis les travaux fondateurs de Brandenburger et Nalebuff (1995). La notion reste donc à établir, notamment dans les recherches portant sur le secteur du sport où elle est encore relativement peu étudiée. Les intérêts d'une analyse portant sur la coopétition sont nombreux, nous en développerons quelques-uns avant de nous concentrer sur celui qui concerne notre étude de cas **(A)**. Nous appliquerons donc par la suite une analyse des stratégies de coopétition dans le secteur sportif en modélisant les caractéristiques coopétitives du sport **(B)**.

A) L'intérêt de la coopétition en stratégie

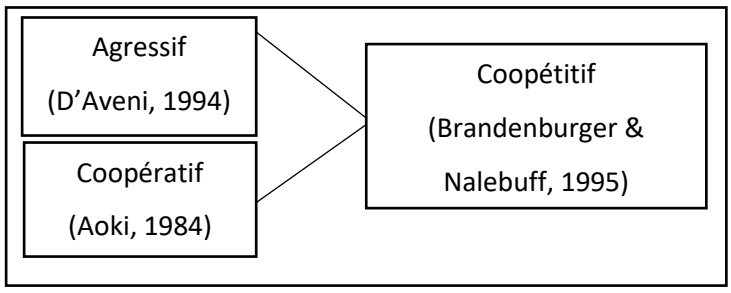
Il sera d'abord défini la notion de coopétition **(1)** avant d'en présenter les déterminants pour entrevoir ce qui amène à considérer la coopétition comme option stratégique **(2)**. La notion sera ensuite considérée dans ce qu'elle apporte dans l'analyse des relations inter-firmes **(3)** et dans la gouvernance et l'action collective **(4)**. Le lien entre le réseau et la coopétition sera introduit tout comme son lien avec la performance **(5)**.

1. La coopétition : pourquoi et comment coopérer entre concurrents ?

La notion de coopétition a émergé en premier lieu avec Cherington (1913) avant d'être instituée par un néologisme popularisé par Raymond Noorda, ancien PDG de la société de logiciel informatique Novell, en 1992. Après avoir été négligée pendant une longue période, elle est récemment réapparue dans la littérature avec les travaux Brandenburger et Nalebuff (1995). Elle se définit comme « un

rapprochement d'intérêts entre `complémenteurs` lorsque la coopération et la compétition se produisent simultanément » (Dagnino, Le Roy & Yami, 2007, p. 88) ou comme une « relation dyadique et paradoxale qui émerge quand deux entreprises coopèrent dans quelques activités, et sont, en même temps, en compétition l'une avec l'autre sur d'autres activités. » (Bengtsson & Kock, 2000, p. 412). Elle représente également cette « dualité entre intérêts particuliers et collectifs » (Blanchot & Fort, 2007, p. 163) ou « un système d'acteurs qui interagissent sur la base d'une congruence partielle des intérêts et des objectifs » (Dagnino, Le Roy & Yami, 2007, p. 95). La coopétition est un concept à deux versants, l'un stratégique (coopération et compétition) et l'autre temporel (simultanéité des relations). Elle ne doit pas se confondre avec la collusion, bien que les deux présentent des similitudes (Walley, 2007 ; Rusko, 2011). La formation de ce terme par la contraction de deux termes contradictoires semble a priori illogique, mais il faut voir dans cette construction la réunion d'« opposants interdépendants » (Fernandes & Le Roy, 2010, p. 156). Cette forme stratégique est une alternative aux deux autres types de stratégie classiques que sont la compétition et la coopération. Ces deux courants classiques s`opposent en stratégie, le courant agressif, c'est-à-dire tendre vers le monopole sur un marché et le courant coopératif, ou autrement dit, s`allier, fusionner, s`entendre avec ses concurrents. Récemment, une autre voie a été ouverte dans la littérature par Brandenburger et Nalebuff (1995) la voie dite de la coopétition (figure 32).

Figure 32: Les modèles stratégiques



Source : à partir de Le Roy, Marques, Robert (2007)

De nombreux travaux ont développé ce nouveau champ d'étude stratégique (Bengtsson & Kock, 1999 ; Brandenburger & Nalebuff, 1996 ; Dagnino et al., 2007 ; Lado, Boyd & Hanlon, 1997 ; Lecoq & Yami, 2004 ; Pellegrin-Boucher & Gueguen, 2005). Les recherches se concentrent sur les stratégies de coopétition et leurs performances (Stewart et al. 2005 ; Robert et al. 2009 ; Lorgnier & Su, 2014). Le concept de coopétition reste peu analysé dans le cas du sport professionnel[104], Le Roy et al. (2007) et Robert et al. (2009) l'ont envisagé à travers le cas de la LFP sur une saison (2005-2006), Lardo, Trequattrini, Lombardi & Russo (2016) sous le prisme de la gouvernance du football professionnel et

[104]Lorgnier et Su (2014) dans le cadre du sport non-professionnel, plus spécifiquement sur les réseaux sportifs touristiques à but non-lucratif.

Scelles, Mignot, Cabaud & François (2018) à travers les modèles temporaires d'organisation en cyclisme. Cette étude de cas va permettre de largement redéfinir et étendre les travaux exploratoires de Le Roy et al. (2007). En effet, les transactions de joueurs sont fondamentales dans l'industrie sportive, particulièrement dans le business model du football français qui dépend fortement du *trading* joueurs. De plus, on ne peut considérer tous les clubs au même niveau stratégique en raison des disparités en termes de ressources qui existent aujourd'hui entre les clubs d'une division à l'autre, mais aussi de la même division. L'originalité de l'étude provient de son objectif qui est d'identifier les déterminants des choix stratégiques et des variables utilisées avec la :

- décomposition des transferts (et prêts) intra-groupe, extra-groupe et international, selon la division (même division, division supérieure ou inférieure) ;
- ajouts de variables financières tels l'actif immobilisé et le résultat opérationnel qui sont plus précis que l'actif et le profit ;
- la prise en compte de groupes stratégiques basée sur les produits hors mutations (ou dits compétition) et les masses salariales ;
- L'ensemble des saisons de 2006-2007 à 2016-2017 sont étudiées pour améliorer la robustesse des résultats.

2. Complémentarité et interdépendance des ressources au cœur de la coopétition

Pourquoi les firmes tendent vers ce genre de relations ? Fernandes et Le Roy (2010) l`expliquent par la complémentarité (Gnyawali & Madhavan, 2006) et l`interdépendance (Pfeffer & Salancik, 2003) de ressources hétérogènes entre firmes :

> Pour avoir accès aux ressources qui leur sont nécessaires, les entreprises sont tentées de mettre en place des coopérations (Pfeffer et Salancik, 2003). Plus les complémentarités en termes de ressources et de compétences sont importantes entre deux entreprises, plus elles vont être conduites à travailler ensemble (Gnyawali et Madhavan, 2006). (Fernandes & Le Roy, 2010, p. 158)

Cela peut également être expliqué par l'interdépendance de ressources homogènes[105] (Dagnino & Gnyawali, 2009). Cela est conforme à la théorie de la dépendance aux ressources qui souligne l'interdépendance entre les firmes notamment pour avoir accès à des ressources critiques. Un des bénéfices de la coopétition est la mise en commun des «ressources et de compétences afin d' obtenir des gains collectifs générés par le projet coopétitif (Mowery et al., 1996) » (Salvetat, Geraudel & d`Armagnac, 2011, p. 60). C'est donc la mutualisation de différents types de ressources (Czakon, 2018)

[105] On pourrait ici considérer que les droits TV comme des ressources homogènes (Lorgnier, Su, 2014). Dans le cas du football, cela peut également inclure la billetterie, la qualité du terrain, la *fan experience,* les hospitalités mais aussi les transports ou autres hôtels.

permettant entre autres aux organisations de faire baisser certains coûts (Le Roy et al., 2007). Les bénéfices attendus des stratégies de coopétition sont « les économies de coûts, le partage des ressources, et la stimulation qui favorise l'innovation ». (Le Roy et al., 2007, p. 132). La récompense attendue de la coopétition renvoie à la dualité du concept : la coopération permet un accès aux ressources et technologies complémentaires clés ; et la compétition conduit à la différentiation par l'innovation entre les partenaires (Robert et al. 2018). Ce genre de bénéfices construit les relations de coopétitions entre firmes, particulièrement en termes de recherche et développement, qui sont dans la chaîne de valeur la partie la plus éloignée du consommateur et est donc particulièrement adapté pour la coopétition (Bengtsson & Kock, 2000). Les relations potentielles dépendent de l'interdépendance et de la complémentarité des ressources dans l'objectif de poursuivre des stratégies coopétitives.

La coopétition n'est pas une stratégie à suivre ou possible dans tous les cas. En effet, certaines entreprises n'ont pas le besoin, les capacités ou les ressources pour s'engager dans ce type de relations, pendant que d'autres ne sont pas intéressés par la coopétition tant qu'elles peuvent conserver un avantage compétitif. Si une firme a suffisamment de pouvoir de marché pour s'approprier une rente, la coopétition n'est probablement pas nécessaire, contrairement à ceux qui dépendent des acteurs dominants, une situation où il serait nécessaire de redéfinir l'équilibre des pouvoirs (Chiambaretto, 2015) sur le marché en créant des alliances. La coopétition fait naître un dilemme comme exposé par Chiambaretto (2011, p. 99) : « il faut être coopératif et patient (pour que le surplus à partager grandisse), mais aussi savoir être égoïste quand il faut le partager». Cela peut se faire en développant de nouvelles relations qui pourraient amener à la création de ressources partagées, pour assurer une performance efficiente des deux firmes. Cette mise en commun a pour objectif d`accroître les ressources communes qui en seront retirées pour faire face notamment aux stratégies agressives d`autres groupes coopétitifs[106]. Pour résumer, le but de la coopétition est la mise en commun d`un certain nombre de ressources clés avec des partenaires clés pour créer « un système coopétitif de création de valeur » (Dagnino & Paudla, 2002, p. 202) susceptible de développer à terme un avantage compétitif. Le choix des stratégies dépend de chaque firme, elles peuvent être coopératives, coopétitives, agressives ou de simple coexistence, de même la coopétition n`apparaît pas sous une forme unique, une typologie des différentes morphologies de coopétition est exposée

[106] Dans le cas des LSP, chaque groupe coopétitif serait une ligue nationale en compétition avec les autres. Falconieri, Palomino et Sakovics (2002, p. 4) parlent d`un besoin de « coordination économique dans les ligues sportives qui serait nécessaire pour garantir un produit de grande qualité », qualité de la ligue déjà envisagée par Sloane (1971) dans sa fonction d'utilité.

ci-dessous (tableau 32). Chaque stratégie et type de coopétition vont correspondre aux types de relations que vont nouer les firmes entre elles.

Tableau 32 : Les typologies de coopétition

Auteurs	Types	Caractéristiques
Bengstsson & Kock (2000)	Dominance coopérative	Coopération > Compétition
	Relation égale	Coopération = Compétition
	Dominance compétitive	Coopération < Compétition
Bengstsson & Kock (2003)	Coopétition réciproque	Coopétition sur bases égalitaires
	Coopétition multipolaire	Les autres acteurs déterminent la coopétition.
Dowing, Roering & Carlin (1996)	Acheteur-vendeur en compétition directe	Compétition dans certains aspects de leurs opérations et fournisseur de l'autre avec un produit.
	Acheteur-vendeur en compétition indirecte	Fournisseur de produits, mais la compétition n'est pas directe entre leurs produits et services.
	Partenaire en compétition	Formation de co-entreprise, consortium de recherches ou accord de licence.

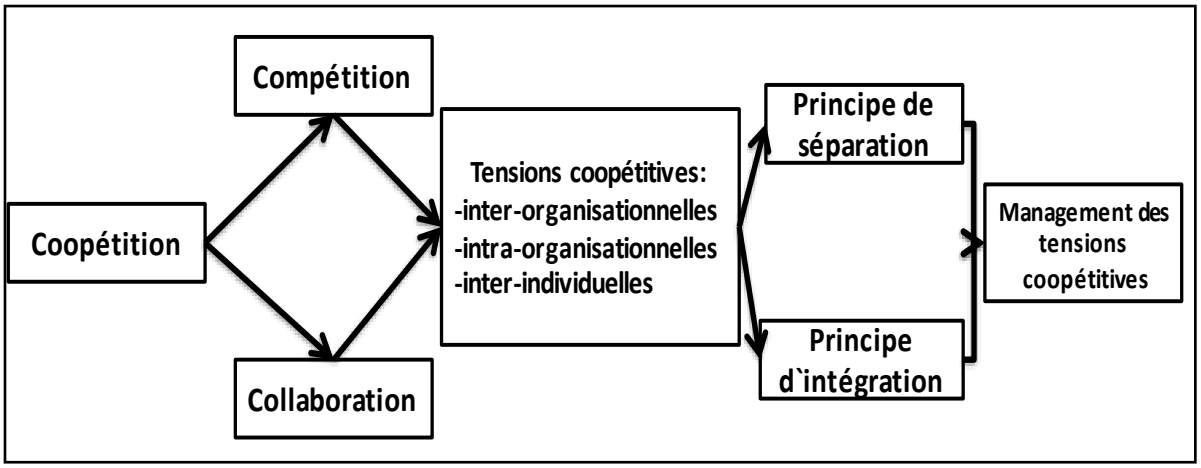
Source : traduit de Walley,(2007

La coopétition n`est pas la stratégie optimale dans tous les cas. En effet, certaines firmes n`ont pas la nécessité, la capacité ou les ressources pour s`engager dans ce type de relations, d`autres n`y ont pas intérêt tant qu`elles arrivent à obtenir un avantage comparatif seul. D`un autre côté, certaines sont amenées à choisir cette stratégie par contrainte (Pellegrin-Boucher & Fenneteau, 2007) du fait de la pression concurrentielle, la coopétition présentant l'intérêt de la mutualisation de certaines ressources (Lado et al., 1997) susceptible de faire face à cette pression.

3. Action collective et relations interfirmes en contexte de coopétition

La relation de coopétition n`est pas forcément `gagnant-gagnant`. Si l`utilisation de la théorie des jeux par Brandenburger et Nalebuff (1995, 1996) avec un jeu à somme non nulle suggérait la satisfaction des intérêts de chaque partie dans la coopétition, cela nécessite un certain équilibre de coopétition qui n`est pas forcément toujours présent. Il existe deux types de risques pour Le Roy et Czakon (2016, p. 1), un « transfert de connaissance non désiré et un apprentissage asymétrique ». Ces risques sont générateurs de tensions, il sera important d`arbitrer ces tensions coopétitives pour éviter un résultat de type `gagnant-perdant` pour s`assurer de la performance stratégique finale de cette coopétition (Le Roy & Czakon, 2016, p. 3, figure 33).

Figure 33 : Le management des tensions coopétitives



Source : traduit de Le Roy et Czakon (2016, p. 3)

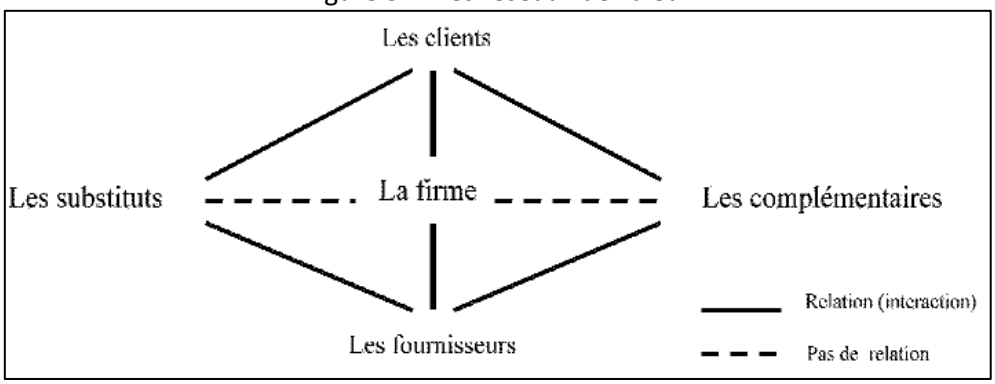
La relation de coopétition peut être verticale ou horizontale. Lorsqu`elle est verticale, elle relève d`une forte indépendance entre deux firmes non rivales. Elle peut aussi être horizontale entre deux firmes rivales. Cette relation avec un rival pose un dilemme pour la firme (Pellegrin-Boucher, 2009), protéger ses avantages comparatifs tout en essayant d`imiter ceux de son partenaire en créant de nouvelles relations susceptibles de faire émerger des ressources communes pour améliorer la performance de chacun. Les risques compétitifs dans la coopération sont, entre autres, « la domination, l'opportunisme, la déloyauté, la course à l'apprentissage et/ou la protection de compétences, la neutralité » (Blanchot & Fort, 2007, p.168). Blanchot, Fort (2007, p. 169) repèrent quelques éléments relatifs aux comportements compétitifs en lien avec l`action collective, parmi eux trois sont intéressants dans le cas des LSP : « la spécification et l'organisation des contributions des partenaires (…) - la localisation d'actifs-clés non duplicables - (…) l'évaluation et la rétribution des apports et contributions et/ou le partage de la valeur créée ou des coûts communs ». L'aspect coopératif dans la relation de coopétition est classiquement la recherche de solution au problème de l'action collective. Elle doit respecter trois principes de justice au regard de « la distribution des *outputs* ou *outcomes* (justice distributive) [ou redistribution des droits télévisés dans une LSP], mais aussi la manière dont sont prises les décisions au sein de la coalition (justice procédurale) [cf. là où se déroulent les interactions (justice interactionnelle)] » (Blanchot & Fort, 2007, p. 164). La relation de coopétition implique la reconnaissance d`un intérêt général ou d`intérêts communs. Pour autant, les intérêts individuels sont toujours présents dans le même temps. La coopétition, c`est la compétition dans l`action collective (Blanchot & Fort, 2007) ou autrement dit, la coopération dans la recherche de monopole. Les auteurs parlent également de « conflit-coopération, une lutte-concours, une relation de Janus » (Blanchot & Fort, 2007, p.166) pour désigner la coopétition qui serait en réalité une relation bien plus ancienne que son apparition dans les travaux académiques. Brandenburger et Nalebuff

(1996) considèrent que les règles de partage peuvent constituer un élément constitutif de la relation coopétitive. Par conséquent, on peut considérer le partage des revenus comme un indice du niveau de coopétition existant entre clubs, partage décidé au sein des instances gouvernantes des LSP, le CA pour le cas français. Lardo et al. (2016) précisent que les clubs font partie des décisionnaires majeurs dans les élections de leurs représentants au sein de ces instances de pouvoir. De même, les clubs les plus importants « sont capables d`influencer le processus de définition des règles à travers du lobbying ou en nominant leurs propres représentants dans les instances » (Lardo et al., 2016, p. 12). Cette assertion nous renvoie aux négociations et aux décisions politiques réalisées au sein des instances dirigeantes de la ligue.

4. La coopétition comme nouveau modèle stratégique pour améliorer la performance

Brandenburger et Nalebuff (1995) modélisent, en s'appuyant sur la théorie des jeux, les réseaux de valeur (figure 34) qui permettent de comprendre les relations possibles entre firmes et les possibilités de coopétition. Ainsi, les substituts (S) et les complémentaires (C) sont les deux types de partenaires possibles pour la firme. Les (S) ne sont pas enclins à coopérer pour créer plus de valeur alors que les (C) sont enclins à coopérer en ce sens. Les (C) sont plus précisément ceux « dont le produit confère une valeur plus grande, aux yeux des clients, au produit de votre entreprise que celle qu'il aurait tout seul » (Nalebuff & Brandenburger, 1996).

Figure 34 : Les réseaux de valeur



Source : Brandenburger et Nalebuff (1995)

Le lien entre réseau et performance est présent dans la littérature. Le Roy et Sanou (2014, p. 127-128) expliquent que « les liens entre les entreprises aident (…) à augmenter les performances». L`entreprise sera d'autant plus performante qu'elle s'implique et se trouve au cœur des relations coopératives qui ont lieu au sein de son secteur d`activité. Les gains espérés de la stratégie de coopétition sont « les économies de coûts, le partage de ressources et la stimulation qui favorise l'innovation » (Le Roy et al. 2007, p. 132). Ce type de gain favorise les relations de coopétition entre firmes notamment en

matière de recherche et développement, un type d`activité de la firme relativement loin des acheteurs potentiels et donc plus propices à la coopétition (Bengtsson & Kock, 2000). Les relations potentielles vont dépendre de l'interdépendance et de la complémentarité des ressources dans un objectif stratégique coopétitif. L`un des intérêts de la notion de coopétition s'avère être son influence sur la performance et un certain nombres de travaux portent sur ce lien avec des résultats relativement hétérogènes (tableau 33).

Tableau 33 : Le lien coopétition-performance dans la littérature

Lien coopétition / performance	Auteurs	Méthodologie	Facteurs clés	Cas étudiés	Principaux résultats
Lien positif	Bengtsson & Kock (2000)	Analyse exploratoire (21 entretiens) concernant trois industries	Innovation	Réseaux d'affaires en Finlande et en Suède	Les entreprises ont tendance à coopérer dans des activités éloignées du consommateur final (ex: R&D)
	Bengstsson & Solvell (2004)	Modèle d`équation LISREL, échantillonnage statistique, questionnaire	Structure de marché	Toutes les entreprises manufacturières suédoises	L'importance de la variable du climat de compétition (chaud ou froid) dans une industrie en ce qui concerne le process d'innovation. L'importance de la coopération avec les clusters comme mécanisme moteur de l'innovation.
	Fjelstad, Becerra & Narayan (2004)	Données d`actions stratégiques et de clients	Innovation et structure de marché	L'industrie du téléphone portable	Les actions stratégiques ont tendance à être plus coopératives que compétitives selon l`étape d`avancée industrielle (coopération plus probable au départ). La coopération est plus probable quand la concentration est élevée.
	Belderbos, Carree & Lokshin (2004)	Analyse empirique de deux sondages *Community Innovation Surveys* (CIS) de 1996 et 1998	Type de concurrent	2043 firmes d'industries diverses	Hétérogénéité des raisons et objectifs des firmes dans leurs utilisations de la coopération pour innover avec un résultat commun qui est l'augmentation de la performance.
	Lazzarini (2007)	Matrice des liens inter-firmes, algorithme par grappes basé sur des optimisations de recherche tabou (Glover, 1989)	Analyse de marché	Transport aérien mondial	Les bénéfices du fait d'être membre d'une constellation dépendent largement de la capacité d'une firme à s'associer bilatéralement avec des 'membres clés'.

	Le Roy, Robert & Lasch (2016)	Analyse des stratégies de coopération avec des concurrents et des non-concurrents à partir de la base de données Community Innovation Surveys (CIS) 04.	Innovation et analyse de marché	3933 firmes	La stratégie de coopération est dépendante de trois éléments, le type de partenaire, le type d'innovation et la localisation du partenaire
	Morris, Koçak & Özer (2007)	Sondage par mail. Utilisation de l'analyse factorielle exploratoire et de l'analyse factorielle confirmatoire	Type de concurrent	647 petites entreprises turques	Les petites entreprises cherchent à obtenir des ressources non disponibles auprès de leur partenaire. Le bénéfice commun est d'autant mieux perçu que le partenaire est plus petit.
	Neyens, Faems & Sels (2010)	Sondage utilisant la base de données START (startups flamandes), questionnaire et interviews.	Innovation	21 startups flamandes	Lien positif entre les alliances stratégiques discontinues avec les clients, fournisseurs et concurrents et la performance d'innovation incrémentale.
	Peng, Pike, Yang, Roos (2012)	Approche qualitative par entretiens	Structure de marché	Supermarché et son réseau coopétitif dans une zone géographique spécifique à Taiwan	La stratégie de coopération avec ses concurrents aboutit à une meilleure performance. Les stratégies simultanées de coopération et de compétition s'encouragent mutuellement et la coopétition s'avère plus efficace sur des laps de temps précis.
	Quintana-García & Benavides-Velasco (2004)	Modèle économétrique	Innovation	L'industrie bio-technologique	Impact positif des stratégies de coopétition sur la capacité d'innovation des firmes.
Lien contrasté	Oum, Park, Kim & Yu (2004)	Régression sur données de panel	Productivité et profitabilité	Transport aérien mondial	Les alliances permettent de réaliser des gains de productivité, mais n'ont pas d'influence sur le niveau de profitabilité.
	Rindfleish & Moorman (2003)	Questionnaire, étude de suivi 3 ans après le premier mail de contacts	Attractivité auprès des consommateurs	242 alliances répertoriées dans le registre fédéral US	La coopération entre compétiteurs a un effet négatif sur le niveau d`orientation client d`une firme. Cet effet peut être réduit avec la

				du 1er janvier 1989 au 15 mars 1995. Données effectives de 300 firmes et 147 alliances.	présence d'une tierce partie. La présence d`un haut degré de proximité relationnel entre les firmes compétitrices maintient une forte orientation client des firmes.
	Uzzi (1997)	Enquête et analyse ethnographiques et de terrain	Réseau	23 *women's better-dress* entreprises à New York	Dans les réseaux de liens proches, la motivation n'est ni purement égoïste ou coopérative, mais une propriété émergente de la structure sociale dans laquelle les acteurs sont incorporés (*embedded*) et cette rationalité n'est ni purement rationnelle ou limitée, mais experte.
Lien négatif	Kim & Parkhe (2009)	Sondage par mail et analyse factorielle	Type de concurrent	Les alliances transfrontalières de sociétés américaines (70 alliances stratégiques globales)	Les similitudes de concurrence ont un effet négatif sur les résultats de l'alliance et les similitudes de coopération ont un effet positif sur ces résultats.
	Nieto & Santamaría, (2007)	Sondage et modèle économétrique	Innovation	6500 observations de 1300 entreprises manufacturières espagnoles	La coopération avec les concurrents a un impact négatif sur l'innovation.
	Ritala, Hallikas, & Sissonen (2008)	Régression linéaire	Degré de coopération	82 relations coopétitives dans l'industrie de l'information et de la communication	La coopétition peut être bénéfique ou sans effet si la firme collabore avec seulement quelques concurrents et non l'ensemble.

B) Une application de la coopétition au secteur sportif pour éclairer les spécificités du secteur

La littérature sur la coopétition appliquée au sport sera premièrement exposée **(1)**. Nous envisagerons ensuite sur les éléments que l'on peut considérer de l'ordre de la coopération dans un secteur compétitif **(2).** Et, nous développerons les intérêts théoriques de l'utilisation des groupes stratégiques et de la contingence des choix **(3)**.

1. Le thème de la coopétition dans le sport : une littérature à développer

Dans le domaine du sport, le concept de coopétition a été indirectement utilisé dans la description de ce secteur depuis les premières contributions en économie et en management du sport. En effet, les ligues nord-américaines ont été décrites comme des cartels (Andreff, 2015), autrement dit comme des groupes de firmes coopérant entre elles (Stewart, Nicholson & Dickson, 2005). La coopétition a récemment fait l'objet de contribution dans une application au sport. Ainsi, Lorgnier et Su (2014) analysent la complexité et la diversité de la coopétition entre les clubs de sports nautiques à but non lucratif. Wemmer, Emrich et Koenigstorfer (2016) développent cette contribution en s'intéressant aux organisations à but non lucratif, et en particulier, l'impact de l'innovation ouverte (*open innovation*) basé sur la coopétition. Les deux contributions montrent l'importance des stratégies coopératives pour les organisations à but non lucratif. De telles stratégies ont également été considérées dans les clusters et réseaux sportifs. Gerke et Wäsche (2018) s'attellent à l'importance des réseaux dans l'industrie du football. Gerke et Dalla (2018) examinent les clusters sportifs dans le secteur de la voile et du surf en se concentrant sur les choix d'emplacement de ceux-ci et leurs paysages socio-économiques. De plus, Crick et Crick (2016) investiguent les différentes formes de coopération et de compétition entre clubs de taekwondo.

Si l'on considère le sport professionnel de façon plus spécifique: Vernhet, Augé et Fernandez (2011) s'intéressent à la coopétition en relation avec la structure du rugby professionnel en France ; Lardo et al. (2016) étudient l'importance de la gouvernance du football professionnel européen. Récemment, Barden et Vestal (2018) utilisent la coopétition dans leur analyse des transferts en MLB. De leur côté, Scelles et al. (2018) explorent les modèles d'organisations temporaires dans le cyclisme à travers l'étude des échappées sur le Tour de France. Les articles de Le Roy et al. (2007) et Robert et al. (2009) présentent certaines similarités avec notre approche. Ainsi, nous avons le même objet étude qui est la ligue de football professionnel française. Ces contributions apportent les preuves soutenant la pertinence de l'étude de la coopétition dans ce secteur. Ils mettent en évidence les trois modèles stratégiques appliqués par les clubs (compétition, coopération et coopétition). Leur intérêt de recherche s'oriente spécifiquement au lien entre ces stratégies et leur performance (efficience économico-sportive et financière). Notre approche se veut différente avec l'utilisation d'une typologie

a priori basée sur les ressources via l'utilisation des groupes stratégiques pour vérifier la contingence des choix stratégiques à ces typologies.

2. Application théorique de la coopétition au secteur : les signes de coopération dans une industrie compétitive

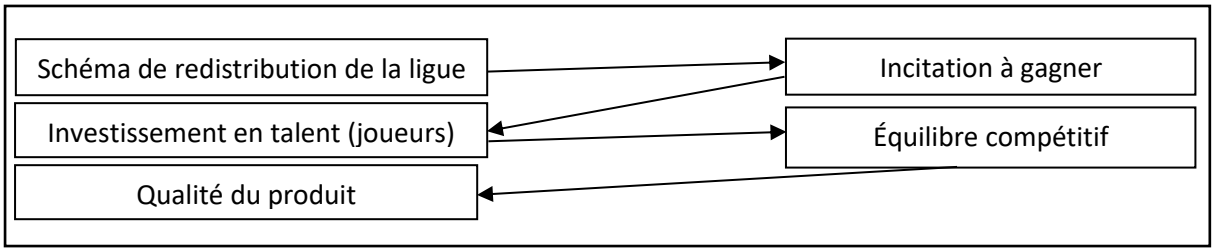
Le développement de la littérature autour de la notion de coopétition serait un indice de l'efficacité de cette stratégie (Walley, 2007) en termes de performance. Une LSP de football offre un terrain d'étude intéressant pour traiter de cette question de la coopération ou de cet « engagement dans l'action collective ou dans la gestion d'une situation d'interdépendance ex ante horizontale (concurrents) » (Blanchot & Fort, 2007, p. 164) dans la logique du sport professionnel comme laboratoire expérimental. Falconieri et al. (2002, p. 5) vont jusqu`à faire le rapprochement entre les LSP et une « co-entreprise de R&D où le degré de coopération (ou collusion) entre sociétés mères à l`étape de production influence leurs contributions à l`étape de R&D ».

Cette notion de coopétition est souvent reprise en économie du sport notamment des LSP pour décrire la compétition-coopération économique et sportive entre les clubs ou franchises. C`est l`une des industries où elle semble la plus parlante. Bonnafous-Boucher et Rendtorff (2013, p. 47) résument la coopétition de cette façon : « créer le plus gros gâteau relève de la coopération tandis que le partager relève de la concurrence ». Cette citation semble s`adapter parfaitement au cas des LSP avec notamment la mutualisation des droits médias et leur redistribution par la suite qui relève d`une négociation sur les clés de répartition et d'une compétition dans le cas où ces clés de répartition relèvent d`aspects concurrentiels (notoriété, performance par exemple). De plus, la coopétition permet d`acquérir des « ressources liées qui ne seraient pas accessibles dans le cadre d`une stratégie agressive » (Le Roy et al., 2007, p. 132). C`est le cas dans les LSP lorsque, dans une ligue, les clubs vendent leurs droits individuellement comme ce fut le cas en Italie et en Espagne encore récemment. La mutualisation des droits permet de réunir une somme globale plus importante (coopération) qui va être, ensuite, redistribuée selon les critères classiques qui sont plus ou moins compétitifs (ex: performance, notoriété, marché) ou coopératifs (solidarité).

Dans cette étude de cas, les ligues professionnelles de football français sont étudiées. Comme dans les autres ligues, les clubs « font face à des pressions entre la compétition la coopération dans un environnement caractérisé par des pressions substantielles aux changements » (Wolfe et al., 2005, p. 194). Il y a un aspect compétitif inhérent au sport, qui est encore plus vrai dans le football européen si l'on considère le modèle du football européen. Ce modèle est décrit par la proposition de maximisation de l'utilité (Sloane, 1971; Kesenne, 2006; Szymanski, 2012), autrement dit la maximisation des victoires sous contrainte de solvabilité ; et l'aspect coopératif de cette industrie à

travers la mutualisation des droits télévisés. Falconieri, Palomino et Sakovics (2002, p. 4) mentionnent qu'un « certain degré de coordination économique dans les ligues sportives est nécessaire pour garantir un produit de haute qualité (Terrien & Andreff, 2019) (figure 35)

Figure 35 : Déterminants de la qualité du produit d`une ligue



Source: d'après Falconieri, Palomino et Sakovics (2002, p. 5)

La répartition des revenus provenant des droits TV mutualisés peut être considérée comme un indice de la coopétition entre clubs ; pour la France, ce partage se décide au niveau des instances dirigeantes (CA) . Lardo et al. (2016) indiquent que les clubs font également partie du processus de décision relatif à l'élection de leurs représentants dans les systèmes de pouvoir. De même, les clubs les plus importants « sont capables d'influencer le processus de décision des règles à travers des initiatives de lobbying et/ ou en nominant leurs propres représentants dans les instances les plus importantes ». (Lardo et al., 2016, p. 12). Cela renvoi aux concepts de base de négociation et de décision prises au sein des instances ligues, mais aussi des différents niveaux de pouvoirs que chaque groupe stratégique peut détenir. Falconieri et al. (2002, p. 5) établissent un parallèle entre les ligues sportives professionnelles et une « *joint venture* de recherche et développement dans laquelle le degré de coopération (ou collusion) entre les entreprises apparentées au stade de la production influence leur contribution au stade de la R&D ».

La complexité de la coopétition dans les ligues sportives professionnelles peut être résumée par la vision classique qui suit : les équipes sont des concurrents sportifs (ils veulent être meilleurs que leurs concurrents), mais des partenaires économiques (ils ont besoin des uns des autres pour produire les matchs et le championnat). Cette vision classique peut être discutée : est-ce que l'ensemble des équipes sont réellement en compétition les unes avec les autres ? Sur un ou deux matchs, oui, à moins que les deux équipes se contentent d'un match nul., ou, une ou les deux n'ont plus de prix sportifs pour lesquels concourir. Sur la base d'un championnat, on peut considérer que les clubs qui sont régulièrement en haut de tableau ne sont pas en compétition sportive avec les équipes qui sont régulièrement en bas de tableau. Une forte (faible) équipe peut même espérer qu'une faible (forte) équipe va empêcher une autre forte (faible) équipe d'obtenir une bonne performance sportive. Cela correspond aux travaux de Minquet (2004) qui mentionne les notions de 'fermeture par le haut'

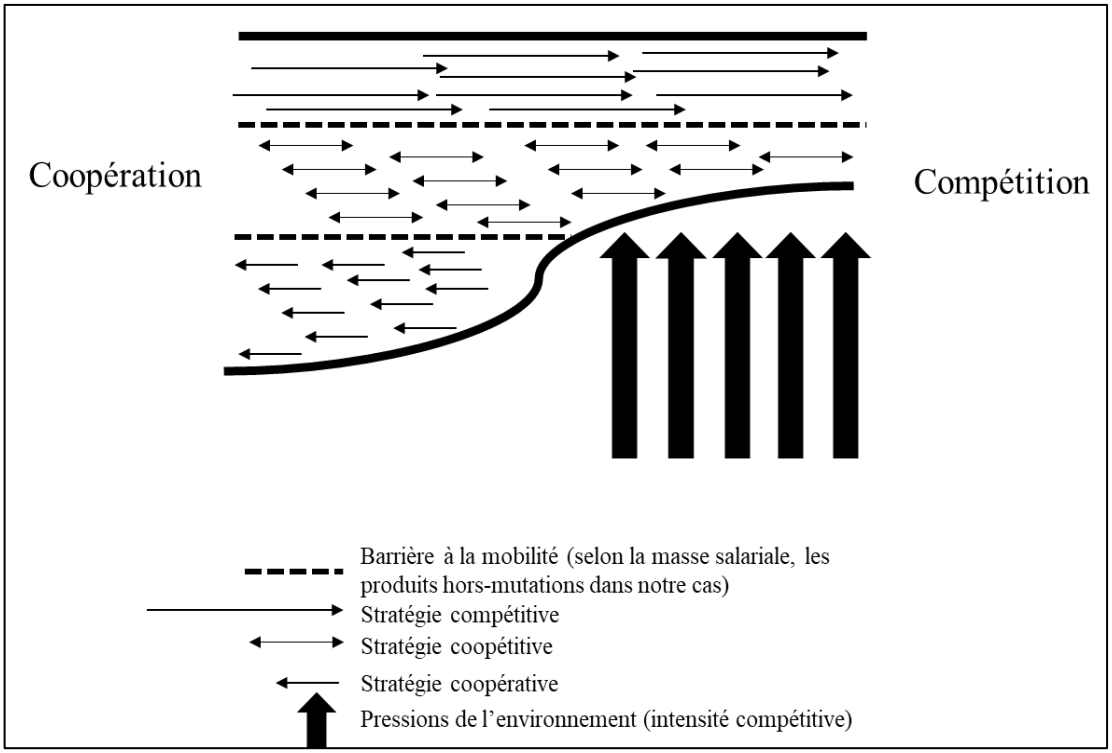
(nombre limité de participants) et 'd'ouverture par le bas' (risque de relégation dans les divisions inférieures).

3. Segmenter les capacités des acteurs par l'utilisation de groupes stratégiques pour expliquer la contingence des choix

3.1. L'utilisation de groupe stratégique et l'idée de contingence en stratégie

Les objectifs des clubs dépendent des groupes stratégiques, entendus ici comme un groupe d'organisation homogène dans une industrie (Hunt, 1972 ; Porter, 1980 ; Lassale, 2015). L'utilisation « contribue à définir le type d'avantages concurrentiels recherchés et la combinaison de facteurs clés de succès communs à l'ensemble du groupe stratégique auquel elles appartiennent ainsi que ceux des autres groupes *».* (Lassalle, 2015, p. 164). Autrement dit, les groupes stratégiques aident à comprendre les structures et dynamiques compétitives dans une industrie (Frynas & Mellahi, 2015; Mas-Ruiz & Ruiz-Moreno, 2014). Une industrie a des arrières à la mobilité susceptible d'empêcher un club de se déplacer d'un groupe à un autre (Caves & Porter, 1977, Guedri & McGuire, 2011). Ainsi, les barrières à la mobilité matérialisent la frontière entre les groupes stratégiques. Ils peuvent être définis comme « les forces structurelles empêchant les firmes d'échanger librement de position *compétitive* » (Cool & Schendel, 2000, p. 3). Suivant Aragón-Correa et Sharma (2003), les stratégies des firmes sont considérées comme dépendantes de leurs propres capacités et de leurs environnements, comme souligné par la théorie de la contingence (Lawrence & Lorsch, 1967). Ainsi, nous considérons la stratégie comme dépendante d'un environnement (Mintzberg, 1979) et d'un contexte (Miller, 1979) spécifique. Cela correspond également à l'idée de stratégie partiellement imposé*e* « entre le déterminisme et le libre arbitre » (Mintzberg & Waters, 1985, p. 268) (figure 36).

Figure 36 : Modèle adapté de Mintzberg et Waters (1985)



3.2. Les groupes stratégiques dans l'industrie du football

La typologie des groupes stratégiques utilisés pour le football professionnel français vient des praticiens (rapport DNCG de 2006-2007 à 2016-2017). Des typologies similaires ont été utilisée dans la littérature académique (Barros & Del-Barrio, 2008; Barros, Del-Barrio & Leach, 2008; Sener & Karapolatgil, 2015; Terrien & Durand, 2016). Ces typologies de la DNCG sont basées sur les produits hors mutations (ou dits de « compétition ») et les masses salariales. La logique derrière ce choix est la forte causalité identifiée dans la littérature académique entre la masse salariale et la performance sportive en football (Hall, Szymanski & Zimbalist, 2002). À partir de cela, des équipes de groupes stratégiques distincts ne sont pas supposées être en compétition sportivement parlant au niveau du classement final. Deux équipes de deux groupes différents peuvent avoir un intérêt mutuel à propos d'un joueur. , quand un joueur a besoin de gagner de l'expérience et/ou du temps de jeu, ces deux équipes peuvent bénéficier l'une de l'autre par le biais d'un prêt. D'un côté, l'équipe qui cède temporairement le joueur réduit sa masse salariale (Robert et al., 2009) et peut récolter les fruits du développement du joueur après son retour. De l'autre côté, l'équipe qui accueille le joueur en prêt récupère un joueur sans avoir besoin de payer d'indemnité de transfert. D'un point de vue économique, les équipes ne sont pas exclusivement en partenariat avec les autres au sein de la ligue. En effet, elles sont aussi en compétition économique dès lors par exemple qu'un meilleur classement signifie de plus hauts revenus (critère de performance dans la répartition des revenus). Selon les différents groupes identifiés, si l'on considère qu'une équipe ne peut pas bouger d'un groupe à un

autre, les équipes sont en compétition avec les autres équipes de leurs groupes, mais pas avec celles des autres groupes. Malgré cela, un groupe peut essayer d'avoir plus d'argent que les autres via les droits TV par exemple aux dépens des autres groupes[107]. Dans ce cas, les équipes dans le même groupe stratégique sont des partenaires économiques en compétition avec les équipes des autres groupes. Finalement, la coopétition est confirmée théoriquement dès lors qu'il existe une relation à la fois compétitive et coopérative entre elles. Malgré tout, le degré de coopétition entre clubs varie d'un cas à l'autre. Il est donc nécessaire de confirmer empiriquement ces éléments théoriques développés plus haut. La question qui en découle est relative aux déterminants des choix stratégiques au regard des stratégies de compétition et de coopération (Porter, 1980) et de coopétition.

[107] The Guardian (2018) Premier League's top six win battle for larger share of overseas TV rights, disponible en ligne: https://www.theguardian.com/football/2018/jun/07/premier-league-big-six-win-battle-overseas-television-rights.

Chapitre 6 :
Déterminants de la coopétition et de la contingence des choix stratégiques d'utilisation des ressources

La coopétition n'est pas seulement envisagée comme une possibilité stratégique, mais comme une dimension structurelle des relations entre acteurs de notre objet de recherche que constituent les clubs d'une LSP, en l'occurrence le football professionnel français. Cela nécessite de déterminer empiriquement en quoi une approche par la coopétition est pertinente dans l'analyse de l'utilisation des revenus **(A)**, éléments que nous proposerons par la description de nos hypothèses, avant de présenter la méthodologie et les variables de mesures choisies. Les résultats de la contingence des choix stratégiques aux ressources seront enfin étudiés **(B)**.

A) Modélisation de l'analyse de la contingence des choix stratégiques

Un premier temps sera consacré à présenter l'adaptabilité d'une approche par la coopétition à la théorie économique du secteur considéré **(1)**. Un second temps est dédié à l'exposé des variables retenues qui sont à la fois de transactions et de non-transactions **(2)**. Le troisième point présente les hypothèses liées aux groupes stratégiques utilisés **(3)**.

1. La coopétition pour illustrer les spécificités économiques du secteur

Perdre un peu pour gagner plus, voilà comment l'on pourrait résumer l'une des particularités ou le paradoxe économique du sport spectacle. Celui-ci fut exprimé à l'aube des travaux en économie du sport par Neale (1964) à travers le paradoxe Louis-Schmelling, qui suggère de distinguer la compétition économique de la compétition sportive. Après 27 victoires d'affilée dont 23 par K.O., Joe Louis, boxeur poids lourd retient de moins en moins l'attention des téléspectateurs du fait de sa dominance trop importante. Mais, sa défaite contre l'allemand Max Schmelling va relancer l'intérêt et le combat revanche qui aura lieu à New York en 1938 permettra à Louis d'empocher plus que l'ensemble de ses gains depuis ses débuts professionnels[108]. De la même manière, Ronda Rousey, star du combat libre (UFC) a dominé son sport avec une série de 12 victoires d'affilée avant sa première défaite fin 2015 face à Holly

[108] Hell of a sport (2012) « Le « Brown Bomber » empoche ce soir-là 350 000 dollars alors qu'il n'en avait gagné que 300 000 au cours de ses 18 premiers mois de professionnalisme. ». disponible en ligne : http://hell-of-a-sport.blogspot.fr/2012/08/pourquoi-le-psg-t-il-tout-gagner-perdre.html

Holm. Cette défaite surprise lui a (comme à son employeur l'UFC) pourtant profité d'un point de vue économique. Ainsi, son combat de retour lui permettra d'empocher trois millions de dollars soit autant que le total de ses revenus sportifs en 2015[109]. Dans une perspective de maximisation du profit, le monopole n'est pas souhaitable, car l'intérêt des fans est fonction de l'équilibre compétitif perçu, ce qui peut constituer la particularité (Neale, 1964) du secteur du sport professionnel d'où l'intérêt de la coopétition. Pour illustrer cette particularité, Neale (1964) prend l'exemple des New York Yankees qui auraient pu monopoliser la ligue en achetant des joueurs comme nous l'avons en introduction. Néanmoins, pour produire un match et organiser un championnat, la compétition est nécessaire. D'où l'idée et la particularité du sport qui fait qu'on coopère pour maintenir un niveau suffisant de compétition, un principe contraire à la théorie économique classique. C'est pourquoi ici, la firme, comme l'argue Neale, n'est pas une équipe parmi les autres, mais la ligue dans son ensemble[110]. L'exemple des Yankees illustre idéalement le concept de coopétition appliquée au sport professionnel. Le partage des revenus est l'une des méthodes de régulation qui opérationnalise celui-ci. Ainsi, comme il a été illustré dans le chapitre 4 sur les modalités de répartition des revenus dans le football européen, les différents schémas de répartition utilisés démontrent cette dualité de la relation entre firmes. Ces particularités pourraient constituer la « justification théorique et la preuve empirique » de la coopétition, qu'il est encore nécessaire d'établir dans la littérature pour Le Roy, Fernandez et Chiambarretto (2018). En contraste avec les travaux florissants depuis Brandenburger et Nalebuff (1995) sur la coopétition, le sport professionnel n'a pas fait l'objet de nombreuses recherches se basant sur le concept de coopétition, bien que celui-ci soit décrit comme un nouveau paradigme stratégique (Fernandez et al., 2018).

Nous étudions ici la question de la coopétition dans le contexte du championnat de football professionnel français. En ce sens, cela complémente l'étude exploratoire de Le Roy et al. (2007) et Robert et al. (2009). Les auteurs précédemment cités avaient pour idée d'étudier le lien coopétition-performance, et leurs résultats ne montrent pas de liens spécifiques entre la coopétition et la performance économico-sportive. Ils ont, au-delà de l'étude de ce lien, identifié différents types de stratégies entre clubs et un lien entre la coopétition et l'efficience financière vis-à-vis des mouvements de joueurs. Nous appliquons dans ce travail une approche différente

[109] Forbes (2015), disponible en ligne, https://www.forbes.com/pictures/mli45fdllh/8-ronda-rousey/#248533d33bf1

[110] On pourrait ici préciser les propos de Neale en revenant sur notre conceptualisation de la firme réseau appliqué à théorie de la ligue. Ainsi, en accord avec Neale (1964), il y aurait bien une firme regroupant l'ensemble des clubs où le réseau qu'on appellerait firme réseau et l'instant qui la régirait, la firme focale ou la ligue.

dans l'objectif d'investiguer les déterminants de la coopétition et la contingence des choix stratégiques. Pour ce faire, nous examinons les transactions de joueurs en mettant l'accent sur les stratégies coopétitives. Les transactions de joueurs sont fondamentales dans l'industrie du football, notamment pour les clubs français qui présentent la particularité d'un modèle économique qui dépend du marché des transferts dans le sens des ventes.

2. Traitement statistique des stratégies de clubs en fonction de leurs relations et des revenus

2.1. Choix et catégorisation des variables

Trois éléments sont précisés concernant le traitement des données : premièrement la source des données, deuxièmement, les variables utilisées et leurs hypothèses sous-jacentes du cas étudié. Troisièmement, les groupes stratégiques qui suivent ces hypothèses.Le recueil des données a été conduit sur la base : des rapports DNCG et des sites internet : transfermarkt, soccerassociation, LFP et UEFA. Les variables utilisées pour étudier la coopétition sont principalement économiques par nature (Walley, 2007), mais certains facteurs d'échanges non économiques sont aussi inclus (Bengtsson & Kock, 1999, Kotzab & Teller, 2003). Les indicateurs choisis sont développés dans le tableau 34 puis décrits plus en détail dans la section qui suit.

Tableau 34: Indicateurs de mesures de compétition et de coopération

	Compétition		Coopération	
Variables/Stratégie	Compétition sportive	Compétition financière	Coopération sportive	Coopération financière
Masse salariale		×		
Sponsoring et publicités		×		
Droits médias		×		
Presence au CA			×	×
IPS	×			
coefficient UEFA	×			
Profits (positif ou négatif)		×		
Actif		×		
Actif immobilisé		×		
Résultat opérationnel		×		
Achats intra	×			×
Ventes intra		×	×	
Achats extra	×			×
Ventes extra		×	×	
Achats International (intl)	×			×
Ventes international (intl)		×		
Prêts entrants intra			×	
Prêts sortants intra			×	
Prêts entrants extra			×	
Prêts sortants extra			×	
Prêts entrants international (intl)	×			
Prêts sortants international (intl)	×			

2.2. Variables de non-transaction (économique, non-économique et de performance sportive)

Les variables économiques que nous utilisons sont plus précises que celle de Le Roy et al. (2007) dès lors que la performance économique ne peut se restreindre aux variables d'actifs et de profits. C'est pourquoi le résultat opérationnel et les actifs immobilisés décrivent de manière plus précise la santé financière des clubs. Ces variables sont considérées comme de la compétition financière. Le résultat opérationnel est un déterminant positif de la valeur des firmes (Scelles et al., 2016). L'actif et plus particulièrement l'actif immobilisé informe sur la santé financière d'une firme et sa capacité de couvrir ses dettes. Certaines des variables utilisées sont les mêmes que Le Roy et al. (2007) d'un point de vue économique (droits TV, sponsoring et publicités, masse salariale), la variable de merchandising est omise étant donné qu'elle n'apparaît plus dans les rapports financiers de la DNCG après 2006-2007. Sur le plan économique, nous utilisons la variable de présence au conseil d'administration (présence au CA

à partir des procès-verbaux publiés par la LFP). Appartenir au G14[111] n'est plus un critère à considérer depuis que l'organisation a été dissoute en 2008. La performance sportive est mesurée par l'index de performance sportive[112] (IPS) et le coefficient UEFA (Le Roy et al., 2007).

2.3. Variables de transactions

Les variables de transactions sont décomposées dans l'objectif de décrire au mieux leurs complexités dans le football. En effet, nous considérons qu'elles se limitent pas aux transferts (achats et ventes) en tant que comportement compétitif et aux prêts (entrants et sortants) en tant que comportement coopératif comme l'utilise Le Roy et al. (2007) et Robert et al. (2009). Certaines variables présentent des caractéristiques 'duales' de compétition et de coopération. Par exemple, les achats intra-groupes (c'est-à-dire les achats entre clubs qui appartiennent au même groupe) sont ici considérés comme de la compétition sportive (Le Roy et al. 2007). Dans le même temps, elles sont également de la coopération économique étant donné qu'elles adoucissent la contrainte budgétaire du vendeur. Un rapport DNCG (2015, p. 11) montre que les clubs français dépendent des ventes et un rapport récent du CIES (2018) le confirme[113]. Cela est également soutenu par Paché et N'Goala (2011) qui considèrent à partir du rapport DNCG de 2009 que sans ce type de stratégies de ventes, les clubs français souffriraient de déficits bien plus importants en raison de la relative faiblesse de leurs revenus de sponsoring et de billetterie comparée aux ligues majeures (Angleterre, Allemagne, Italie, Espagne). Les ventes intra-groupes peuvent aussi être un moyen de concourir économiquement avec ses rivaux, mais cela est aussi de la coopération pour retenir des talents dans la ligue. Cela peut développer l'attractivité de la ligue (Madden, 2011 ; Terrien et al., 2016 ; Terrien & Andreff, 2019) surtout si le ou les joueurs en question sont des superstars (Lucifora & Simmons, 2003). Les achats extra (ce qui signifie des transactions entre clubs de groupes stratégiques différents) sont considérés comme une variable de compétition sportive et peuvent être vus comme un moyen de consolider les barrières à la mobilité et en même temps de la coopération économique (car cela adoucit la contrainte budgétaire de vendeur). Les ventes extra sont considérées comme de la compétition économique avec les autres vendeurs et de la coopération sportive (retenir un joueur de talent dans la ligue nationale). Les prêts (entrants et sortants) sont pris en compte en tant que variable de coopération sportive. Les clubs qui prêtent leurs joueurs pour une période limitée réduisent

[111] Ancienne organisation regroupant 14 (puis 18) clubs majeurs du football européen.
[112] Une moyenne simple des points par match est utilisée
[113] « Malgré les investissements considérables faits par le Paris St-Germain pendant la période étudiée (déficit cumulé de 874 millions d'euros, Ligue 1 était le seul championnat du Big 5 avec une balance positive (+199 millions d'euros) ». CIES (2018).

leurs propres capacités sportives et les clubs qui en bénéficient du joueur pour cette période ne profiteront pas d'éventuel développement de capacités sportives du joueur dans le futur.

D'un point de vue international, les achats sont vus comme un moyen de développer l'attractivité de la ligue[114]. Pour les ventes, nous les analysons comme de la compétition sportive étant donné que les marchés internationaux augmentent le nombre potentiel d'acheteurs qui peuvent potentiellement payer plus que les clubs domestiques. Les prêts dans la ligue nationale sont pris en compte comme de la coopération nationale. Contrairement à Le Roy et al. (2007), nous considérons les prêts internationaux (entrants et sortants) comme de la compétition sportive (Olson & Schwab, 2000). En effet, prêter des joueurs avec des clubs étrangers peut signifier un refus d'interaction avec la ligue domestique. Cela peut être la conséquence d'achats d'un stock de talent domestique (joueurs) et ensuite prêter le surplus de talents aux ligues étrangères pour empêcher la compétition sportive qu'auraient pu constituer ces joueurs dans d'autres clubs. Une distinction supplémentaire est faite au niveau international entre le big 4 (Angleterre, Allemagne, Italie, Espagne) et les autres ligues.

3. La prise en compte des groupes stratégiques dans l'analyse des relations entre clubs

Dans le but d'être en phase avec les spécificités de l'industrie du football, nous faisons l'hypothèse que les transactions entre clubs dépendent des groupes stratégiques de leurs protagonistes. Nous faisons en premier lieu la distinction entre différents types de transaction au regard de leur complexité. Elles sont ensuite classifiées en considérant quels éléments les variables impactent elles, autrement dit si cela a un impact qui concerne la compétition financière et/ou sportive, et la coopération financière et/ou sportive. Au final, elles sont calculées pour chaque groupe stratégique identifié.

Les transactions dans le football sont plus complexes que la seule distinction coopérative et compétitive, elles peuvent présenter les deux caractéristiques. Dans notre modèle, les différences sont considérées entre clubs de Ligue 1 et de Ligue 2 et les divisions inférieures, mais aussi au sein de la même ligue, car nous introduisons les groupes stratégiques qui segmentent chaque division professionnelle. Ainsi, il n'y a pas de compétition entre clubs de groupes stratégiques différents à propos des achats et ventes de joueurs. En effet, les différents groupes stratégiques reposent sur les différences économiques entre clubs suivant les groupes fournis par la DNCG au fil des années, en se basant sur les revenus et sur les masses salariales. Les

[114] Richard Scudamore, directeur général de la *Premier League* semble confirmer cela: « notre réussite est basé sur un système : dépenser beaucoup pour attirer les meilleurs possibles, et ainsi offrir le meilleur show possible » (L'Equipe magazine, 2015, p. 20).

groupes stratégiques de la DNCG utilisés sont fournis dans le tableau 35. Les transactions intra signifient que les transactions entre deux clubs qui appartiennent au même groupe stratégique, et les transactions extra signifient des transactions entre deux clubs de groupes stratégiques différents.

Tableau 35: Groupes stratégiques du football professionnel à partir des rapports DNCG

Ligue 1	**2006-07**	**2007-08**	**2008-09**	**2009-10**	**2010-11**	**2011-12**	**2012-13**	**2013-14**	**2014-15**	**2015-16**	**2016-17**
Groupe 1	Bordeaux, Lens, Lyon, Marseille, Paris	Bordeaux, Lens, Lyon, Marseille, Paris	Bordeaux, Lyon, Marseille, Paris, Saint-Étienne	Bordeaux, Lyon, Marseille, Paris, Lille	Lyon, Marseille, Paris, Lille	Lyon, Marseille, Paris, Lille	Lyon, Marseille, Paris	Lyon, Marseille, Paris, Monaco	Lyon, Marseille, Paris, Monaco	Lyon, Marseille, Paris, Monaco	Lyon, Marseille, Paris, Monaco
Groupe 2	Lille, Rennes, Saint-Étienne, Sochaux, Toulouse	Lille, Rennes, Saint-Étienne, Monaco, Nancy	Lille, Rennes, Monaco, Sochaux, Toulouse	Lens, Rennes, Monaco, Saint-Etienne, Auxerre	Bordeaux, Rennes, Saint-Étienne, Auxerre	Bordeaux, Rennes, Saint-Étienne, Montpellier	Lille, Bordeaux, Saint-Étienne, Montpellier	Lille, Bordeaux, Saint-Étienne, Montpellier, Rennes	Bordeaux, Lille, Saint-Étienne, Rennes, Montpellier	Bordeaux, Lille, Saint-Étienne, Rennes, Montpellier, Nice	Bordeaux, Lille, Saint-Étienne, Rennes, Montpellier, Nice, Toulouse
Groupe 3	Auxerre, Le Mans, Monaco, Nancy, Nantes	Auxerre, Sochaux, Toulouse, Nice, Caen	Auxerre, Nancy, Nantes, Nice, Valenciennes	Lorient, Montpellier, Nancy, Sochaux, Toulouse	Lens, Monaco, Sochaux, Toulouse	Evian, Sochaux, Toulouse, Valenciennes	Lorient, Nice, Sochaux, Evian, Toulouse, Rennes	Sochaux, Ajaccio, Valenciennes, Toulouse, Nice, Bastia, Reims, Nantes, Guingamp, Evian, Lorient	Toulouse, Nice, Guingamp, Bastia, Lorient, Reims, Lens, Caen, Metz, Nantes Evian	Caen, Toulouse, Nantes, Guingamp, Lorient, Bastia, Reims, Angers, Troyes, GFC Ajaccio	Caen, Nantes, Guingamp, Lorient, Bastia, Angers, Nancy, Metz, Dijon
Groupe 4	Lorient, Nice, Sedan, Troyes, Valenciennes	Le Mans, Lorient, Metz, Strasbourg, Valenciennes	Caen, Grenoble, Le Havre, Le Mans, Lorient	Boulogne, Grenoble, Le Mans, Nice, Valenciennes	Caen, Lorient, Montpellier, Nancy	Brest, Caen, Lorient, Nancy	Troyes, Nancy, Reims, Valenciennes, AC Ajaccio, Bastia, Brest	NA	NA	NA	NA
Groupe 5	NA	NA	NA	NA	Arles, Brest, Nice, Valenciennes	AC Ajaccio, Auxerre, Dijon, Nice	NA	NA	NA	NA	NA
Critère	Produits en €m (supérieur à 65, 40-65, 30-40, inférieur à 30)	Produits en €m (supérieur à 55, 55-40, 40-30,45, inférieur à 30,45)	Produits en €m (supérieur à 53, 53-33, 33-29, inférieur à 29)	Produits en €m (supérieur à 55, 55-39,5, 39,5-30, inférieur à 30)	Produits en €m (supérieur à 67, 67-44, 44-38, 38-29,5, inférieur à 29,5)	Produits en €m (supérieur à 80, 80-44, 44-32, 32-29, inférieur à 29)	Produits en €m (supérieur à 100, 100-50, 50-31, inférieur à 31)	Masse salariale en €m (supérieur à 70, 70-30, inférieur à 30)	Masse salariale en €m (supérieur à 70, 70-30, inférieur à 30)	Masse salariale en €m (supérieur à70, 70-30, inférieur à 30)	Masse salariale en €m (supérieur à 70, 70-30, inférieur à 30)
Source	DNCG, p. 36	DNCG, p. 38	DNCG, p. 40	DNCG, p. 58	DNCG, p. 58	DNCG, p. 52	DNCG, p. 46	DNCG, p. 56	DNCG, p 52	DNCG, p 44	DNCG, p 46

Ligue 2	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17
Groupe 1	Grenoble, Caen, Metz, Montpellier, Strasbourg	Grenoble, Le Havre, Montpellier, Nantes, Troyes	Guingamp, Lens, Metz, Montpellier, Strasbourg	Caen, Guingamp, Nantes, Le Havre Strasbourg	Boulogne, Evian, Le Havre, Le Mans	Le Mans, Lens, Monaco, Reims	Caen, Le Havre, Lens, Monaco, Nantes	Lens, Auxerre, Caen, Troyes	Troyes, Sochaux	Lens, Metz, Sochaux, Le Havre	Lens, Reims, Sochaux, Le Havre, Troyes
Groupe 2	Brest, Châteauroux, Guingamp, Le Havre, Reims	Amiens, Brest, Guingamp, Reims, Sedan	Brest, Reims, Sedan, Troyes, Vannes	Angers, Brest, Dijon, Metz, Sedan	Metz, Nantes, Reims, Sedan	Metz, Nantes, Boulogne, Le Havre	Auxerre, Dijon, Guingamp	Metz, Nancy, Brest, Dijon, Le Havre, Tours, Angers	Nancy, Valenciennes, Auxerre, Angers, Dijon, Brest, Le Havre, AC Ajaccio	Nancy, Dijon, Brest, Auxerre, Valenciennes, Evian	Brest, Auxerre, Strasbourg
Groupe 3	Amiens, Bastia, Créteil, Dijon, Istres	Angers, Bastia, Châteauroux, Dijon, Niort	Amiens, Angers, Boulogne, Châteauroux, Dijon	Châteauroux, Laval, Nîmes, Tours, Vannes	Angers, Dijon, Grenoble, Tours	Amiens, Guingamp, Tours, Troyes	Angers, Châteauroux, Laval, le Mans, Nîmes, Tours	Laval, Châteauroux, Nîmes, Arles-Avignon, Clermont, Niort, Créteil, Istres, CA Bastia	Créteil, Tours, Laval, Niort, Clermont, Nîmes, Châteauroux, Arles-Avignon, Orléans, GFC Ajaccio	Paris FC, AC Ajaccio, Laval, Niort, Nîmes, Créteil, Red-Star, Clermont, Tours, Bourg-en-Bresse	Valenciennes, AC Ajaccio, Laval, Niort, Nîmes, Amiens, Red Star, Clermont, Tours, Bourg-en Bresse, GFC Ajaccio, Orléans
Groupe 4	AC Ajaccio, Libourne, Niort, Tours, Gueugnon	AC Ajaccio, Boulogne, Clermont, Libourne, Gueugnon	AC Ajaccio, Bastia, Clermont, Nîmes, Tours	AC Ajaccio, Arles-Avignon, Bastia, Clermont, Istres	Châteauroux, Laval, Nîmes, Troyes	Angers, Bastia, Châteauroux, Laval	GFC Ajaccio, Arles-Avignon, Clermont, Istres, Niort, Sedan	NA	NA	NA	NA
Groupe 5	NA	NA	NA	NA	AC Ajaccio, Clermont, Istres, Vannes	Arles-Avignon, Clermont, Istres, Sedan	NA	NA	NA	NA	NA
Critère	Produits en €m (supérieur à 13.4, 13.4-10, 10-8,6, inférieur à 8,6)	Produits en €m (supérieur à 13.5, 13.5-9,5, 9,5-8,73, inférieur à 8,73)	Produits en €m (supérieur à 12, 12-10, 10-8,5, inférieur à 8,5)	Produits en €m (supérieur à 12,1, 12,1-8,5, 8,5-7,7, inférieur à 7,7)	Produits en €m (supérieur à 12, 12-10,5, 10,5-9, 9-8,2, inférieur à 8,2)	Produits en €m (supérieur à 12, 12-10,5, 10,5-9, 9-8,6, inférieur à 8,6)	Produits en €m (supérieur à 14, 14-10, 10-8, inférieur à 8)	Masse salariale en €m (supérieur à 10, 10-7,5, inférieur à 7,5)	Masse salariale en €m (supérieur à 10, 10-7,5, inférieur à 7,5)	Masse salariale en €m (supérieur à 10, 10-7,5, inférieur à 7,5)	Masse salariale en €m (supérieur à 10, 10-7,5, inférieur à 7,5)
Source	DNCG, p. 64	DNCG, p. 68	DNCG, p. 64	DNCG, p. 82	DNCG, p. 82	DNCG, p. 76	DNCG, p. 70	DNCG, p. 90	DNCG, p, 86	DNCG, p, 74	DNCG, p, 78

B) Une analyse empirique de la contingence des choix stratégiques dans le cas du football

Les premiers résultats de notre étude de cas se concentrent sur l'étude des corrélations de Pearson caractérisant le niveau de corrélation entre les variables sélectionnées (1). Le second développement se concentre sur une analyse en composante principale (ACP) pour synthétiser l'importante quantité de données (2) avant de procéder à une classification K-means pour établir des typologies stratégiques (3). À partir de celle-ci , la contingence des choix stratégiques est analysée avant un résumé et une discussion des résultats (5).

1. Cartographier les dimensions stratégiques des clubs par l'étude statistique

Les résultats se basent sur les données annuelles de chaque club de Ligue 1 et de Ligue 2 sur la période 2006-2017. Notre base de données ne contient pas les données de certains clubs qui auraient pu biaiser les résultats en raison de leur incomplétude (données manquantes suite à des faillites notamment). Au final, nous obtenons un nombre total de 428 observations au lieu d'un nombre théorique de 440. Nous procédons à une analyse statistique exploratoire ; d'abord une étude des corrélations entre variables avec un tableau de corrélation de Pearson, deuxièmement une analyse en composante principale (ACP) avant de faire une classification K-means dans le but de proposer une typologie des comportements entre clubs et leurs contingences avec les groupes stratégiques.

1.1. L'étude des corrélations de Pearson

Le tableau 36 fait état de la matrice de corrélation des variables (sauf celles de transactions). Toutes les corrélations sont significatives au niveau de 5%, même si leurs intensités sont très différentes. Il est important de noter certaines corrélations telles que la relation négative entre le résultat opérationnel et les variables de revenus, l'IPS et les variables d'actifs. Le tableau 37 vient ensuite décrire les corrélations entre les variables de transactions et celles variables de non-transactions.

Tableau 36: Matrice des corrélations entre variables (hors variables de transactions)

	Masse salariale	Sponsoring & publicités	Presence CA	IPS	Coeff UEFA	Profits	Actifs	Droits TV	Résultat opérationnel	Actif immobilisé
Masse salariale	1	0.865	0.279	0.488	0.758	-0.172	0.850	0.877	-0.429	0.333
Sponsoring & publicités	0.865	1	0.203	0.422	0.573	-0.092	0.757	0.687	-0.390	0.307
Présence CA	0.279	0.203	1	0.227	0.262	-0.056	0.279	0.368	-0.212	0.229
IPS	0.488	0.422	0.227	1	0.444	-0.035	0.488	0.484	-0.257	0.213
Coeff UEFA	0.758	0.573	0.262	0.444	1	-0.137	0.726	0.847	-0.311	0.337
Profits	-0.172	-0.092	-0.056	-0.035	-0.137	1	-0.143	-0.142	0.449	-0.158
Actifs	0.850	0.757	0.279	0.488	0.726	-0.143	1	0.816	-0.420	0.679
Droits TV	0.877	0.687	0.368	0.484	0.847	-0.142	0.816	1	-0.416	0.440
Résultat opérationnel	-0.429	-0.390	-0.212	-0.257	-0.311	0.449	-0.420	-0.416	1	-0.190
Actif immobilisé	0.333	0.307	0.229	0.213	0.337	-0.158	0.679	0.440	-0.190	1

Tableau 37 : Matrice de corrélation entre variables de transactions/variables de non-transactions

	Masse salariale	Sponsoring & publicités	Présence CA	IPS	coeff UEFA	Profits	Actifs	Droits TV	Résultat d'exploitation	Actif Immobilisé
Achats intra	0.192	0.213	0.032	0.092	0.255	-0.081	0.154	0.187	-0.119	0.027
Achats extra	0.456	0.283	0.211	0.344	0.552	-0.137	0.472	0.636	-0.430	0.120
Achats.extra.meme.div	0.450	0.286	0.203	0.349	0.563	-0.146	0.463	0.611	-0.412	0.093
Achats.extra.div.inf	0.193	0.099	0.117	0.083	0.177	-0.020	0.198	0.350	-0.193	0.149
Achats.extra.div.sup	-0.005	-0.030	-0.023	0.121	-0.052	0.006	0.055	-0.077	-0.166	-0.025
Achats intl	0.761	0.774	0.064	0.373	0.494	-0.091	0.688	0.543	-0.419	0.201
Achats big 4	0.777	0.759	0.050	0.369	0.492	-0.051	0.699	0.516	-0.198	0.218
Achats intl autres	0.450	0.510	0.063	0.240	0.313	-0.125	0.412	0.385	-0.629	0.098
Ventes intra	0.197	0.106	0.046	0.140	0.190	-0.026	0.266	0.254	-0.357	0.050
Ventes extra	0.096	0.012	0.197	0.010	-0.002	-0.082	0.059	0.123	-0.249	0.010
Ventes.extra.meme.div	0.147	0.050	0.200	-0.008	0.038	-0.089	0.089	0.199	-0.252	0.013
Ventes.extra.div.inf	0.044	0.016	0.031	-0.016	0.032	0.074	0.070	0.094	-0.061	0.116
Ventes.extra.div.sup	-0.147	-0.112	-0.003	0.058	-0.121	0.001	-0.095	-0.231	0.006	-0.031
Ventes intl	0.481	0.345	0.193	0.272	0.441	-0.155	0.515	0.548	-0.566	0.208
Ventes big 4	0.443	0.321	0.170	0.268	0.403	-0.123	0.497	0.507	-0.510	0.199
Ventes intl autres	0.283	0.189	0.144	0.090	0.271	-0.166	0.216	0.310	-0.372	0.096
Prêts entrants intra	-0.013	-0.008	0.001	-0.142	0.012	0.080	-0.036	0.017	0.059	-0.033
Prêts entrants extra	-0.322	-0.215	-0.180	-0.188	-0.287	0.060	-0.257	-0.399	0.229	-0.145
Prêts entrants.extra.meme.div	-0.058	-0.035	-0.044	-0.215	-0.123	0.001	-0.091	-0.039	0.067	-0.077
Prêts entrants.extra.div.inf	-0.029	-0.034	-0.042	-0.069	-0.029	-0.018	-0.013	-0.014	-0.032	-0.013
Prêts entrants.extra.div.sup	-0.327	-0.216	-0.171	-0.082	-0.247	0.069	-0.235	-0.431	0.227	-0.116
Prêts entrants intl	0.092	0.044	0.016	-0.018	0.002	-0.085	0.040	0.101	-0.278	-0.033
Prêts entrants big 4	0.130	0.074	0.037	-0.012	0.017	-0.033	0.080	0.126	-0.290	-0.011
Prêts entrants autres	0.014	-0.002	-0.008	-0.018	-0.006	-0.095	-0.014	0.030	-0.129	-0.036
Joueurs libres	-0.485	-0.326	-0.294	-0.266	-0.435	0.168	-0.390	-0.578	0.391	-0.206
Prêts sortants intra	0.017	0.000	0.020	-0.017	0.029	0.074	0.027	0.052	-0.014	-0.017

	Masse salariale	Sponsoring & publicités	Présence CA	IPS	coeff UEFA	Profits	Actifs	Droits TV	Résultat d'exploitation	Actif Immobilisé
Prêts sortants extra	0.356	0.250	0.093	0.198	0.297	-0.077	0.191	0.396	-0.276	0.001
Prêts sortants.extra.meme.div	0.505	0.400	0.140	0.339	0.410	-0.117	0.410	0.460	-0.338	0.104
Prêts sortants.extra.div.inf	0.175	0.103	0.052	0.064	0.158	-0.034	0.025	0.253	-0.141	-0.046
Prêts sortants.extra.div.sup	-0.038	-0.039	-0.065	-0.006	-0.064	0.009	-0.024	-0.079	-0.068	-0.023
Prêts sortants intl	0.366	0.308	0.147	0.248	0.314	-0.152	0.309	0.422	-0.493	0.063
Prêts sortants big 4	0.469	0.419	0.083	0.227	0.377	-0.113	0.418	0.466	-0.340	0.134
Prêts sortants autres	0.231	0.183	0.138	0.196	0.210	-0.132	0.185	0.299	-0.437	0.017

Il apparaît une forte corrélation entre les achats internationaux et le sponsoring/publicités (0, 774). Cela peut correspondre aux travaux de Pedace (2008) qui obtient des résultats sur l'impact positif des joueurs sud-américains sur le nombre de spectateurs qui pourrait indiquer une demande du consommateur pour ce type de joueurs. Il y a également une corrélation négative entre les résultats opérationnels et les ventes à l'international (-0, 566). Cela pourrait supposer que les équipes avec des difficultés financières ont besoin de vendre leurs joueurs en dehors de la ligue française.

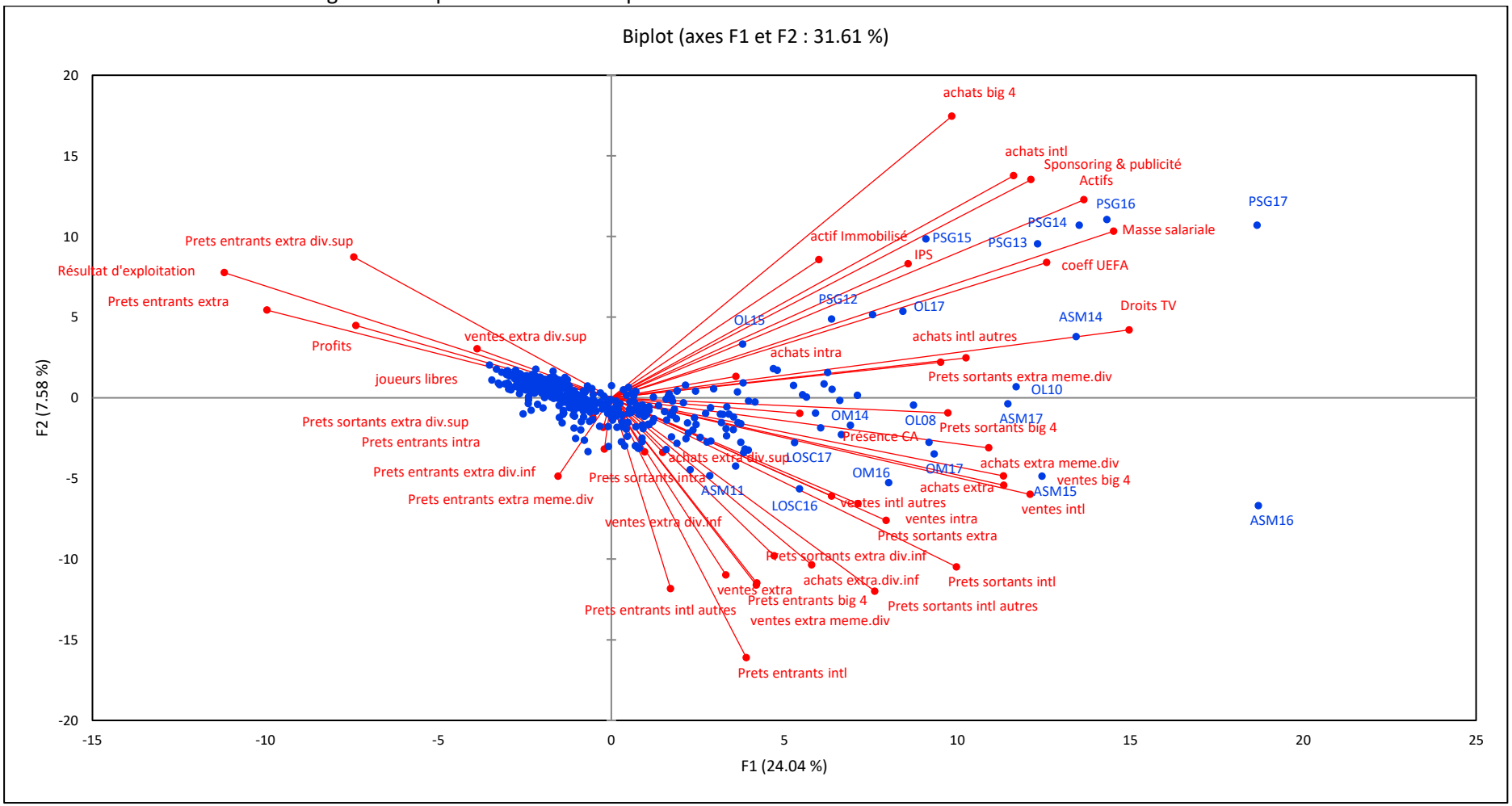
1.2. Analyse en composante principale de Pearson (ACP)

L'ACP résume l'information d'un certain nombre de variables (N) pour les représenter à travers des facteurs synthétiques (n). Cela nous permet de comprendre les différentes stratégies ou comportements de chaque équipe et son évolution dans le temps. Les facteurs 1 et 2 (F1 et F2) représentent les deux dimensions synthétisant l'ensemble des données (autrement dit nos variables) qui représentent le mieux celle-ci. La longueur des vecteurs de variables dans la représentation graphique représente la qualité de leur projection relativement à F1 et F2. Les abréviations des variables de transactions sont détaillées en annexe 9. Le nombre de facteurs pertinents à étudier dans ce processus de *data mining* est décidé sur la base des tests qui sont réalisés. La pertinence de l'échantillon est fournie par l'indice KMO (Kaiser-Meyer-Ohlin, annexe 10) qui donne des résultats moyens, mais acceptables (0.757). Le test de sphéricité de Bartlett (annexe 11) est utilisé[115] pour déterminer la qualité de l'ACP. Ce test donne un haut niveau de significativité (p-value<0,001). Le critère de variance expliquée (annexe 12) propose deux facteurs explicatifs, qui cumulés, expliquent 31,615% de la variance totale. Dans la figure résultant de l'ACP, les relations entre angles et axes sont aussi importantes que les relations entre angles et indicateurs. Les angles aigus illustrent une forte corrélation positive entre variables, les angles droits montrent qu'il n'y a pas de liens entre les variables et les angles obtus indiquent une corrélation négative.

Le premier axe (F1) du biplot issu de l'ACP (figure 37, annexe 13) représente la plupart de la variance totale (24.036 % sur 31.615 %). Sur cet axe, les observations à droite sont caractérisées par un niveau élevé de : performance sportive (IPS), ressources (actif, droits TV, sponsoring et publicités), dépenses (masse salariale), tous types d'achats (intra, extra, intl.), ventes internationales et intra-groupes, prêts sortants et prêts entrants internationaux.

[115] Nous avons exclu ici les transactions décomposées par division extra-groupes et par le type de transactions internationales en raison de problème de multi-colinéarité

Figure 37 : Biplot issu de l'ACP représentant les variables et observations sur les axes F1 et F2



Les observations à gauche du biplot présentent un haut niveau de : performance économique (profits, résultat d'exploitation), prêts entrants intra et extra-groupe, joueurs libres. Le deuxième axe (F2) renseigne une quantité plus faible de la variance totale (7, 58% sur 31, 615%). Cela explique pourquoi la plupart des variables et des observations sont plus proches de F1 que de F2 dans le biplo*t*. Les observations situées en haut affichent de hauts niveaux de : achats dans les ligues du big 4 ou au niveau international, sponsoring et publicités. Les observations du bas sont caractérisées par un haut niveau de : prêts entrants et tous les types de ventes. Les variables projetées dans l'ACP (biplot) montrent une corrélation positive entre l'IPS et certaines variables compétitives (comme les achats internationaux, la masse salariale, sponsoring et publicités). Ces variables sont négativement corrélées avec la performance économique[116]. Ces variables économiques sont corrélées positivement avec les prêts entrants extra (plus spécifiquement ceux des divisions supérieures), les ventes extra aux divisions supérieures et les arrivées d'agents libres. Cela peut constituer des clubs n'investissant pas dans le marché des transferts et qui dépendent des autres clubs (utilisant des prêts) et le marché des agents libres. Cela peut indiquer une sorte de stratégie du passager clandestin dans le but de profiter des droits télévisés sans investir sur les joueurs sachant que le risque d'être relégué est extrêmement élevé même en investissant sur les joueurs. Même si cette stratégie de prêts de joueurs est corrélée négativement avec la performance sportive (corrélation négative avec l'IPS), cela permet des gains financiers (profits). Dans la plupart des cas, cette stratégie est utilisée par les clubs qui n'ont pas les capacités financières de recruter sur le marché des transferts. Un 'mix' de variables sont corrélé, certaines étant compétitives (ventes internationales), et d'autres, plus coopératives (présence au CA) et d'autres présentant les deux caractéristiques (ventes intra, achats extra).

Ces résultats sont consistants avec ceux de Le Roy et al. (2007) sur les stratégies coopétitives de l'Olympique de Marseille (OM), mais aussi de l'AS Monaco (ASM), vérifiés sur une période plus longue. D'autres clubs semblent suivre ce chemin stratégique, comme Lille. Inversement, l'Olympique Lyonnais et Paris Saint-Germain (PSG) semblent avoir adopté des stratégies plus compétitives basées sur les masses salariales, le sponsoring et la publicité et les achats intra et cela sur plusieurs saisons. Malgré cela, les stratégies ne sont pas identiques d'une année à l'autre. En effet, les positions des clubs varient en fonction des saisons. À titre d'exemple, Paris a connu un revirement stratégique important depuis l'arrive du Qatar qui a racheté le club en 2011. L'AS Monaco a aussi complètement changé sa stratégie passant d'un comportement

[116] Ce résultat est consistent avec la proposition maximisation de l'utilité de Sloane (1971)

compétitif à un plus coopétitif en 2014. L'OM présente aussi une diversité importante sur le plan des stratégies. Ainsi, de 2010 à 2012, le club semble suivre une stratégie compétitive qui aboutit au titre de champion de France en 2010, alors qu'en 2016 et 2017, le club semble adopter un comportement plus coopératif.

2. Analyse typologique des clubs : une segmentation pour caractériser les comportements

2.1. Une analyse typologique par K-means

La classification dite par K-means (ou K-moyens) est une méthode de classification qui génère des groupes suivant un processus itératif. L'avantage de cette méthode est la possibilité de choisir le nombre de catégories qui est affiché. Nous choisissons le nombre de classes (quatre) qui minimise la variance intra-groupe et qui maximise la variance inter-groupe (annexes 14 et 15). Chaque catégorie ou cluster est lié à un centre (centroïde) qui correspond à une observation, et chaque observation va être associée au centre le plus proche pour ainsi former un cluster. Le tableau 38 relatif aux centroïdes nous permet d'interpréter les résultats des de la méthode de groupement en K-means

Tableau 38 : Centroïdes issus de la classification par K-means

Variable/Classe	1	2	3	4
Achats intra	19	389.95	3064.81	2590.90
Achats extra	271.15	2629.41	7822.12	14931.81
Achats.extra.meme.div	89.52	1454.41	6212.03	13250
Achats.extra.div.inf	139.62	1170.09	1591.57	1400
Achats.extra.div.sup	42.00	4.90	18.51	281.81
Achats intl	189.03	2852.34	6267.59	46570.90
Achats big 4	11.80	378.43	2220.37	30606.81
Achats intl autres	177.23	2473.91	4047.22	15964.09
Ventes intra	24.6	498.52	1244.90	3211.36
Ventes extra	1150.12	4073.52	5420.37	2209.09
Ventes.extra.meme.div	282.52	3805.88	4925	2050
Ventes.extra.div.inf	23.4	98.03	115.74	90.90
Ventes.extra.div.sup	844.2	169.60	379.62	68.18
Ventes intl	562.06	5442.51	13908.05	28506.59
Ventes big 4	256.72	3443.77	10762.22	25690
Ventes intl autres	300.94	1998.74	3145.83	2816.59
Prêts entrants intra	0.04	0.06	0.05	8.0743E-17
Prêts entrants extra	1.74	0.62	0.31	0.18
Prêts entrants.extra.meme.div	0.42	0.49	0.16	0.13
Prêts entrants.extra.div.inf	0.06	0.05	0.05	0.04
Prêts entrants.extra.div.sup	1.28	0.08	0.09	-1.413E-16
Prêts entrants intl	0.50	0.71	1.07	0.68

Variable/Classe	1	2	3	4
Prêts entrants big 4	0.15	0.26	0.62	0.27
Prêts entrants autres	0.35	0.46	0.46	0.40
Joueurs libres	7.64	2.91	1.87	0.72
Prêts sortants intra	0.03	0.07	0.01	0.09
Prêts sortants extra	1.26	2.45	3.59	2.68
Prêts sortants.extra.meme.div	0.18	0.28	1.14	1.45
Prêts sortants.extra.div.inf	1.00	2.16	2.40	1.18
Prêts sortants.extra.div.sup	0.07	0.009	0.03	0.04
Prêts sortants intl	0.30	1.17	1.74	2.54
Prêts sortants big 4	0.02	0.20	0.31	1
Prêts sortants autres	0.28	0.97	1.42	1.54
Masse salariale	8995.29	26144.47	53535.11	114542.18
Sponsoring & publicités	2559.57	6383.16	14099.57	45504.77
Presence CA	0.16	0.30	0.51	0.68
IPS	1.28	1.27	1.57	1.99
Coeff UEFA	179.41	1680.87	5860.66	14977.27
Profits	-397.70	-639.15	-4349.62	-4901.13
Actifs	8167.08	29965.27	77777.66	377694.90
Droits TV	7204.56	22064.72	40716.83	73509.63
Résultat d'exploitation	-2186.62	-7938.36	-18852.88	-31202.77
Actif immobilisé	2499.38	6129.31	14188.03	92156.45
Somme des poids	250	102	54	22
Variance intra-classe	114229018	468109506	3790483507	6.277E+10

2.2. Description des typologies : entre coopération, coopétition et compétition

La première catégorie (**C1**) contient la plupart des observations (250). Ce sont les clubs avec peu de ressources propres et qui ont de ce fait moins d'opportunités en termes de stratégies compétitives (faible niveau de : sponsoring et publicités, droits TV, masse salariale, achats, ventes, prêts sortants, actif, IPS, présence au CA). Ils coopèrent avec les autres clubs à travers un haut niveau de prêts entrants extra. Étant donné que ces clubs ont peu de ressources et un besoin de joueurs, ils utilisent le système de prêts (mais aussi les joueurs libres) pour renforcer leur recrutement à coût modéré. Cela a pour conséquence des profits et résultats opérationnels très légèrement négatifs. Ces éléments semblent apporter la preuve de stratégies dites de sécurité. C'est également le constat d'une vulnérabilité sportive de ces équipes qui les empêchent d'investir plus de ressources par peur de faire faillite suite à une éventuelle incapacité à recouvrir des dettes en cas de ressources plus faibles (exemple d'une descente en deuxième division avec une forte baisse des droits TV). En effet, ce risque s'est concrétisé pour certains clubs appartenant à cette catégorie (ex : Bastia, Arles Avignon, Sedan, Evian or Vannes)

malgré leur comportement supposément prudent, une des raisons pourrait être l'existence de chocs de demande lié à la billetterie (Scelles, Szymanski & Dermit-Richard, 2018).

La deuxième classe (**C2**) est composée de 102 observations. Cela présente certaines caractéristiques du modèle économique qui maintient les clubs français en vie, étant donné la situation incertaine et fragile de leurs propres ressources. C2 a un niveau d'investissement relativement important dans les transferts internationaux (2,473m€), comparé au très faible niveau d'achats au *big 4* (0,378m€). Elles ont aussi des ventes relativement importantes au big 4 (3,443m€) comparées aux autres ligues internationales (1,998m€). Cela correspond à l'idée que la ligue française sert de tremplin 'intermédiaire' pour les joueurs avant de rejoindre les ligues du big 4, et plus spécifiquement la Premier League (Feuillet, Scelles & Durand, 2018; Poli, 2007).

La troisième classe (**C3**) inclut 54 observations qui ont des caractéristiques très compétitives avec d'importants achats intra. Ces clubs utilisent aussi les prêts entrants internationaux pour obtenir des joueurs. Ils envoient des joueurs en prêts sortants (3,59), principalement dans les divisions inférieures (2,40). Leurs résultats économiques sont négatifs, surtout (-4,349m€). Cela pourrait être la conséquence de leurs tentatives d'acquérir des joueurs qui proviennent de leurs groupes stratégiques (achats intra). Il est à noter que seuls deux clubs du G3 de Ligue 1 (Monaco en 2007 et Auxerre en 2008) apparaissent en C3. Cela peut s'expliquer par le fait que ces deux clubs se sont historiquement qualifiés pour les coupes d'Europe avant la saison considérée au-dessus. Ainsi, Monaco avait participé trois fois de suite à la LDC avant la saison 2006-2007 alors qu'Auxerre avait évolué cinq années de suite en compétition européenne avant la saison 2007-2008. Durant ces saisons, les deux clubs ont une balance positive sur le marché des transferts, mais étaient encore en capacité d'acheter des joueurs.

La quatrième classe (**C4**) est composée de 22 observations. C4 a des achats internationaux très importants (46,57m€) et utilise aussi les prêts sortant à l'international (2,54). Cela peut expliquer leurs résultats opérationnels très négatifs (-31,202m€), même si leurs profits ne sont pas aussi négatifs en valeur absolue que C3 (-4,901m€). C4 correspond à une stratégie maximisant le nombre de victoires avec une contrainte budgétaire lâche. Un seul club du G2 en Ligue 1 est en C4, l'ensemble des autres clubs provenant du G1 de Ligue 1. Ce club est Nice en 2017. Cela peut s'expliquer par un contexte particulier. En effet, Nice fut achetée par un duo d'investisseurs sino-américain à l'été 2016. Pendant cette saison, ils ont triplé leurs actifs immobilisés de 4,2m€ en 2016 à 13m€ en 2017. Et, le club s'est qualifié pour l'Europa League en 2017, réalisant une performance notoire compte tenu de leur budget. Cela eu pour conséquence des revenus

additionnels de droits TV . Pour ces raisons, le club dépensa plus d'argent sur le marché des transferts, mais aussi dans la masse salariale, passant de 31,6m€ en 2016 à 49,9M€ en 2017.

3. Contingence des typologies aux groupes stratégiques : une démonstration des frontières du possible

Ces quatre classes résultant de la classification K-means sont analysées pour vérifier leur contingence avec les groupes stratégiques formulés par la DNCG (tableau 39)

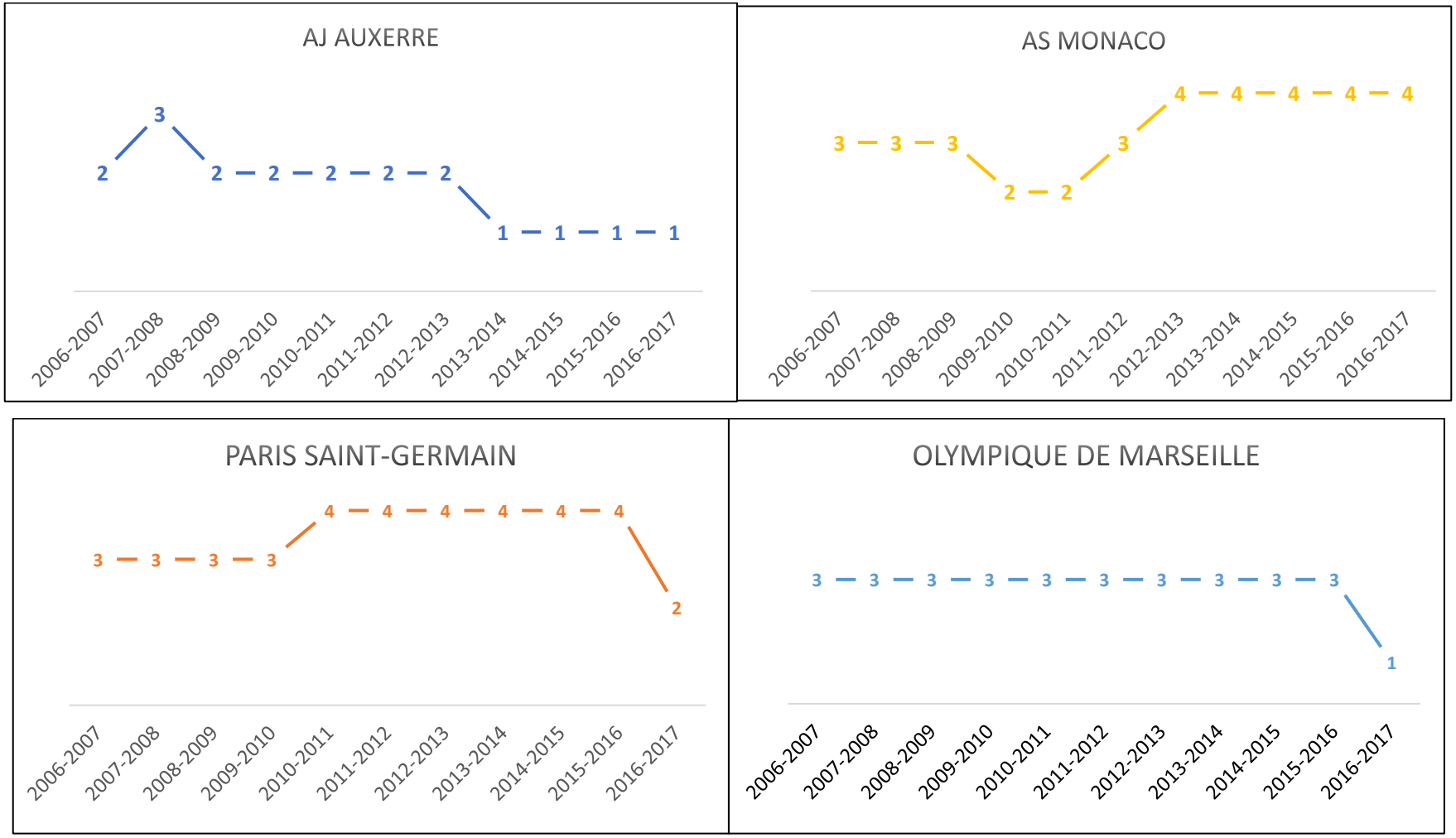
Tableau 39 : Contingence des groupes stratégiques (G1 à G5) / classifications K-means (C1 à C4)

	Ligue 1					Ligue 2					Observ.
	G1	G2	G3	G4	G5	G1	G2	G3	G4	G5	
C1	1	4	23	22	4	39	51	69	30	7	250
C2	2	23	52	11	4	5	3	1	1	0	102
C3	22	26	2	0	0	3	0	1	0	0	54
C4	20	1	0	0	0	1	0	0	0	0	22
Total	44	54	77	33	8	48	54	70	31	7	428

Les résultats montrent une contingence importante : C1 est composé à 76% d'observation de clubs de Ligue 2 ; C2 est composé à 89% des autres clubs de Ligue 2 ; C3 est principalement composé des observations de clubs de Ligue 1 du deuxième groupe stratégique et à 41% des observations des clubs de Ligue 1 du premier groupe stratégique ; et C4 est pratiquement exclusivement composé d'observations de clubs de Ligue 1 du groupe stratégique. Les seules deux exceptions (OGC Nice 2016-2017 et l'AS Monaco 2012-2013) peut s'expliquer par l'arrivée de nouveaux propriétaires. Dmitry Rybolovlev acheta l'AS Monaco au milieu de la saison 2011-2012 quand le club était à la dernière place du championnat de Ligue 2. Il démarra ses investissements en même temps, c'est-à-dire pendant la période de mercato hivernale 2011-2012. Sa première saison pleine en tant que propriétaire fut donc en 2012-2013, ce qui constitue la seule observation de Ligue 2 pour C4. Au final, il semble que l'appartenance aux classes supérieures des groupes stratégiques permet un choix discrétionnaire dans l'adoption de tel ou tel choix stratégique. En effet, nous avons ici des observations de clubs des premiers groupes stratégiques (G1), que ce soit en Ligue 1 ou Ligue 2, dans l'ensemble des quatre classes. Cela pourrait indiquer la palette de choix disponibles pour ces clubs. À l'inverse, un groupe stratégique inférieur nous donne un nombre plus limité de classes avec au moins une observation, exprimant des choix plus limités et donc probablement contraints. Pour ces clubs de groupes stratégiques 'inférieurs', cela pourrait illustrer l'idée de stratégie partiellement contrainte, « entre le déterminisme et le libre choix » (Mintzberg & Waters, 1985, p. 268).

Cette analyse de la contingence peut être complétée par l'étude de l'évolution des stratégies de clubs dans le temps en prenant en compte les contextes particuliers de chaque club qui pourrait faire l'objet d'analyse plus qualitative. Nos résultats montrent toute une diversité de dynamiques stratégiques selon notre classification (annexe 16). Certains clubs ont maintenu une stratégie similaire durant la période étudiée quand d'autres ont connu de multiples changements caractérisant des transformations voulues ou non de leurs comportements (figure 38, avec l'exemple de quatre clubs). En termes d'analyse un peu plus ciblée, l'identification de récurrence dans les échanges de joueurs peut constituer un début d'étude des réseaux d'échanges de joueurs (annexe 17) entre équipes peut aussi permettre de visualiser la toile des échanges entre clubs et d'en explorer les origines. De même, en utilisant les mêmes variables que pour la classification par K-means, la classification ascendante hiérarchique (CAH) permet de visualiser les proximité et dissimilarités des stratégies (annexe 18 & 19) donnant matière à développer l'analyse des stratégies au-delà de notre approche par la contingence.

Figure 38 : Exemples d'évolution stratégique de clubs selon la classification K-means



CHAPITRE CONCLUSIF

Discussion et synthèse, apports pour les acteurs, et perspectives de recherche

Le chapitre conclusif se développe en trois parties avec en premier lieu une synthèse des résultats accompagnée d'une discussion des principaux intérêts théoriques de la thèse **(A)**. Les enjeux et apports pratiques pour les acteurs sont ensuite proposés **(B)** avant de conclure sur des pistes de recherches potentielles **(C)**

A) Discussion des principaux résultats de la thèse : apports théoriques de la thèse

La discussion des principaux résultats porte sur l'intérêt qui a été envisagé d'une analyse de la mutualisation des revenus entre concurrents par la théorie de la firme réseau **(1)** pour ensuite caractériser les implications d'une génération de ces revenus mutualisés. Il est ensuite appréhendé la question de la répartition des revenus dans les sports individuels et collectifs et ses conséquences sur l'écart grandissant entre compétiteurs **(2)**. Enfin, les aspects liés à la contingence des choix stratégiques sont discutés avec l'idée d'un secteur qui segmente fortement les capabilités stratégiques **(3)**.

1. Discussions sur les problématiques liées à la mutualisation et génération des revenus

1.1. L'apport théorique de la firme réseau dans l'analyse des relations entre clubs

La mutualisation des revenus entre firmes indépendantes et concurrentes est un aspect caractéristique du secteur. Ainsi, les ligues majeures nord-américaines et les cinq ligues majeures de football en Europe procèdent à la mutualisation de leurs droits médias sur le plan national. Il apparaît que la mutualisation est le moyen privilégié pour maximiser la génération des revenus collectifs, avec la réussite que l'on connaît notamment dans les ligues nord-américaines (Fulconis, Nollet & Paché, 2016) . Cette mutualisation permet ensuite d'organiser plus aisément une régulation, notamment sur la question du partage des revenus. Là où la mutualisation constitue une force collective en raréfiant l'offre face à une demande plus ou moins éparse, un processus de vente individuel atomise l'offre sur un marché face une demande qui favorise, à juste titre sur le plan purement économique les produits 'premiums'. La mutualisation ne présente pas un seul intérêt économique de maximisation des revenus. Elle constitue un véritable levier politique de régulation. De plus, elle fonde l'interdépendance des acteurs et leurs actions communes. En cela, nous considérons dans une approche managériale

par la firme réseau **(partie 1, chapitre 1)** que les participants à une ligue forment un ensemble politique, social et économique. Considérant le nombre très restreint de recherches autour de la notion de firme réseau, l'utilisation de cette théorie permet d'apporter une nouvelle approche des clubs sportifs professionnels autour d'un organisateur, la ligue qui serait la firme pivot dudit réseau. La firme réseau permet d'intégrer les spécificités du secteur notamment au niveau de la mutualisation de certaines ressources, mais aussi de prendre en compte le comportement des clubs sportifs qui agissent de plus en plus comme des firmes traditionnelles.

Si la vente individuelle des droits télévisés peut renseigner dans une certaine mesure de la valeur intrinsèque d'un club sur le marché des médias, elle peut également engendrer des déséquilibres et externalités négatives. En effet, comme l'a montré le cas espagnol jusqu'en 2015 et la ligue portugaise aujourd'hui, au-delà de quelques clubs phares, la valeur individuelle des petits clubs sur un marché des droits médias est très faible, voire inexistante. Et paradoxalement, les petits clubs doivent regrouper leurs droits entre plusieurs clubs pour maximiser leur valeur sur le marché. L'écart de revenus générés par ce type de vente peut également être considéré comme une faiblesse pour vendre les droits d'une ligue à l'international. Au-delà de l'aspect financier, la mutualisation renforce l'idée de firme réseau sans pour autant nier l'indépendance juridique de chaque firme. En partant du principe que le réseau constitue, la structure décisive d'intégration des acteurs, la mutualisation d'une partie des revenus en devient indispensable pour organiser une action collective. Mutualiser une partie des revenus revient à reconnaître la communauté des intérêts d'acteurs engagés dans un réseau. Cela fait d'autant plus sens alors que l'organisation d'un championnat repose sur un nombre minimum de compétiteurs. Contrairement aux autres secteurs, le sport professionnel ne peut exister sans concurrence et compétition. Cela a d'ailleurs paradoxalement conduit à la création de cartels avec les ligues majeures nord-américaines. Ces ligues sont en contrepartie très fortement régulées pour rendre impossible un monopole économique ou sportif. La mutualisation correspond à la première pierre de l'édification d'un réseau d'intérêts. Contrairement aux ligues nord-américaines où la loi contraint à l'organisation de la régulation par des lois d'exemption, les ligues européennes répondent au droit commun européen. Les spécificités du sport ne sont pas pour autant entièrement déniées et plusieurs décisions ou recommandations de la CJUE en ont fait la preuve, notamment sur la mutualisation des droits sportifs. La mise en place de gestion des revenus mutualisés va ainsi résulter de ce qu'on pourrait appeler un contrat social entre les parties prenantes. Ce contrat est fonction d'un compromis qui correspondra à l'instant où il sera en place aux positions majoritaires des acteurs.

1.2. La bénédiction des premiers entrants sur le marché des droits TV, comment réduire les risques de malédiction du vainqueur ?

Dans un contexte de génération de revenus par modèle d'enchère, la situation malédiction du vainqueur est difficile à identifier clairement, mais un faisceau d'indices peut permettre de la caractériser (Andreff, 2014). Nos résultats **(partie 1, chapitre 2)** montrent que les diffuseurs historiques de la PL et de la L1 (respectivement Sky et Canal +) n'ont pas souffert de la malédiction du vainqueur et ils ont probablement même été 'béni' à certains moments, notamment en situation de monopole. Le deuxième entrant sur les marchés des droits de diffusions a été identifié comme étant plus exposé à la malédiction. Ces conclusions corroborent les concepts économiques d'avantages du premier entrant et de malédiction des derniers entrants. La déception ressentie par le vainqueur est un indicateur important de la malédiction du vainqueur selon Thaler (1988) et Andreff (2012), il a donc été de ce fait ajouté aux indices d'Andreff (2014). Quitter le marché peut être interprété comme de la déception, d'autant plus si cela est associé à des pertes financières. Cette situation apparaît fréquemment sur le marché des droits TV en France. Néanmoins, des pertes sur un marché spécifique comme celui des droits télévisés du football peuvent également faire partie d'une stratégie plus large. Les droits du football qui sont souvent associés à de fortes audiences peuvent constituer un 'produit d'appel' pour les diffuseurs dans le but d'attirer une masse d'abonnées et pouvoir faire du profit sur les autres produits ou sur le prix global de l'abonnement qui va au-delà de la diffusion du football. Les investissements très coûteux dans le football peuvent être vus comme nécessaires pour promouvoir d'autres produits qui seront plus profitables. Les récentes pertes d'abonnés de chaînes à péage peuvent être relatives à la baisse d'intérêt de ce programme additionnel sur lequel les diffuseurs font du profit en utilisant un marketing croisé.

Certains phénomènes économiques peuvent être considérés comme les conséquences ou au moins être liés à une sorte de bénédiction ou malédiction comme l'avantage du premier entrant, la malédiction des derniers entrants et la guerre d'usure. D'autres éléments qui n'ont pas été développés précédemment peuvent être envisagés. Par exemple, l'intégration verticale et horizontale qui s'est produite sur ce marché des médias (Solberg & Helland, 2011). En France, certains exemples existent comme l'absorption de TPS par Canal+ (intégration horizontale), ce dernier étant également propriétaire du Paris Saint Germain de 1991 à 2006 (intégration verticale). On pourrait penser que cette dernière illustre l'avantage du premier entrant. En effet, Canal + a pu investir sur le club du PSG en raison de leur très bon début à la fin de l'année 1984 (année de création de la chaîne) jusqu'à 1991. Cela se démontre par les données économiques suivantes : CA de 82,6 millions d'euros en 1985 et de 938, 6 millions d'euros en 1991 et un profit

qui est passé de -50, 3 millions d'euros en 1985 à 164, 8 millions d'euros en 1991 (Quélin, 2000). Cela peut s'expliquer par la position dominante qu'a acquise Canal+ sur le marché français. L'investissement dans le Paris Saint-Germain était supposé permettre à Canal+ de créer un concurrent crédible pour l'Olympique de Marseille, dont la domination croissante menacait l'intérêt du championnat (décroissance de l'incertitude du résultat) ; d'accroître l'attractivité du Paris Saint-Germain qui représente un marché important (Paris) ; et de réduire les détails inconnus et incertains en contrôlant le club, diminuant de fait l'impact d'un indice identifié comme susceptible d'indiquer une malédiction du vainqueur (Andreff, 2014). Une situation similaire peut s'établir par la relation existante entre BeIN Sports et le Paris Saint Germain. En Angleterre, Sky a tenté une intégration verticale avec Manchester United en 1999, mais ils furent bloqués par le gouvernement britannique sur recommandation de la *Monopolies and Mergers Commission* (Gerrard, 2000). Pour en revenir à l'intégration horizontale, il faut noter l'échec récent de l'accord de distribution entre Canal+ et BeIN Sports après la décision de l'autorité de la concurrence en France qui ne l'a pas autorisée. Les exemples d'intégration horizontale ne sont pas exclusifs à la France. En Italie, Telepiu (perte d'environ 1,645 milliards d'euros) et Stream (perte d'environ 595 millions d'euros) a fusionné avec SKY Italia en 2003 (Solberg, 2006). En Espagne, trois concurrents ont fusionné pour former Sogecable, connu comme PRISA TV aujourd'hui.

2. Enjeux théoriques liés à la négociation et la répartition des revenus

2.1. Le partage des revenus dans les sports collectifs : si proche…si loin ?

Le partage des revenus constitue l'un des outils de régulation majeure considérant l'importance de ces revenus dans le budget des clubs et le lien entre les dépenses, notamment dans la masse salariale (Kuper & Szymanski, 2012; Arrondel & Duhautois, 2018). Ce partage fait l'objet d'une négociation entre acteurs qui a une portée profondément politique **(partie 2, chapitre 3)**. Cette thèse a permis d'établir l'importance de multiples facteurs influençant la répartition des revenus dans le sport professionnel :

- les modalités de vente (individuel ou mutualisé)
- la gouvernance (structure juridique, parties prenantes, pouvoir)
- la compétition entre ligues (accès aux revenus notamment la LDC)
- le *league design* (ex : nombre de montées-descentes)
- le marché du travail (présence d'un marché de transferts/prêts de joueurs)
- la contingence des choix stratégiques aux ressources (niveau de coopération)

La répartition mise en place représente à la fois les intérêts majoritaires au sein des instances gouvernantes et les orientations stratégiques qui en découlent. Autrement dit, cette répartition est l'image à un instant donné de l'équilibre des pouvoirs entre les parties prenantes. Cet équilibre n'est jamais figé et fonde l'action collective organisée. Cette thèse a permis d'analyser les relations entre les membres du conseil d'administration, mais aussi d'autres parties prenantes dans une situation de crise de gouvernance qui a produit des transformations notables sur l'organisation collective. Dans cette perspective, la problématique du partage des revenus constitue un terreau de recherche conséquent pour traiter des questions de gouvernance collaborative (Winand & Anagnostopoulos, 2019) notamment si l'on considère l'importance des interactions entre les parties prenantes d'une LSP. L'une des finalités de la coopération par mutualisation puis redistribution est de minimiser les écarts sportifs ou en tous les cas d'éviter la trop grande prévisibilité des résultats. En cela, le secteur du sport se distingue sans doute de l'industrie classique où la maîtrise de l'incertain est stratégique. Les tensions qui émanent dans les relations entre clubs et instances du football proviennent d'une situation ambivalente où les clubs majeurs ne veulent plus supporter le risque que constitue l'imprévisibilité sportive. Il faut probablement y voir une hyper professionnalisation des clubs qui tendent à se comporter comme des firmes classiques. La financiarisation du football doublé de l'augmentation des écarts économiques entre clubs a sans doute favorisé une situation où la scission entre clubs n'a jamais semblé aussi proche, bien qu'encore complexe à envisager notamment sur le plan juridique. Un paradoxe ressort donc avec d'un côté la volonté de réduire l'incertitude économico-sportive et de l'autre l'importance fondamentale de l'intensité compétitive du secteur (Scelles, 2009 ; Scelles et al. 2013).

Les critères de répartition des droits TV **(partie 2, chapitre 4)** de la Ligue 1 ont suivi une tendance réduisant la solidarité entre clubs depuis le début des années 2000. Cette dynamique relativement 'inégalitaire' résulte d'un choix politique qui avait pour but de récompenser les clubs à la notoriété la plus forte. La répartition plus hiérarchique avait également une portée stratégique visant à promouvoir des clubs leaders susceptibles de performer sur la scène européenne. De ce point de vue, les résultats des premiers de cordée sont de l'aveu même des acteurs plus que mitigés et le ruissellement escompté par certains n'a pas opéré. C'est en réalité l'arrivée d'investisseurs extérieurs qui a permis à certains clubs français d'atteindre les objectifs que les changements de clés de répartitions des droits TV n'ont effectivement pas affectés. Ce constat d'échec a relancé les discussions entre les clubs sur le sujet. Ainsi, un accord passé entre les clubs en 2016 prévoit que le ratio de distribution des droits TV entre le premier et le dernier ne devrait pas dépasser 2,5 si les droits TV dépassent le milliard d'euros ce qui sera le cas en

2020-2021. Ce ratio 1er/20ème était à 3,6 en 2018. Les clés de répartition actuelles (30% à parts égales, 20% notoriété, 30% performance et 20% licence club qui sont quasi égalitaires dans les faits) ne permettent pas mathématiquement d'aboutir à ce ratio de 2,5 ce qui va engendrer de nouvelles discussions entre clubs et donc à une nouvelle méthode de répartition. Ainsi, la saison 2020-2021 va marquer la première inflexion significative d'une répartition des revenus plus resserrée depuis que les critères autres que ceux de solidarité avaient été introduits au début des années 2000. Au niveau européen, le ratio souvent érigé en exemple de solidarité en Premier League était de 1,6 en 2017. Mais, sous la pression du *big 6* anglais, la répartition des droits internationaux a été révisée (une première depuis la création de la Premier League en 1992). Ils ne seront plus distribués à parts égales en 2019-2020 ce qui risque d'augmenter légèrement ce ratio autour de 2. La Ligue 1 va donc se rapprocher de ce ratio, mais à une échelle de revenus bien inférieure, le dernier de Premier League ayant touché en 2017-2018 le double de droits TV du PSG hors Ligue des Champions. L'égalitarisme à l'anglaise repose beaucoup sur le partage égalitaire des droits TV internationales décidé à la création de la Premier League alors qu'ils ne valaient que 9 millions de livres contre plus d'un milliard aujourd'hui. La méthode de répartition s'est donc au fil du temps avérée comme une aubaine pour les petits clubs de Premier League qui ont bénéficié d'une manne générée par le succès des marques des plus grands clubs anglais.

Dans son nouvel opus sur les inégalités, Thomas Piketty (2019) aborde l'histoire mondiale des inégalités au regard de l'idéologie qui en serait la source. Autrement dit, les inégalités seraient une construction sociohistorique. Dans notre cas d'étude, les inégalités de revenus se fondent dès la création de revenus sur des considérations liées au marché (que ce soient le montant des droits TV entre pays ou d'autres types de revenus liés à la marque propre à chaque club/ligue) et résultent ensuite d'un rapport de force entre acteurs qui produit une répartition des revenus. L'inégalité est également le produit d'une asymétrie de compétition dans le sens où les clubs d'une même ligue n'ont pas accès aux mêmes marchés par l'intermédiaire des compétitions supranationales ce qui renforce ainsi durablement des positions dominantes. La domination économique qui tend vers les plus grands marchés (Helleu, 2007) est ainsi alimentée par un segment de marché inaccessible à la majorité des clubs.

2.2. Enjeux de la répartition dans les sports individuels : une régulation à penser ?

D'un point de vue organisationnel, la dispersion des revenus **(partie 2, chapitre 4)** est un sujet important (Wang, Zhao & Thornill, 2015). Elle n'influence pas seulement l'inégalité économique, mais aussi les décisions et actions des parties prenantes de l'organisation. Il revient aux

instances de mieux encadrer le statut des joueurs professionnels pour éviter de décourager l'entrée de jeunes talents ou d'éviter ce turnover volontaire d'acteurs contraints financièrement comme en golf (Frick, 2003). Jules Marie, qui s'est récemment retiré du circuit professionnel après avoir atteint la 228e place mondiale, explique que « pour vivre du tennis, il faut être dans les 100 premiers. Sinon, financièrement, ce n'est pas viable. Pour une année de tournoi ATP, il faut compter au moins 50 000 €[117]. ». Ce palier en tennis se retrouve dans la structure même d'un tournoi de golf avec le cut qui limite le nombre de joueurs qui vont participer à la phase finale. Il faut trouver un équilibre entre des écarts de *prize money* trop faibles qui seraient désincitatifs et des écarts trop grands où de « petites différences en termes de performance (…) entraînent de grandes différences de gains » (Connelly et al., 2014, p.17). Cela va dans le sens de la théorie de l'équité, l'effort produit sera d'autant plus important si la récompense est jugée juste par rapport aux autres (Grant, Christianson & Price, 2007). Comme dans les travaux de Gomez, l'effort ou le travail « se matérialise dans la relation aux autres » (Juban, 2018, p.159).La gestion des ressources humaines qui génèrent le spectacle sportif peut se résumer en deux points : la gestion des Superstars qu'il faut attirer, développer et retenir ; et celle des 'autres' joueurs qui ont tendance à ajuster leurs comportement et performance négativement en présence de Superstars (Brown, 2011) ou quand la dispersion des gains est trop forte (Bucciol et al., 2014). Sur la base des éléments développés il convient de poser la question de savoir si le sport n'est pas, au même titre que d'autres secteurs, le reflet voire même le meilleur exemple d'« une société de superstars » (Piketty, 2013) où les inégalités sont de plus en plus marquées avec un détachement du haut de la pyramide (voir également le cas du football, Paché, 2018) et l'existence des mécanismes incitatifs dénoncés par Piketty (Jardat, 2015). À l'opposé, il existe des acteurs à la périphérie du circuit qui peinent à équilibrer leurs comptes car devant supporter des frais significatifs dans des tournois de faible importance économique et sportive. Le schéma identifié dans le tennis se retrouve dans l'ensemble de la société, via une hyper concentration des revenus et du patrimoine. Le rapport OXFAM (2018) [118] va dans ce sens et rappelle que 42 personnes détiennent autant que 50% de la population mondiale.

[117]Ouest France (2015) Fatigué, Jules Marie abandonne le circuit, disponible sur https://www.ouest-france.fr/normandie/fatigue-jules-marie-abandonne-le-circuit-3807289

[118] OXFAM (2018) Les 1 % les plus riches empochent 82 % des richesses créées l'an dernier, la moitié la plus pauvre de l'humanité n'en voit pas une miette, disponible sur : https://www.oxfam.org/fr/salle-de-presse/communiques/2018-01-22/les-1-les-plus-riches-empochent-82-des-richesses-creees-lan

3. Implications d'une étude de la contingence des choix stratégiques en fonction de groupes stratégiques

Cette recherche avait pour objectif de mesurer les déterminants des choix stratégiques dans l'industrie du football en mettant l'accent sur les stratégies coopétitives. En utilisant des groupes stratégiques, notre modèle va plus loin comparer aux recherches précédentes sur la coopétition. Cette segmentation permet d'identifier des éléments informant de la contingence des choix stratégiques. Se basant sur les clubs de football professionnel français de Ligue 1 et de Ligue 2, les données s'étendent sur la période 2006-2017 générant des résultats plus robustes que les 40 observations analysées par Le Roy et al. (2007). En effet, nous avons travaillé sur 428 observations et 53 clubs différents. Comme la typologie le démontre, nous pouvons observer une variété de stratégies relatives à des comportements coopératifs, coopétitifs et compétitifs. La classification K-means indique que les clubs de la classe 1 (C1) ont tendance à utiliser le système de prêts de joueurs extra-groupe (majoritairement de divisions supérieures) comme stratégie (ou moyen) de recrutement. Cela leur permet de constituer une équipe avec peu (ou pas) d'investissements en transfert et de limiter le développement pertes financières. Malgré tout, cela présente un risque important, puisque c'est corrélé négativement avec l'IPS. Ces équipes n'ont probablement pas le choix d'opter pour d'autres types de stratégies sans accepter de se mettre en péril sur le plan économique étant donné leurs ressources limitées, ce qui est en accord avec l'idée de contingence des choix stratégiques. Cette analyse contribue à la compréhension des différentes stratégies et autres comportements adoptés par les clubs affinant l'analyse des stratégies de clubs là où la plupart des recherches modélisent des comportements collectifs au sein d'une ligue (cf modèle de maximisation de l'utilité en Europe et du profit en Amérique du nord).

Dans un objectif de modélisation, les ligues sont ainsi souvent considérées comme des entités dont les clubs partagent des comportements similaires, mais « il est probable que les fonctions d'objectifs des propriétaires sont à la fois plus nuancées et plus variées que ce qui est décrit dans la littérature (Zimbalist, 2003, p.507) […] « et la prochaine tâche pour modéliser le comportement et la performance des ligues sportives est de prendre totalement en compte la diversité probable des objectifs des propriétaires au sein d'une ligue ». (Zimbalist, 2003, p. 510). Ces éléments ont été décrits il y a plus de 15ans par Andrew Zimbalist, en accord une première approche décrite par Rascher (1997) qui a modélisé une diversité d'objectifs au sein d'une ligue. Depuis, relativement peu de travaux ont tenté d'aller dans cette direction, à l'exception de Terrien et al. (2016). Terrien, Scelles, Morrow, Maltèse et Durand (2017) ont identifiés empiriquement différents objectifs et montrent que les objectifs peuvent être différents d'un

club à l'autre, mais aussi pour un club donné d'une saison à l'autre. Notre typologie apporte les preuves empiriques de différents comportements qui peuvent être liées aux variétés d'objectifs formulés par Zimbalist (2003) en lien avec leurs capacités stratégiques de départ, autrement dit leur appartenance à un groupe stratégique ou à un autre, qui dépendent dans notre cas des ressources. De plus nous introduisons le concept stratégique de coopétition pour mieux décrire les relations spécifiques entre clubs. Il a été question de l'intérêt de la notion de coopétition **(partie 3, chapitre 5)** dans une approche stratégique des firmes. La coopétition apparaît comme complémentaire de l'approche par la firme réseau considérant la nature des relations entre acteurs qu'elle propose. Appliquée au secteur du sport, la coopétition présente également des caractéristiques intégrant les spécificités du secteur sportif, notamment dans l'interdépendance économico-sportive qui a été présentée. Dans le prolongement de cette interdépendance structurelle entre les compétiteurs du sport professionnel, il a été envisagé la coopétition au regard des échanges entre clubs, notamment par le marché du travail sportif du football caractérisé par les transferts et/ou prêts de joueurs entre clubs. Cette analyse a fait ressortir une typologie des stratégies existantes et a permis d'appréhender la contingence des choix stratégiques aux ressources.

Dans un contexte où les transactions sont de plus en plus scrutées par les autorités de régulation (*Fair play* financier de l'UEFA, FIFA), notre étude sur la coopétition et la contingence des choix stratégiques **(partie 3, chapitre 6)** apporte des éléments d'implications sur les conséquences potentielles que certaines équipes pourraient rencontrer, en fonction des nouvelles régulations qui pourraient être implémentées. La FIFA vient de rendre public un projet[119] qui pourrait limiter le nombre de prêts sortants s'ils sont utilisés dans le but d'exploitation commerciale ; la régulation des agents est également à l'étude. Toutes ces régulations sont, selon Gianni Infantino[120], « un premier pas significatif vers l'aboutissement d'une meilleure transparence, le renforcement effectif des règles qui vont donner des millions de paiements de solidarité aux clubs et développer un consensus sur comment répondre au problème des agents, des prêts et d'autres aspects clés du système des transferts ». Ce type de réforme met la pression sur les équipes qui utilisent ou dépendent des prêts[121] (la multipropriété de clubs et/ou les équipes qui ne peuvent pas être en compétition avec les autres en termes de salaire) et utilisent le marché des transferts pour assurer leur stabilité économique. Notre analyse pourrait permettre

[119] (FIFA, 2018) « Développement de la régulation des prêts en vue de développer les jeunes en opposition à l'exploitation commerciale. Le nombre de prêts par saison et entre clubs doit être limité et les '*bridge transfer'* et les sous-prêts doivent être interdits ».
[120] Ibid.
[121] Le club de Chelsea a par exemple prêter 40 joueurs en 2018-2019.

d'identifier les clubs qui pourrait être les plus exposés à une réforme et comment s'assurer qu'une réforme ne mette pas en péril la soutenabilité de leurs modèles. Cette recherche s'inscrit également dans un contexte de résurgence du débat autour de la création d'une Superligue européenne entre les clubs les plus riches (Scelles, 2017; Scelles et al., 2016) exposés comme un projet en cours par les Football Leaks. Les relations potentielles entre les clubs prenant part à cette Superligue et les autres clubs restants dans les ligues domestiques, mais aussi entre clubs de la Superligue entre eux, pourraient être éclairées par ces éléments.

B) Enjeux, implications et perspectives pratiques de la thèse : apports pour les acteurs

Les implications de cette thèse pour les acteurs concernent dans un premier temps le fan (ou le consommateur de spectacle sportif) comme la partie prenante lésée du marché des droits TV du football **(1)**. Il est ensuite question des perspectives du marché des droits TV du football sur le plan français et international notamment en termes de saturation de marché et de développement possibles **(2).** Un troisième point est consacré à la proposition tant pour les sports collectifs que certains sports individuels d'une régulation plus entreprenante visant à réduire les disparités économiques distordant les capacités sportives des acteurs **(3)**.

1. Le fan, véritable perdant du marché des droits télévisés ?

Le développement des droits télévisés du football est soutenu par deux types de parties prenantes qui sont susceptibles de subir une trop forte concurrence :

- Les diffuseurs, s'il apparaît qu'ils paient trop ou bien que le prix de l'abonnement est trop faible et/ou que le nombre d'abonnés est plus faible que prévu. Les diffuseurs doivent anticiper dans le processus d'appel d'offres comment ne pas aller au-delà d'un certain montant où leur offre excéderait ex ante leurs retours sur investissements ex post (Les Echos, 2016) ;
- Les consommateurs, qui dans la plupart des cas, font face à une situation de monopole, qu'il y ait un ou deux monopoles. Il se pourrait que le consommateur soit maudit dès lors qu'il souscrit à une chaîne à péage. Cela est appelé le *siphoning* et décrit une situation où la « chaîne payante diffusera des évènements qui étaient autrefois disponibles sur la télévision gratuite, si bien que les téléspectateurs paient pour visionner des matchs qui auraient été diffusés de toute façon gratuitement ». (Noll, 2007, p. 409).

Pour Sean Williams (2009), directeur de la stratégie à BT retail lorsque Setanta fit faillite, il existe une défaillance du marché de la télévision payante au Royaume-Uni et cela « nuit de plus en plus significativement aux consommateurs sous la forme de prix plus élevés, de choix limités et d'une innovation en déclin ». Il est intéressant de noter que Sky et BT se sont mis d'accord pour permettre à leurs clients respectifs d'avoir accès à un autre réseau de chaînes en décembre 2017 (Sweney, 2017). Cela peut être un moyen d'éviter la malédiction du vainqueur de l'enchère et aussi réduire l'impact négatif pour le consommateur. Il est important de mentionner la règle du *no-single buyer* qui empêche qu'une seule chaîne acquière l'ensemble des lots du processus d'appel d'offre. Une décision de la Commission européenne qui date de 2006 à propos de la PL avait pour objectif d'encourager la compétition en établissant qu'un minimum de deux diffuseurs devait posséder les droits de diffusion en direct ; le problème de ce genre de décision est que le diffuseur peut adopter un comportement collusif comme ce fut le cas en Italie entre Sky Italia et Mediaset où la règle de *no-single buyer* fait loi. D'un côté cette règle encourage la compétition entre diffuseurs et génère une hausse des droits télévisés maximisant ainsi les revenus des clubs (ex : les droits télévisés de la Bundesliga pour la période 2018-2021). De l'autre, cette régulation peut affecter le bien-être du consommateur. Cela nécessite que les fans de football s'abonnent à deux chaînes différentes pour avoir un accès total à tous les matchs d'un championnat. Cela questionne la pertinence de la règle *no-single buyer* (Ibanez Colomo, 2016) qui est aussi douteuse pour le diffuseur qui gagne les lots secondaires qui sont susceptibles d'être les moins privilégiés par les fans et donc d'être un investissement risqué comme nous avons pu le voir.

Au-delà des considérations des producteurs (clubs et joueurs) et des distributeurs (médias), la valeur d'un produit se juge par l'intérêt qu'y porte le consommateur ou fan. Il devient économiquement compliqué pour un fan de football européen de suivre l'ensemble des grandes ligues du continent mis à part en Suisse pour des raisons propres à ce pays. La parcellisation de l'offre en France fait grimper la somme à débourser pour suivre l'ensemble des matchs du championnat. Ainsi, en France , il faut compter 68, 90€ par mois, 95€ en Angleterre, 51€ en Allemagne et 47€ en Espagne. Pour un fan américain d'un club de Premier League, il en coûterait 750$ par an pour suivre l'ensemble des matchs de son équipe . Il semble peu réaliste que les fans français souscrivent à plus de deux abonnements, ce qui tend le marché et risque de faire un ou plusieurs déçus. Cependant, des accords de distribution sont possibles et probables pour diminuer le coût final. Néanmoins, le consommateur final se présente comme le plus lésé de la situation actuelle et aussi le plus à même de par ses achats de rappeler à l'ordre le marché des droits médias si les prix deviennent prohibitifs. Le développement du streaming illégal

(Birmingham & David, 2011) est d'ailleurs un signal significatif qu'une partie des fans de football n'est plus en capacité ou enclin à souscrire à différents canaux de diffusion pour suivre les matchs de football. Une conséquence de la guerre des droits est donc son impact sur le bien-être du consommateur. Les autorités de la concurrence sont souvent intervenues sur ce marché des droits télévisés pour prévenir les situations de monopole ou du moins les limiter. Malgré cela, les diffuseurs ne sont pas les seuls acteurs à être maudits. En effet, Seamus Coffey (2009) puis Butler (2015) expliquent pour illustrer la situation de Sky et Setanta que « deux monopoles sont pires qu'un seul » en ce qui concerne l'impact sur le coût annuel pour le consommateur qui voudrait regarder l'ensemble des matchs, se basant sur des coûts fixes mensuels.

(2009) Sky sans concurrent : 12 x 30€ + 80€ = 440€.

Sky et Setanta : 12 x 30 + 12 x 18€ = 576€.

(2014) Sky et BT Sport : 600€.

Il est paradoxal de voir que la compétition entraîne une hausse des coûts pour le consommateur sur ce marché où deux chaînes ne peuvent pas diffuser le même match. En Angleterre, une règle empêche un diffuseur d'obtenir plus de cinq lots premium sur sept mis en vente. C'est sans doute ce qui explique qu'il y ait deux monopoles sur le marché (Sky et BT Sport). Malgré tout, le consommateur peut éviter de subir le surcoût si il souscrit seulement aux diffuseurs qui gagnent les lots premiums, sachant que les fans préfèrent regarder les meilleures équipes (Buraimo & Simmons, 2015 ; Scelles, 2017). Dans une telle situation avec deux diffuseurs principaux, le consommateur pourrait être béni s'il choisit de regarder les meilleures équipes et maudit s'il choisit de regarder tous les matchs diffusés. Il se pourrait également qu'avec deux diffuseurs, le propriétaire des lots premiums soit capable de diminuer le prix des abonnements pour les consommateurs du fait qu'il paye moins pour les droits qu'en situation de monopole. Ainsi, il peut attirer plus d'abonnés et être en capacité de faire du profit jouant sur le volume. Au contraire, le propriétaire des autres lots pourrait ne pas être capable de vendre assez d'abonnement pour faire du profit. Cela irait dans le sens d'une guerre des prix et de nos résultats montrant que le deuxième entrant est le plus à même de subir la malédiction du vainqueur.

2. Les perspectives sur le marché des droits télévisés : entre désintermédiation et appropriation des contenus, un virage stratégique

2.1. Contexte et perspectives en France

L'arrivée fracassante de Mediapro sur le marché français des droits du football a bouleversé le marché. Mediapro a investi 780 millions d'euros par an sur la Ligue 1, une somme très élevée qui sera difficile à rentabiliser à court terme. La stratégie supposée de Mediapro consisterait à conclure des accords de distribution avec ses concurrents pour créer une chaîne proposant l'ensemble du football français et européen. Mediapro n'est donc a priori pas enclin à sous-licencier ses lots, mais à nouer des accords de distribution. Ces derniers ne sont pas si évidents à conclure comme on a pu le voir avec l'imbroglio entre Canal+ et RMC Sport pour le match entre le PSG et Liverpool en Ligue des Champions. Mediapro table sur un abonnement à 25€ par mois et vise cinq millions d'abonnés d'ici à 2023, un objectif qui semble très élevé. À titre de comparaison, BeIN Sports, s'appuyant sur des abonnements très attractifs et une offre multisport, a mis six ans pour atteindre les 4 millions d'abonnés, et Canal+ créé en 1984 est aujourd'hui en France également aux alentours des 4 millions. On peut globalement s'interroger sur le potentiel d'abonnés d'une chaîne 100% football en France. En tout état de cause, les accords de distribution entre chaînes semblent inévitables tant le marché des droits TV du football est morcelé entre les différents opérateurs. Si Mediapro n'a pas manifesté de velléité de sous-licencier ses lots, un mauvais départ en termes d'abonnements pourrait les y contraindre.

Canal+ qui se retrouve privé des droits du football français va sans doute tenter de négocier un accord avec Mediapro. L'issue dépendra du rapport de force entre Mediapro qui part d'une page blanche en France et Canal+ qui reste un diffuseur historique. Canal+ connaît certaines difficultés en France avec un nombre d'abonnés régulièrement à la baisse dans un modèle relative perte de vitesse avec la concurrence de Netflix mais avec qui Canal+ vient de trouver un accord de distribution et qui pourrait relancer l'intérêt des abonnés. Néanmoins, le groupe se rattrape sur ses très bons résultats économiques à l'étranger. La perte durable du football par Canal+ serait Le retour de la Premier League sur la chaîne cryptée est un premier pas important pour contenter les fans de football de la chaîne tout comme le sera la guerre d'enchère pour la diffusion de la LDC.

2.2. Perspectives globales : la transformation digitale bouleverse les acteurs traditionnels et les modes de consommation

Le paysage médiatique connaît actuellement une révolution susceptible de mettre à mal un modèle en place fortement liée aux chaînes de télévision à péage qui ont largement financé le développement économique du football. La révolution numérique (ou digitale) bouscule l'ordre établi et présente de sérieux arguments pour investir massivement dans le football. Les géants du numérique que sont Google, Amazon, Facebook, Apple, mais également Netflix ou Twitter

ont les capacités financières de surenchérir par rapport aux diffuseurs classiques. Ces géants du numérique sont capables d'utiliser leurs plateformes OTT pour diffuser des matchs à la demande ou faire souscrire des abonnements voire même diffuser gratuitement. Ainsi, les derniers appels d'offres des ligues majeures européennes de football ont dévoilé l'intérêt croissant de ces nouveaux entrants avec l'acquisition de droits de diffusion par Amazon en Allemagne (BL) et en Angleterre (PL).

Les GAFAN testent pour l'instant auprès de leurs clients l'intérêt qu'ils auraient à investir plus massivement dans des droits TV sportifs. Les lots acquis jusqu'à présent sont relativement secondaires. L'objectif d'Amazon est d'attirer un maximum d'abonnés sur sa plateforme Amazon Prime par des contenus comme la Premier League qui plaisent à un public global. Ce qui leur permet de diversifier leurs contenus. Les abonnés à Amazon Prime dépensent deux fois plus que les clients classiques d'Amazon (livraison et musiques gratuites pour les abonnés à Prime) d'où la nécessité pour Amazon de proposer du divertissement sportif qui est un excellent produit d'appel en termes d'abonnements. Facebook, pour sa part, a une stratégie plus ciblée avec des investissements en Asie du Sud-Est (Premier League) dans le but d'accroître le nombre d'inscriptions à Facebook dans ces régions en offrant des contenus gratuits. Facebook a récemment investi dans les droits à l'étranger de la Liga sur trois saisons pour les diffuser gratuitement à huit pays d'Asie du Sud qui comptent 348 millions d'utilisateurs de Facebook et dont l'Inde est la principale cible[122]. Les droits de diffusion de la LDC dans les pays hispanophones d'Amérique du Sud ont également été acquis par Facebook. Si les montants investis ne sont pas très importants, les GAFAN s'implantent progressivement sur le marché des droits TV. Des plateformes OTT commencent également à se développer en Europe avec Eleven Sport, une société basée en Angleterre et qui détient les droits de diffusions de la LDC au Portugal ainsi que ceux de la Liga et de la Serie A au Royaume-Uni. Un autre exemple est celui de DAZN (DAZoNe) qui a acquis un lot de matchs de la Serie A en Italie et qui a pour ambassadeur Cristiano Ronaldo.

À terme, il semble y avoir une synergie des intérêts entre les ligues majeures de football en Europe et les GAFAN. Le football constitue un produit de divertissement assurant une audience importante et régulière et les GAFAN permettent de toucher un public plus jeune. Si les GAFAN sont restés relativement prudents vis-à-vis des lots principaux du football européen, et se présentent plus comme des compléments que des substituts aux diffuseurs traditionnels, leurs capacités financières et le nombre de leurs abonnés préfigurent un potentiel d'investissements

[122] The Guardian (2018) Facebook buys rights to show La Liga games in India, disponible en ligne: https://www.theguardian.com/technology/2018/aug/14/facebook-buys-rights-la-liga-spanish-football-games-india-barcelona-lionel-messi

conséquents pour les prochains appels d'offres. Ils sont donc susceptibles d'acquérir les lots premiums lors des prochains appels d'offres. Il ne faut pas oublier trop vite les grands groupes de médias nord-américains qui sont en guerre contre les GAFAN pour acquérir du contenu sur le territoire nord-américain. De la même manière, en Asie, le géant des médias chinois Suning (propriétaire de l'Inter Milan) qui est en quasi-monopole pour la diffusion du football en Chine pourrait à terme s'intéresser au football européen.

La puissance des médias et réseaux sociaux américains menace les opérateurs européens pour l'acquisition des droits médias. Pour contrer la vague d'investissements probables à venir, les médias européens pourraient être contraints de fusionner. C'est en tout cas ce qu'il se passe sur le marché domestique des États-Unis où les conglomérats historiques de divertissements fusionnent ou se rachètent pour produire des contenus susceptibles de faire face à Amazon ou autre Netflix. Ainsi, Disney et Comcast ont été en compétition pour acquérir la 21 Century Fox. C'est finalement Disney qui l'a emporté avec un achat record de 71,3 milliards de dollars[123]. Une autre société, stratégique pour le football européen, Sky, est en instance de vente avec toujours comme prétendant Disney et Comcast. Disney possède désormais 39% de Sky depuis son achat de Fox[124], mais voudrait la totalité des parts de la société basée au Royaume-Uni qui compte 23 millions d'abonnés à travers l'Europe et qui détient les très chers droits de diffusion de la Premier League. Ce type d'acquisition majeure est le signe que les grands distributeurs de contenu médias aux États-Unis sont en alerte pour contrer l'arrivée de nouveaux entrants capables de les substituer. Au-delà des fusions-acquisitions, ces plateformes historiques tentent de lancer leurs propres services OTT. En Europe, le législateur n'est que peu enclin à accepter de suite de tels regroupements entre firmes européennes ce qui peut fragiliser la capacité de groupes du continent à être compétitifs. Canal+ et BeIN Sports ont tenté de s'allier dernièrement sans succès, mais l'acquisition des lots majeurs de la Ligue 1 par Mediapro, opérateur hispano-chinois pourrait peut-être changer la donne. Le paysage audiovisuel et numérique européen semble en danger face aux multinationales américaines et chinoises qui développent des stratégies globales à même de conquérir les marchés européens sur leurs propres territoires.

[123] USA Today (2018) Disney gets shareholder OK to acquire Fox movie and TV studios, and stake in Hulu, disponible en ligne : https://eu.usatoday.com/story/money/media/2018/07/27/disney-gets-ok-acquire-fox-movie-and-tv-studios-and-stake-hulu/841721002/

[124] The Philadelphia Inquirer (2018) Sky shareholders spurn Comcast buyout offer. Will Comcast go another round with Disney? disponible en ligne : http://www2.philly.com/philly/business/comcast/sky-shareholders-spurn-comcast-offer-disney-fox-20180823.html

2.3. De nouveaux marchés à conquérir entre Amérique et Asie pour accroître les revenus

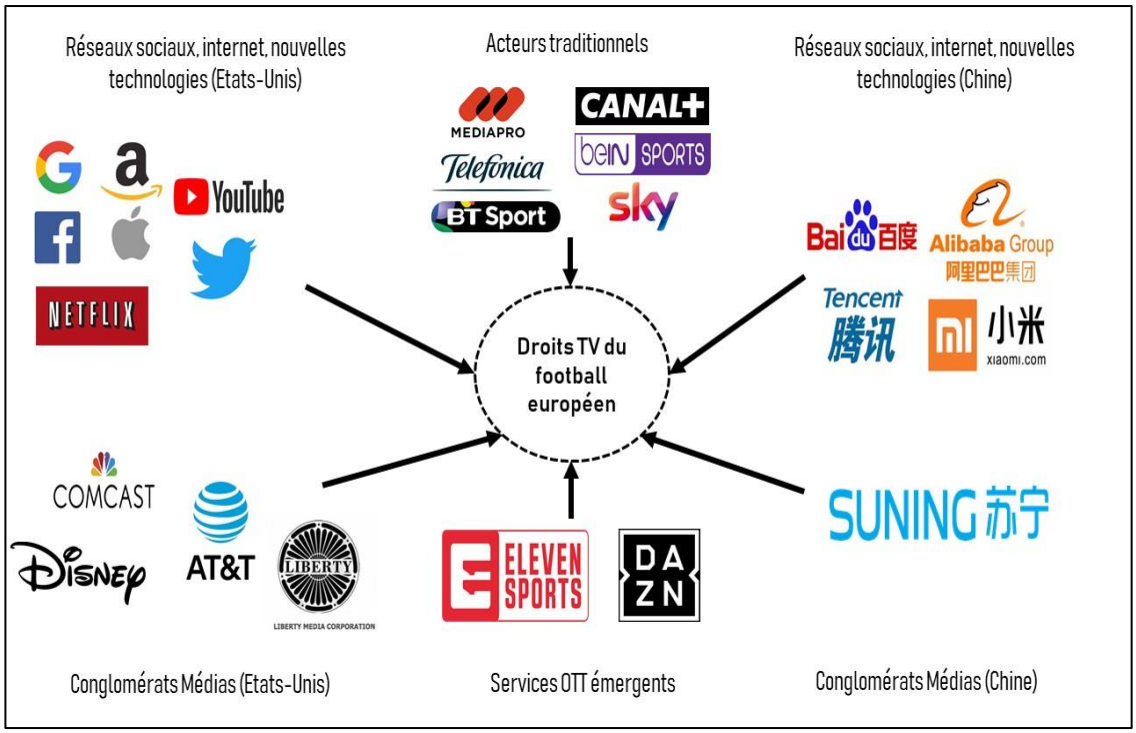
Cette montée en puissance de nouveaux réseaux et médias va de pair avec la mondialisation. Dès 1998, Demorgon (1998, p.240) explique que « le développement mondial des médias permet la mondialisation des spectacles sportifs ». De nouvelles plateformes de diffusion sont 'accessibles' dans le monde entier ce qui complète bien le développement à l'international de certains clubs européens et de leurs marques à travers les grands joueurs ou les grandes équipes. Ainsi, l'Asie, les États-Unis voire même l'Afrique sont autant de nouveaux marchés à exploiter pour ces marques pour développer leur influence. Dans cette compétition globalisée, la Premier League a, semble-t-il eu un coup d'avance sur le reste du football européen en développant très tôt des stratégies de marques à travers l'organisation de tournées ou la création d'académies de football à l'étranger. Ces premiers entrants sur les marchés internationaux (Bodet & Chanavat, 2010) ont sans nul doute récolté les fruits d'un investissement qui produit aujourd'hui la popularité (et les revenus liés notamment en droits TV) des clubs de Premier League.

La complémentarité des intérêts entre les géants des nouvelles technologies et ceux du football business apparaît évidente en ce sens (figure 39). Pour autant, les médias 'historiques' ne sont pas en reste pour tenter de garder la mainmise sur le football. Les investissements continuent à croître, tout comme les droits télévisés des grands championnats. Une légère stagnation s'est produite sur les marchés domestiques pour les derniers contrats en France et en Allemagne, mais les marchés internationaux sont en croissance. Les médias chinois pourraient également prochainement être intéressés pour investir directement sur le marché des droits de diffusion européens. Le groupe Suning Holdings Group qui est propriétaire du club de l'Inter Milan, détient la majorité des plus grandes diffusions du football en Chine. Ce quasi-monopole est en partie dû à la plateforme streaming du groupe, Suning's PPTV[125]. Ainsi, Suning a investi 2 milliards de dollars pour diffuser le football européen en Chine[126], dont 291,4 millions de dollars sur cinq ans en 2015 pour diffuser la Liga, 700 millions de dollars sur trois ans pour diffuser la Premier League à partir de 2019 et 250 millions de dollars sur cinq ans pour la Bundesliga. La Ligue 1 fait également partie du portefeuille de contenu détenu par le groupe. Sunning PPTV détient également les droits du championnat chinois et d'autres pays asiatiques. Des

[125] Reuters (2017) Game on: Suning leads China's $2 billion soccer rights frenzy , disponible en ligne: https://www.reuters.com/article/us-china-sports-broadcast/game-on-suning-leads-chinas-2-billion-soccer-rights-frenzy-idUSKBN1AA0OC
[126] Ibid.

partenariats commerciaux ont également été signés avec Alibaba, l'Amazon chinois, et sa plateforme, Youku, qui diffusait la Coupe du Monde de football 2018.

Figure 39 : Développement potentiel du marché média du football européen



2.4. Vers la désintermédiation et l'appropriation des contenus par les ligues pour se rapprocher des attentes des fans ?

Depuis l'avènement des grandes chaînes de télévision privées qui ont largement financé le développement économique du football européen au début des années 90, les modes de consommation du sport avaient jusqu'à encore récemment peu évolué. Les transformations digitales secouent le marché et correspondent pour certains à la « 4^{e} révolution industrielle avec l'intelligence artificielle, la réalité augmentée, le cloud or les objets connectés (Ustundag & Cevikcan, 2017). L'innovation digitale a déplacé une partie importante des consommateurs, notamment les jeunes, vers de nouveaux comportements. Les plateformes de streaming répondent aux nouveaux besoins et/ou préférences pour des médias accessibles à tout instant, plus interactifs, avec des contenus 'à la demande' et donc toujours plus personnalisées.

Les nouveaux modes de consommation se démocratisent et aspirent à se généraliser bien que les audiences des grands évènements sportifs planétaires comme la Coupe du Monde soient encore rassembleuses sur les plateformes traditionnelles. Les changements de plateformes ne correspondent donc pas à un seul changement de technique de diffusion, mais aussi de 'philosophie' dans la relation des fans aux contenus. Les fans n'aspirent plus seulement à

regarder de façon classique un match pendant une heure et demie, mais également à l'accompagner de sens dont le récit est le corollaire.

Les nouvelles attentes des fans alliées aux nouveaux supports permettent de relier quotidiennement les fans aux contenus produits en lien avec le spectacle sportif que ce soit avant, pendant ou après la compétition sportive. Ainsi, les propriétaires des contenus peuvent saisir cette opportunité pour se réapproprier leurs propres contenus et proposer à leurs fans une mise en récit ou un *storytelling* de la vie de ces organisations sportives par leurs propres moyens de diffusion comme les réseaux sociaux, les applications mobiles. Cette spectacularisation au-delà de la performance sportive classique prend ses racines dans une vision du divertissement sportif déjà ancré depuis très longtemps dans la culture sportive nord-américaine. Elle est aujourd'hui en plein développement par l'intermédiaire de documentaires sportifs suivant le parcours de clubs avec par exemple Amazon sur Leeds ou Netflix sur Sunderland ou la Juventus de Turin en Europe. Ce type de documentaire constitue une piste de développement pour les clubs afin de monétiser leurs contenus au-delà des matchs. La réappropriation des contenus n'est encore qu'un moyen de développer l'offre des diffuseurs traditionnels sur des marchés où les revenus de droits TV sont faibles et où le potentiel de conquête de fans est important. En effet, l'abandon des revenus des médias traditionnels n'est pas encore d'actualité. Cependant, il faut considérer l'arrivée de nouvelles plateformes comme un signal important de restructuration du marché. Et si l'on regarde les ligues nord-américaines comme le futur du spectacle sportif européen, certaines ligues commercialisent directement aux fans du contenu *live* ou *near live* avec des systèmes d'abonnements de plus en plus personnalisables. Ainsi, les abonnements par choix d'équipe, au match ou au quart temps comme c'est le cas en NBA sont aujourd'hui en place et préfigure sans doute une partie du paysage de la distribution de contenu sportif à venir en Europe.

3. La proposition d'une répartition des revenus plus égalitaire

3.1. Comment résorber la dynamique de répartition globale inégalitaire, réguler plus ensemble ou faire scission ?

Le constat d'une dynamique relativement inégalitaire de répartition des revenus du football des ligues majeures a été exposé dans cette thèse **(partie 2, chapitre 4)**. Cette dynamique s'inscrit dans un contexte de croissance des revenus et repose sur un rapport de pouvoir qui a permis aux clubs les plus riches de faire pression pour recevoir une part toujours plus importante des revenus. Si la répartition au sein des ligues est un domino important entraînant des inégalités entre les acteurs du football, celui des compétitions européennes l'est tout autant. La Ligue des

Champions perpétue les inégalités nationales et les décuple compte tenu des revenus se regroupant durablement sur un petit nombre de clubs. Ces clubs sont en grande majorité ceux des quatre ligues majeures en Europe (Liga, Premier League, Bundesliga, Serie A) auquel on pourrait ajouter la Ligue 1. La difficulté consiste à réguler un secteur où les revenus sont de plus en plus concentrés dans des marchés de plus en plus segmentés où coexistent dans les compétitions des clubs aux marques à dimensions globales et d'autres aux potentielles plus localisées à l'échelle nationale ou régionale. La répartition des revenus est indispensable pour réduire une partie des écarts de revenus distordant considérablement les chances de réussite des participants au point de rendre la compétition de plus en plus prévisible. Si certaines ligues vont dans le sens d'une répartition plus resserrée comme en France ou en Espagne, d'autres prennent le chemin inverse comme en Angleterre. Une seule répartition plus équilibrée des revenus n'est à elle seule pas suffisante pour ralentir le creusement des inégalités. Pour autant, c'est un moyen évident de la limiter tout comme le serait une régulation plus importante du marché des transferts. Dans la palette de critères qui est en place dans les ligues majeures de football, le critère de notoriété est peut-être celui qui doit être réformé. En effet, il semble faire apparaître un double avantage pour les clubs qui en bénéficient. Il les protège de l'aléa sportif en cas de saison moins réussie que prévu et donc annule d'une certaine manière leur perte liée au critère de classement sportif. De même, il récompense les clubs plus populaires en termes de fans et qui sont donc diffusés sur les cases horaires les plus regardées. Ainsi, l'exposition des clubs historiquement populaires ne peut que se perpétuer, car ce sont les clubs déjà les plus exposés et donc plus à même de recruter de nouveaux fans et donc de nouveaux revenus. Le critère de notoriété, bien qu'il participe d'un principe relativement équitable est préjudiciable si l'on considère la ligue dans son ensemble et l'écart de revenus entre clubs. Le remplacement de ce critère par un renforcement de celui de solidarité, de performance ou de structure (licence club) constitue une piste de réforme. Les deux derniers critères évoqués présentent au moins une dimension incitative ou 'méritocratique' pouvant justifier leur présence là où le critère de notoriété ne peut que récompenser les mêmes clubs (à moyen terme en tout cas) et donc auto-entretenir la domination économique d'un petit nombre.

Le degré de partage des revenus nationaux actuel est compte tenu des écarts existants un pansement insuffisant pour empêcher l'écart de revenus grandissant entre clubs/ligues. Les droits TV issues de la LDC annihilent à eux seuls les objectifs d'un partage des revenus visant à

limiter les écarts de revenus au sein d'une ligue domestique. L'*Eredevisie*[127] (ligue néerlandaise) a pris la mesure de ce constat en décidant de redistribuer en 2019/2020 5% des revenus des clubs qualifiés aux phases de groupe et 3,75% des revenus en phases finales aux clubs de la ligue ne participant aux Coupes d'Europe.

Un trop grand écart entre compétiteurs entraîne non seulement un intérêt sportif moindre au regard de l'intensité compétitive, mais relance également l'idée et les velléités de scission avec le spectre d'une Superligue. Il peut être envisagé deux scénarios du paysage futur du football européen : un relatif statu quo ou une scission.

Le premier est sans doute le plus réaliste. C'est celui de la continuité d'un modèle creusant petit à petit les écarts de revenus entre clubs, notamment à travers les compétitions européennes. La potentielle réforme de la Ligue des Champions à partir de 2024 semble confirmer la pression mise par les grands clubs pour protéger leur participation sans condition sportive à la compétition. La proposition du président l'European Club Association (ECA), Andréa Agnelli, est celle d'un modèle quasi fermé avec 24 clubs sur 32 qui bénéficieraient d'office d'une place sans condition sportive de résultats au niveau national. Ce *league design* semble[128] avoir logiquement été rejeté par les petits clubs. Cette réforme ne serait pas en soi un changement majeur sur la réalité sportive, mais une confirmation de la mainmise d'une élite sur le *beautiful game*. Pour autant, la philosophie d'un tel dispositif réduirait considérablement l'incitation de victoires au sein des ligues nationales et sans doute l'intérêt de celles-ci. Un tel scénario est réaliste et pourrait être comparé au modèle de l'Euroleague de basket depuis 2016[129] qui réserve onze places sous forme de licences permanentes et cinq places qualificatives.

Le deuxième scénario est celui d'une scission organisant de manière officielle un football à deux vitesses avec une Superligue coexistant avec les ligues nationales. C'est une menace brandie par les clubs majeurs depuis une vingtaine d'années pour infléchir le partage des revenus, mais aussi le *league design* (ex : le nombre de places par pays en Ligue des Champions ou le système de promotion-relégation) en leur faveur. Celle-ci permettrait dans le cadre d'une potentielle exemption sportive au droit de la concurrence de maximiser les revenus des clubs y participant, mais aussi d'imposer une régulation plus forte comme dans les ligues nord-américaines. On peut

[127]Eredevisie (2018) Eredivisie first league to redistribute revenues from UEFA club competitions, disponible en ligne : https://eredivisie.nl/en-us/highlighted/eredivisie-first-league-to-redistribute-revenues-from-uefa-club-competitions

[128] AP News (2019) Closed Champions League foiled by revolt against elite clubs, disponible sur: https://apnews.com/12399acfc1ee4b028959f50cda096566

[129]L'Equipe (2015) L'Euroligue en mode NBA, disponible en ligne: https://www.lequipe.fr/Basket/Actualites/L-euroligue-en-mode-nba/606816

imaginer que la Superligue serait alimentée en talents par les ligues nationales qui formeraient les jeunes à la manière de ligues universitaires américaines (bien que les sportifs NCAA soient encore aujourd'hui de statut amateur) ou de ligues de développement. Derechef, elle pose question sur le plan économique de la perte d'un monopole national des clubs dominants au profit d'une concurrence directe avec les autres membres d'une Superligue.

3.2. Comment limiter la rente des acteurs dominants dans les sports individuels ? La proposition d'un soutien aux joueurs émergents

Chaque sport dépend de ses têtes d'affiche d'un point de vue marketing i.e. ses superstars qu'il faut donc motiver (entre autres par les gains financiers). Néanmoins, on peut se demander si en tennis, cette dépendance aux superstars ne met pas en danger les revenus futurs d'un sport qui tarde à faire émerger d'autres stars. La gestion par la fédération internationale de tennis des principales parties prenantes de son écosystème d'affaires (Maltèse et al., 2016) que sont les joueurs en devenir au-delà des superstars, par la formation, le soutien aux joueurs 'émergents' peut être un levier d'action pour constituer une nouvelle génération de joueurs capable de réduire le déséquilibre compétitif et financier. Certaines superstars entretiennent leur position dominante par une domination sportive, mais aussi structurelle. Ainsi, les joueurs les plus aisés bénéficient de staffs créant une sorte de cellule de performance à même d'entretenir ou de développer un avantage concurrentiel. Ces bénéfices cumulatifs ont pour conséquence une « distribution dans laquelle une petite minorité d'individus représente une quantité disproportionnée de la production » (Aguinis et al., 2016, p. 58). La contrainte budgétaire des joueurs de tennis qui tentent de bousculer la hiérarchie les empêche de rivaliser dans des conditions équitables. Alors que les sports collectifs européens se posent de plus en plus la question des écarts de revenus, les sports individuels devraient également s'interroger sur des mécanismes d'encadrement des rémunérations pour prolonger la coopération entre compétiteurs (Palomino, 2004).

C) Perspectives de recherche

En termes de perspectives de recherche, un potentiel de recherches important peut s'articuler autour de l'étude stratégique du marché des droits médias sur le plan global et plus spécifiquement des droits sportifs qui constituent un contenu très attractif, les relations entre plateformes historiques et nouveaux acteurs offrent un terrain de recherche à explorer avec notamment l'appui de la notion de coopétition **(1).** Le marché du travail sportif est également une piste de recherche importante à creuser notamment sur les questions liées à la dispersion des rémunérations **(2)**. Une troisième piste de recherche future concerne enfin le prolongement

de l'étude stratégique des clubs de football qui pourrait permettre de rediscuter le débat classique entre exploration et exploitation **(3).**

1. Une analyse stratégique de l'évolution du marché des droits sportifs

Des recherches futures pourraient se concentrer sur le rôle des droits télévisés sportifs dans la stratégie globale d'une chaîne de télévision. Cela pourrait également être d'étudier plus en détail l'évolution du coût des abonnements pour les consommateurs comparé à leur niveau de vie. Le timing d'entrée sur le marché des droits médias pourrait également s'avérer une piste de développement alors qu'il semblerait que dans notre étude de cas, les entrants secondaires aient été les plus impactés par une malédiction du vainqueur. Au-delà du football, il pourrait être pertinent d'étudier les droits télévisés des Jeux olympiques ou des ligues majeures nord-américaines, pour établir si les indices testés dans le football sont confirmés sur d'autres marchés de diffusion sportifs. Compte tenu de l'arrivée de nouveaux acteurs, notamment les GAFAN sur ce marché, un prolongement de recherche intéressant peut être d'étudier les stratégies de diffuseurs comme une forme de coopétition. En effet, au regard des prix toujours plus élevés d'accès aux contenus les plus importants du sport, il apparaît que des diffuseurs en compétition pour l'acquisition de droits sportifs coopèrent dans le même temps via des accords de distribution comme c'est le cas entre Canal +, BeIN Sports et RMC Sport. La fragmentation du marché rend extrêmement difficiles les possibilités de rentabiliser de tels investissements dans les droits sportifs. De ce fait, cela oblige les acteurs à coopérer pour avoir accès à un maximum d'abonnés potentiellement intéressés par ces contenus.

La compétition des droits sportifs ne constitue qu'une petite part de la guerre d'acquisition de contenus entre les plateformes de vidéo à la demande aux moyens considérables. Ainsi, le succès mondial de Netflix avec ses 158 millions d'abonnés au deuxième semestre 2019[130] pousse les grands conglomérats des médias américains à proposer leurs propres offres de streaming avec par exemple Amazon Prime, Hulu, Apple TV+ et le prochain Disney+. Cette concurrence féroce entraîne une guerre des contenus et des prix importante. Disney+ projette par exemple un abonnement à sept dollars par mois. Cette concurrence pourrait paradoxalement profiter aux distributeurs traditionnels en relatif déclin. En effet, la guerre des prix nécessitera pour ces plateformes de maximiser le nombre d'abonnés. Un des moyens pour y arriver est de s'associer aux acteurs en place pour offrir une combinaison de produits (par exemple football et séries)

[130] Vox (2019) Netflix thought it would have 5 million new subscribers this quarter. Instead it added 2.7 million, disponible en ligne:
https://www.vox.com/recode/2019/7/17/20698370/netflix-q2-earnings-miss-5-million-2-7-million-content-disney-hbo-att-nbc-streaming

attractifs sur un marché spécifique. Ce genre d'association peut s'apparenter à de la coopétition dont les travaux sur l'industrie des médias commencent à émerger (Lundgren-Henriksson & Kock, 2016). Il n'est ainsi pas étonnant de voir des rapprochements entre détenteurs de contenus sportifs et plateformes de streaming (cf. l'accord de distribution entre Canal+ et Netflix[131]). Ces évolutions sont importantes dans la mesure où elles vont redessiner le paysage médiatique du sport et donc la source de ses revenus. Il reste à connaître si ce type de collaboration pourra enrayer la problématique liée au streaming illégal toujours plus important des compétitions sportives par des sites internet ou des dispositifs pirates de type IPTV qui impactent fortement les revenus des diffuseurs et par extension des ligues.

2. Le marché du travail du sport professionnel: un vaste potentiel de recherche à développer

L'économie du sport professionnel prend sa source dans l'étude du marché du travail des joueurs de baseball aux États-Unis (Rottenberg, 1956). Une partie de cette thèse (partie 2, chapitre 4) a pu éclairer certains aspects des questions liés à la répartition des revenus dans les sports individuels. Cette question est de plus en plus prégnante et interroge sur la place des sportifs dans la société. L'extension d'une analyse du marché du travail au football apparaît nécessaire tant les enjeux économiques y sont importants. Un premier axe serait à la manière de l'étude de cas réalisé sur les sports individuels dans cette thèse d'étudier le spectre de répartition des revenus dans le football entre joueurs pour vérifier si la théorie classique d'un marché du travail duale s'y applique.

Une deuxième piste mènerait à étudier les inégalités de salaires au sein des clubs entre joueurs pour éventuellement déceler un impact sur la performance sportive. Ce type d'analyse peut s'étendre aux sports nord-américains compte tenu de la disponibilité des données de salaires. Un troisième point en lien avec nos résultats dans la partie 3 de cette thèse conduit à s'intéresser au marché des transferts et des prêts (Sloane, 2018)[132] dans le football. L'importance et la spécificité des transactions réalisées amènent à s'interroger sur leur régulation compte tenu de l'impact qu'elles ont à la fois sur l'équilibre sportif, mais aussi sur la financiarisation du secteur. Cela conduit à l'intérêt de plus en important de fonds d'investissement à l'achat de clubs par exemple. De plus, l'importance des transactions réalisées est marquée par une opacité certaine avec la présence de nombreux intermédiaires questionnant l'origine et la destination des flux financiers du système. Une extension sur les sports nord-américains doit être envisagée et plus

[131]Les Echos (2019) L'alliance avec Netflix, un pari risqué pour Canal+, disponible en ligne : https://www.lesechos.fr/tech-medias/medias/le-pari-risque-de-canal-1132160

[132] Conférence ESEA (2018) *The past and future of sports economics*, University of Liverpool.

particulièrement la question de la rémunération des sportifs universitaires en NCAA qui fait actuellement débat[133] et qui pourrait bouleverser le marché du travail sportif.

4. Revisiter le débat exploration/exploitation dans l'analyse économico-sportive des clubs ?

Comme recommandé par Le Roy et. (2007), il serait nécessaire de comparer les résultats longitudinaux obtenus avec ceux des autres ligues majeures de football européen. Il serait également intéressant de regarder l'évolution par équipe en se basant sur ces données des stratégies pour apporter des éléments plus qualitatifs à chaque contexte de clubs (stratégie de recrutement, scouting, coopération) pour identifier les contraintes et motivations plus en détail. Une direction pourrait être celle de l'adaptation stratégique (Terrien, Scelles, Morrow, Maltèse & Durand, 2017). Des interviews peuvent être menées auprès des clubs ou de la ligue pour avoir une meilleure compréhension de la coopétition et voir si par exemple, les 'alliances managers' ont été mises en place pour partager des connaissances de natures coopétitives (ex : tickets, qualités des terrains, 'fan experience', hospitalités). Une étude plus approfondie des stratégies pourrait permettre de recommander des bonnes pratiques potentielles en termes stratégiques. Ainsi, il pourrait être pertinent de considérer certaines stratégies par le prisme des travaux de March (1991) entre exploration et exploitation pour tenter de faire ressortir des tendances sur l'efficacité de comportements conservateurs ou innovateurs.

La coopétition peut être analysée en appliquant l'approche relationnelle ou de réseaux (Czakon, 2018) en ayant une analyse plus ciblée par stratégie de clubs. Des exemples de ces relations peuvent être listés en football avec le réseau de la famille Pozzo qui détient trois clubs (Watford, Valladolid et Udinese), la même approche s'applique au *City Football Group* détenu par *Abu Dhabi United Group*, avec *China Media Capital* et le consortium CITIC Capital (Manchester City, New York City, Melbourne City, Gijon, Yokohama et l'Atlético Torque) et Red Bull (New York Red Bulls, Red Bull Salzburg, Liefering, RB Leipzig and Red Bull Brasil). L'approche relationnelle, bien que concentrée sur la coopération inter-organisationnelle, souligne des possibilités de discussions concernant la création d'avantages compétitifs, le partage de connaissances, ou la complémentarité des ressources.

[133] NY Times (2019) California Lawmakers Vote to Undo N.C.A.A. Amateurism, disponible en ligne: https://www.nytimes.com/2019/09/09/sports/college-athlete-pay-california.html

BIBLIOGRAPHIE

La bibliographie est présentée en trois temps avec tout d'abord les publications scientifiques ordonnées par ordre alphabétique et numérotées **(1)** ; puis les rapports et documents officiels **(2)** ; et enfin les sources de presse et sites internet **(3)**.

Publications scientifiques

1. Achrol, R. S. (1996). Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: Toward a network paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), 56-71.
2. Agliettta, M., & Rebérioux, A. (2004). *Dérives du capitalisme financier*. Albin Michel.
3. Aguinis, H., O'Boyle, E., Gonzalez-Mulé, E., & Joo, H. (2016). Cumulative advantage: Conductors and insulators of heavytailed productivity distributions and productivity stars. *Personnel Psychology*, 69(1), 3-66.
4. Akerlof, G. A. (1978). The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. In Uncertainty in economics (pp. 235-251). Academic Press.
5. Aldebert, B. & Rouzies, A. (2014). Quelle place pour les méthodes mixtes dans la recherche francophone en management ? *Management international / International Management / Gestiòn Internacional,* 19 (1), 43–60. https://doi.org/10.7202/1028489ar
6. Allison, G.T. (1971) *Essence of Decision: Explain-ing the Cuban Missile Crisis*. Boston: LittleBrown.
7. Andreff, W. (2007). Régulation et institutions en économie du sport. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, (1).
8. Andreff, W. (2009). Equilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel. *Revue Economique*, 60 (3), 591-633.
9. Andreff, W. (2011). À quoi sert l'économie du sport? La recherche en sciences sociales du sport: quelle (s) utilité (s)?, 299.
10. Andreff, W. (2012). *Mondialisation économique du sport*, DeBoeck.
11. Andreff, W. (2012). The winner's curse: Why is the cost of mega sporting events so often underestimated. *International Handbook on the economics of mega sporting events*, 37-69.
12. Andreff, W. (2014). The Winner's Curse in Sports Economics. *Contemporary Research in Sports Economics,* 14: 177-205
13. Andreff, W. (2015). Governance of Professional Team Sports Clubs: Agency Problems and Soft Budget Constraints. *Disequilibrium Sports Economics*. London: Elgar, 175-228.
14. Andreff, W., & Staudohar, P. D. (2000). The Evolving European Model of Professional Sports Finance. *Journal of Sports Economics*. https://doi.org/10.1177/152700250000100304
15. Andreff, W., Nys, J. F., & Bourg, J. F. (1987). *Le sport et la télévision.* Dalloz.
16. Aoki, M. (1984). *The co-operative game theory of the firm*. Oxford university press..

17. Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28(1), 71-88.
18. Arcioni, S. (2007). La gouvernance des fédérations sportives internationales: proposition d'un cadre d'analyse. Gouvernance des organisations sportives, 53-67.
19. Argyris, C. (1995). Action science and organizational learning. Journal of Managerial Psychology, 10(6), 20-26.
20. Arrondel, L., & Duhautois, R. (2018). L'argent du football, CEPREMAP. (No. halshs-01883650).
21. Asher, C. C., Mahoney, J. M., & Mahoney, J. T. (2005). Towards a property rights foundation for a stakeholder theory of the firm. Journal of Management & Governance, 9(1), 5-32.
22. Astley, W. G., & Fombrun, C. J. (1983). Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments. *Academy of Management Review*, 8(4), 576-587.
23. Avenel, E., De Muizon, G., & Daley, N. (2011). La malédiction du vainqueur: Peut-on en tenir compte dans l'analyse des effets unilatéraux? (No. halshs-00661273).
24. Avenier, M. J., & Thomas, C. (2011). Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion. *le Libellio d'AEGIS*, 7(1), 39-52.
25. Averitt, R. T. (1968). *The dual economy: The dynamics of American industry structure*. WW Norton.
26. Baade, R. A., & Dye, R. F. (1988). Sports stadiums and area development: A critical review. *Economic Development Quarterly*, 2(3), 265-275.
27. Baldridge, J. V. (1971). Models of University Governance: Bureaucratic, Collegial, and Political.
28. Baran, S.J. (2004). Sports and television. In S.R. Rosnery, K.L. Shropshire (Eds.), *The business of sports* (pp. 143-146). Sundbury, MA: Jones and Bartlett Publishers.
29. Barden, J., & Vestal, A. (2018). Horizontal competition and interorganizational exchange partner selection: An analysis of Major League Baseball player trades. *Strategic Organization*, 1476127018759962.
30. Barget, E., & Vailleau, D. (2008). *Management du sport: théories et pratiques*. De Boeck Supérieur.
31. Barget, E., Llorca, M., & Teste, T. (2011). La théorie des tournois appliquée aux joueurs de tennis professionnels : peut-on encore parler d'incitations à la performance ? *Revue d'Economie Politique*, 121(3), 347-370.
32. Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive*, 11, Harvard university press.
33. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management,* 17(1), 99-120.
34. Barros, C. P., & Garcia-del-Barrio, P. (2008). Efficiency measurement of the English football Premier League with a random frontier model. *Economic Modelling*, 25(5), 994-1002.

35. Barros, C. P., Garcia-del-Barrio, P., & Leach, S. (2009). Analysing the technical efficiency of the Spanish Football League First Division with a random frontier model. *Applied Economics,* 41(25), 3239-3247.
36. Barthélemy, J. (2012). Pour une recherche en gestion conciliant rigueur et pertinence. *Revue Française de Gestion*, (9), 269-283.
37. Baudelle, G. (2002). Deux systèmes urbains? Une comparaison hiérarchique de la croissance urbaine de part et d'autre de la Manche (1960-1990). *L'Information Géographique,* 66(1), 70-80.
38. Baudry, B. (2004). La question des frontières de la firme: incitation et coordination dans la firme réseau. *Revue Economique*, 247-273.
39. Baum, J. A., Calabrese, T., & Silverman, B. S. (2000). Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal,* 267-294.
40. Bayle, E., & Chantelat, P. (2007). *La gouvernance des organisations sportives*. Editions L'Harmattan.
41. Bazerman, M. H., & Samuelson, W. F. (1983). I won the auction but don't want the prize. *Journal of Conflict Resolution,* 27(4), 618-634.
42. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1992). The incentive effects of tournament compensation systems. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, 336-350.
43. Belderbos, R., Carree, M., & Lokshin, B. (2004). Cooperative R&D and firm performance. *Research Policy*, 33(10), 1477-1492.
44. Bengtsson, M., & Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(3), 178-194.
45. Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). ” Coopetition” in business Networks—to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411-426.
46. Bengtsson, M., & Kock, S. (2003). “Tension in Co-opetition.” Paper presented at the Academy of Marketing Science Annual Conference, Washington, DC, May 28–31
47. Bengtsson, M., & Sölvell, Ö. (2004). Climate of competition, clusters and innovative performance. *Scandinavian Journal of Management*, 20(3), 225-244.
48. Benseddik, F. (2006). Démoraliser la responsabilité sociale. Décider avec les parties prenantes, Approches d’une nouvelle théorie de la société civile, 91-105.
49. Benson, J. K. (1975). The interorganizational network as a political economy. *Administrative Science Quarterly,* 229-249.
50. Benzoni, L. (2007). The “curse of the later entrants”: the case of the European mobile markets. *Competition and Regulation*, 23.
51. Birmingham, J., & David, M. (2011). Live-streaming: will football fans continue to be more law abiding than music fans?. *Sport in Society*, 14(1), 69-80.

52. Blaikie, P. (2000). Development, post-, anti-, and populist: a critical review. *Environment and Planning A*, 32(6), 1033-1050.
53. Blair, R. D. (2011). *Sports economics.* Cambridge University Press.
54. Blanchot, F., & Fort, F. (2007). Coopétition et alliances en R&D. *Revue Française de Gestion*, (7), 163-181.
55. Blecherman, B., & Camerer, C. F. (1996). Is there a winner's curse in the market for baseball players? Evidence from the field.
56. Bliss, C., & Nalebuff, B. (1984). Dragon-slaying and ballroom dancing: The private supply of a public good. *Journal of public Economics*, 25(1-2), 1-12.
57. Bloom M. (1999). "The performance effects of pay dispersions on individuals and organizations", *The Academy of Management Journal,* Vol.42, n°1, 25-40.
58. Bloom, M., & Michel, J. G. (2002). The relationships among organizational context, pay dispersion, and among managerial turnover. *Academy of Management Journal*, 45(1), 33-42.
59. Bodet, G., & Chanavat, N. (2010). Building global football brand equity: Lessons from the Chinese market. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(1), 55-66.
60. Bolotny, F. (2005). La nouvelle télé-dépendance du football français. *Revue Juridique et Economique du Sport*, 75, 113-129.
61. Bolotny, F., & Bourg, J. F. (2006). The demand for media coverage. Handbook on the economics of sport, 112. In Wladimir Andreff and Stefan Szymanski (Eds.*), The handbook of the economics of sport.* Cheltenham, UK and Northampton, MA: Edward Edgar, pp. 112-133.
62. Bonnafous-Boucher, M., & Rendtorff, J. D. (2013). *La théorie des parties prenantes*. La Découverte.
63. Bourg J. F. (2008). "Les très hauts revenus des superstars du sport, un état des approches théoriques et empiriques", *Revue d'Economie Politique*, 118, 375-394.
64. Bourg, J. F., & Gouguet, J. J. (2007). *Économie politique du sport professionnel: l'éthique à l'épreuve du marché*. Vuibert.
65. Bourg, J. F. (2007). La télévision fait le sport: l'équité à l'épreuve du marché. *Finance Bien Commun*, (1), 81-89.
66. Boutigny, E. (2005). Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion?. *Management & Avenir*, (2), 59-69.
67. Bouvet, P. (1996). Les salaires des «vedettes» du sport professionnel par équipe: une application privilégiée de la théorie du salaire d'efficience?. *Revue Française d'Economie*, 11(4), 119-144.
68. Bowie, N. (1988). The moral obligations of multinational corporations. *Problems of International Justice*, 97, 113.

69. Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1995). The right game: Use game theory to shape strategy. *Harvard Business Review*, 73(4), 57-71..
70. Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition: a revolutionary mindset that combines competition and cooperation in the marketplace: the game theory strategy that's changing the game of business*. New York: Doubleday Press.
71. Bresser, R. K., & Harl, J. E. (1986). Collective strategy: vice or virtue*?. Academy of Management Review,* 11(2), 408-427.
72. Brown, J. 2011. Quitters never win: The (adverse) incentive effects of competing with superstars. *Journal of Political Economy*, 119: 982-1013.
73. Bryman, A. (2001). *Social Research Methods,* Oxford: Oxford University Press.
74. Bucciol, A., Foss, N. J., & Piovesan, M. (2014). Pay dispersion and performance in teams. *PloS one*, 9(11), e112631.
75. Buraimo, B. (2006). The demand for sports broadcasting. *Handbook on the economics of sport,* 10.
76. Buraimo, B., & Simmons, R. (2015). Uncertainty of outcome or star quality? Television audience demand for English Premier League football. *International Journal of the Economics of Business,* 22(3), 449-469.
77. Callon, M. (2013). Qu'est-ce qu'un agencement marchand. Sociologie des agencements marchands, 325-440.
78. Cameron, R., & Molina-Azorin, J. F. (2011). The acceptance of mixed methods in business and management research. *International Journal of Organizational Analysis*, 19(3), 256-271.
79. Capen, E. C., Clapp, R. V., & Campbell, W. M. (1971). Competitive bidding in high-risk situations. *Journal of Petroleum Technology*, 23(06), 641-653.
80. Cassing, J., & Douglas, R. W. (1980). Implications of the auction mechanism in baseball's free agent draft. *Southern Economic Journal,* 110-121..
81. Caves, R. E., & Porter, M. E. (1977). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 241-261.
82. Chanal, V., Lesca, H., & Martinet, A. C. (1997). Recherche ingénierique et connaissances procédurales en sciences de gestion: réflexions épistémologiques et méthodologiques. *Revue Française de Gestion*, 116, 41-51.
83. Chappelet, J. L. (2002). L'agence mondiale antidopage: un nouveau régulateur des relations internationales sportives. *Relations Internationales*, 111, 381-401.
84. Charreaux G. (1999), « La théorie positive de l'agence, lecture et relectures », in G. Koenig (coord.), *Des nouvelles théories pour gérer l'entreprise du 21e siècle,* Economica, p.61-141

85. Charreaux, G. (1994). Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise. *Revue d'Economie Financière,* (31), 49-79.
86. Chassagnon, V. (2008). Qu'est-ce qu'une firme (-réseau)?. Congrès de l'AIMS, Sophia Antipolis.
87. Cheriet, F. (2010). Performance et dynamiques des réseaux d'alliances stratégiques asymétriques. Performance et dynamiques des réseaux d'alliances stratégiques asymétriques.
88. Cherington, P. T. (1913). Advertising as a business force. Doubleday, Page for the Associated advertising clubs of America.
89. Chiambaretto, P. (2011). La coopétition ou la métamorphose d'un néologisme managérial en concept. *Le Libellio d' AEGIS*, Printemps-Supplément, 7(1), 95-104.
90. Chiambaretto, P. (2015). Resource dependence and power-balancing operations in alliances: The role of market redefinition strategies. *M@n@gement*, 18(3), 205-233.
91. Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review,* 20(1), 92-117.
92. Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *economica,* 4(16), 386-405.
93. Coates, D., & Humphreys, B. R. (2002). The economic impact of postseason play in professional sports. *Journal of Sports Economics*, 3(3), 291-299.
94. Coates, D., & Humphreys, B. R. (2006). Proximity benefits and voting on stadium and arena subsidies. *Journal of Urban Economics*, 59(2), 285-299.
95. Connelly, B.L., Tihanyi, L., Crok, T.R. & Gangloff, K.A. (2014). "Tournament theory: thirty years of contests and competitions", *Journal of Management*, 40(1), 16-47.
96. Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
97. Creswell, J. W., & Clark, P. VL (2007). Designing and conducting mixed methods research..
98. Crick, D., & Crick, J. M. (2016). Coopetition at the sports marketing/entrepreneurship interface: a case study of a Taekwondo organisation. *Marketing Intelligence & Planning*, 34(2), 169-187.
99. Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système.*
100. Cyert, R. M., & March, J. G. (1959). A behavioral theory of organizational objectives. *Modern Organization Theory*, 76-90.
101. Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm.* Englewood Cliffs, NJ, 2.
102. Cyert, R. M., Dill, W. R., & March, J. G. (1958). The role of expectations in business decision making. *Administrative Science Quarterly*, 307-340.
103. Czakon W. (2018), "Network coopetition", in Fernandez A-S., Chiambaretto P., Le Roy F., Czakon W.(eds), *The Routledge Companion to Coopetition Strategies*, Routledge, Abingdon.
104. D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic management*. New York.

105. Dagnino, G. B. (2004). Complex systems as key drivers for the emergence of a resource-and capability-based interorganizational network. Emergence: Complexity & Organization, 6.

106. Dagnino, G. B., & Padula, G. (2002, May). Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. In *Innovative research in management,* European Academy of Management (EURAM), second annual conference, Stockholm, May (9).

107. Dagnino, G. B., Le Roy, F., & Yami, S. (2007). La dynamique des stratégies de coopétition. *Revue Française de Gestion,* (7), 87-98.

108. Dagnino, G., & Gnyawali, D. (2009). C*oopetition strategy: Current issues and future research directions.* Reading, PA: Academy of Management, Chicago.

109. Daly, G., & Moore, W. J. (1981). Externalities, property rights and the allocation of resources in major league baseball. *Economic Inquiry*, 19(1), 77-95.

110. de Bornier, J. M. (2006). Les mécanismes d'enchère. Université Aix-Marseille III.

111. Dempsey, P., & Reilly, K. (1998). *Big money, beautiful game: Saving football from itself*. Nicholas Brealey Publishing.

112. Dermit-Richard, N., Scelles, N., & Morrow, S. (2019). French DNCG management control versus European UEFA financial fair play: A divergent conception of financial regulation objectives. *Soccer & Society*, 20(3), 408-430.

113. Desreumaux, A., Lecocq, X., & Warnier, V. (2006). *Stratégie*. Cas et exercices.

114. Dessinges (1998) Synthèse bibliographique: le concept de pouvoir dans les organisations, mémoire de DEA.

115. Di Domizio, M. (2013). Football on TV: an empirical analysis on the Italian couch potato attitudes *Papeles de Europa*, 26 (1 special issue), 26.

116. Dietl, H. M., Grossmann, M., & Lang, M. (2011). Competitive balance and revenue sharing in sports leagues with utility-maximizing teams. *Journal of Sports Economics*, 12(3), 284-308.

117. DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

118. Dobson, S., Goddard, J. A. (2014). *The economics of football*, 106-130, Cambridge: Cambridge University Press.

119. Doeringer, P., & Piore, M. (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington, Mass. Health.

120. Dowling, M. J., Roering, W. D., Carlin, B. A., & Wisnieski, J. (1996). Multifaceted relationships under coopetition description and theory. *Journal of Management Inquiry*, 5(2), 155-167.

121. Downes, P. E., & Choi, D. (2014). Employee reactions to pay dispersion: A typology of existing research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 53-66.

122. Drut, B. (2011). *Économie du football professionnel*. La découverte.

123. Duesenberry J. (1960) "Comment on 'An Economic Analysis of Fertility'", in *NBER Demographic and Economic Change in Developed Countries, Princeton*, Princeton University Press.

124. Dumez, H.(2010) "Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion" *Le Libellio d'Aegis*, 6(4), 3-15.

125. Dumez, H. (2011). Faire une revue de littérature: pourquoi et comment?. *Le Libellio d'Aegis*, 7(2-Eté), 15-27.

126. Dumez, H. (2014). Qu'est-ce qui fait la spécificité des sciences de gestion. *Le Libellio d'AEGIS*, 10(1), 65-68.

127. Dumoulin, R., Meschi, P. X., & Uhlig, T. (2000). Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises: étude empirique de 55 réseaux d'alliances. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(2), 81-112.

128. Durand C. (2007), Gouvernance du sport professionnel en Europe: les ligues et les clubs peuvent-ils se passer du législateur? In E. Bayle & P. Chantelat (dir.) *La Gouvernance des organisations sportives*, 257-277, Paris : L'Harmattan.

129. Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.

130. Egilsson, B. (2018). Supply chain management in professional football. *Routledge Handbook of Football Business and Management.*

131. Ehrenberg, R. G., & Bognanno, M. L. (1990). Do tournaments have incentive effects?. *Journal of Political Economy,* 98(6), 1307-1324.

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

133. Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16(3), 620-627.

134. Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

135. El-Hodiri, M., & Quirk, J. (1971). An economic model of a professional sports league. *Journal of Political Economy*, 79(6), 1302-1319.

136. Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 31-41.

137. Enderle, G. (2000). Vermarktung von Fernsehübertragungsrechten im professionellen Ligasport: sportökonomische und wettbewerbsstrategische Aspekte. Vistas.

138. Eveno, P. (2006). La télévision entre politique et marché. *Le Temps des médias*, (1), 101-117.

139. Evens, T., Iosifidis, P. & Smith, P. (2013). *The Political Economy of television sports rights*. Springer, Palgrave Macmillan UK.

140. Falconieri, S., Palomino, F., & Sákovics, J. (2002). Collective vs. Individual Sale of TV Rights in League Sports. Tilburg University.

141. Fantino, J. (1994). *La théologie d'Irénée: lecture des Écritures en réponse à l'exégèse gnostique: une approche trinitaire* (Vol. 180). Cerf.

142. Feess, E., & Stähler, F. (2009). Revenue sharing in professional sports leagues. *Scottish Journal of Political Economy*, 56(2), 255-265.

143. Fernandez A-S., Chiambaretto P., Le Roy F., Czakon W. (2018), "Coopetition: from neologism to a new paradigm", in Fernandez A-S., Chiambaretto P., Le Roy F., Czakon W. (eds), *The Routledge Companion to Coopetition Strategies*, Routledge, Abingdon

144. Fernandez, A. S., & Le Roy, F. (2010). Pourquoi coopérer avec un concurrent?. *Revue française de gestion*, (5), 155-169.

145. Feuillet, A., Durand, C., & Scelles, N. (2018). Revenus télévisuels: Le rôle politique clé de la ligue professionnelle. *Jurisport*, 183, 39-44.

146. Feuillet, A., Scelles, N., & Durand, C. (2018). Revenus et Superstars dans les sports individuels. *Revue francaise de gestion*, (7), 45-60.

147. Feuillet, A., Scelles, N., & Durand, C. (2019). A winner's curse in the bidding process for broadcasting rights in football? The cases of the French and UK markets. *Sport in Society*, 22(7), 1198-1224.

148. Fjeldstad, Ø. D., Becerra, M., & Narayanan, S. (2004). Strategic action in network industries: an empirical analysis of the European mobile phone industry. *Scandinavian Journal of Management*, 20(1), 173-196.

149. Fort, R. D. (2003). *Sports economics*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

150. Fort, R., & Quirk, J. (1995). Cross-subsidization, incentives, and outcomes in professional team sports leagues. *Journal of Economic literature*, 33(3), 1265-1299.

151. Fort, R., & Quirk, J. (1997). Introducing a competitive economic environment into professional sports. Introducing a competitive economic environment into professional sports., 3-26.

152. Frank R. & Cook P. (1991). "Winner-Take-All Markets", Papers in Political Economy, London, ON: Department of Economics, University of Western Ontario.

153. Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach,* Boston, Pitman. ISBM 0-273-01913-9.

154. Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.

155. Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art.* Cambridge University Press.

156. Frick, B. (2003). Contest theory and sport. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(4), 512-529.

157.Friedberg, E. (2015). *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée.* Le Seuil.

158.Frynas, J. G., & Mellahi, K. (2015). *Global strategic management*. Oxford University Press, USA.

159.Fudenberg, D., & Tirole, J. (1986). A theory of exit in duopoly. *Econometrica: Journal of the Econometric Society,* 943-960.

160.Fulconis, F., Nollet, J., & Paché, G. (2016). Gouvernance des sports professionnels: une approche en termes de mutualisation. *Logistique & Management*, 24(3-4), 215-225.

161.Gal-Or, E. (1985). First mover and second mover advantages. *International Economic Review,* 649-653.

162.Geindre, S. (2005). Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique. *Revue française de gestion,* (1), 75-91.

163.Georgiou, P. (1973). The goal paradigm and notes towards a counter paradigm. *Administrative Science Quarterly,* 291-310.

164.Gerbier B.,Di RuzzaF.(1977), *Ski en crise*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.

165.Gerke, A., & Dalla Pria, Y. (2018). Cluster Concept: Lessons for the Sport Sector? Toward a Two-Step Model of Sport Cluster Development Based on Socioeconomic Proximity. *Journal of Sport Management*, 32(3), 211-226.

166.Gerke, A., & Wäsche, H. (2018). Football, networks, and relationships. *Routledge Handbook of Football Business and Management.*

167.Gerrard, Bill, 2000, Media ownership of pro sports teams: Who are the winners and the losers? *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 2: 20-39.

168.Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode. *Epistémologies et sciences de gestion*, 141-182.

169.Girin, J. (1995). Les agencements organisationnels. *Des savoirs en action*, 233-279.

170.Giroux, S., & Tremblay, G. (2002). *Méthodologie des sciences humaines--la recherche en action: Guide d'enseignement, figures et tableaux*. Éditions du Renouveau pédagogique.

171.Glen, J. (2009). The business of football, disponible en ligne: http://viewswire.eiu.com/report_dl.asp?mode=fi&fi=1924489377.PDF.

172.Gnyawali, D. R., & Madhavan, R. (2001). Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, 26(3), 431-445.

173.Gnyawali, D. R., He, J., & Madhavan, R. (2006). Impact of co-opetition on firm competitive behavior: An empirical examination. *Journal of Management*, 32(4), 507-530.

174.Goddard, J., & Sloane, P. J. (2005). 12 Economics of sport. Economics uncut: a complete guide to life, death and misadventure, 345.

175.Gorman, J., Calhoun, K. (1994).*The name of the game: the business of sports,* New York: John Wiley and Sons, Inc..

176. Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51-63.

177. Gratton, C., & Solberg, H. A. (2007). *The economics of sports broadcasting*. Routledge.

178. Grix, J. (2002). Introducing students to the generic terminology of social research. *Politics*, 22(3), 175-186.

179. Grossmann, M., Dietl, H., & Lang, M. (2010). Revenue sharing and competitive balance in a dynamic contest model. *Review of Industrial Organization*, 36(1), 17-36.

180. Guedri, Z., & McGuire, J. (2011).Multimarket competition, mobility barriers, and firm performance, *Journal of Management Studies*, 48(4), 857–890.

181. Gueguen, G. (2008, May). Coopétition et écosystèmes d'affaires dans les secteurs des technologies de l'information: le cas des Terminaux Mobiles Intelligents. In *XVIIe Conférence de l'AIMS*, Nice (pp. 28-31).

182. Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.

183. Gumb, B., & Desmoulins-Lebeault, F. (2010). De la pertinence du capital humain comme objet comptable: le cas des joueurs de football. In *Capital immatériel: état des lieux et perspectives.*

184. Hagedoorn, J., & Schakenraad, J. (1994). The effect of strategic technology alliances on company performance. *Strategic Management Journal*, 15(4), 291-309.

185. Hall, S., Szymanski, S., & Zimbalist, A. S. (2002). Testing causality between team performance and payroll: the cases of Major League Baseball and English soccer. *Journal of Sports Economics*, 3(2), 149-168.

186. Hammervold, R., & Solberg, H. A. (2006). TV sports programs—Who is willing to pay to watch?. *Journal of Media Economics*, 19(3), 147-162.

187. Harbord, D., Hernando, A., & Von Graevenitz, G. (1999). Market Definition in European Sports Broadcasting and Competition for Sports Broadcasting Rights. Market Analysis Limited.

188. Hardy, C. (1985). The nature of unobtrusive power. *Journal of Management Studies*, 22(4), 384-399.

189. Harrison, G. W., & List, J. A. (2008). Naturally occurring markets and exogenous laboratory experiments: A case study of the winner's curse. *The Economic Journal*, 118(528), 822-843.

190. Hatchuel, A. (2005). Pour une épistémologie de l'action. L'expérience des sciences de gestion. Entre connaissance et organisation: l'activité collective, 72-92.

191. Hay, C. (2002). *Political analysis: a critical introduction.* Macmillan International Higher Education.

192. Heitz, M., & Douard, J. P. (2000). Les coopérations interentreprises: proposition d'une grille de lecture des différentes formes. In 4e *Colloque international de Management des Réseaux*, Université de Corse IAE-AGRH-AIM, Corte, 20-21.

193.Hendricks, K. Porter, R. (1992) Joint bidding in federal OCS auction The American Economic Review, Papers and Proceedings of the Hundred and Fourth Annual Meeting of the American Economic Association (May, 1992), 506-511.

194.Henry, I. (2007). Globalisation, governance and policy. Transnational and Comparative Research in *Sport: Globalisation, Governance and Sport Policy*, edited by I. Henry and Institute of Sport and Leisure Policy. London: Routledge.

195.Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E., & Pennings, J. M. (1971). A strategic contingencies theory of intra-organizational power. *Administrative Science Quarterly*, 16.

196.Hill, C. W., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.

197.Hite, J. M., & Hesterly, W. S. (2001). The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal,* 22(3), 275-286.

198.Horowitz, I. (1974). *Sports broadcasting. Government and the sports business*, 275.

199.Humphreys, B. R., & Mondello, M. (2008). Franchise values in North American professional sports leagues: Evidence from the repeat sales method. *International Journal of Sport Finance*, 3, 98-105.

200.Ibáñez Colomo, P., & Lamadrid, A. (2016). On the Notion of Restriction of Competition: What We Know and What We Don't Know We Know. The Notion of Restriction of Competition: Revisiting the Foundations of Antitrust Enforcement in Europe (Bruylant 2017).

201.Ibert, J. (2004). La gestion paradoxale des relations entre firmes concurrentes. *Revue française de gestion*, (1), 153-177.

202.Jack, E. P., & Raturi, A. S. (2006). Lessons learned from methodological triangulation in management research. *Management Research News*, 29(6), 345-357.

203.Jardat, R. (2015). «Pour Piketty» Une nouvelle pensée des Lumières pour les sciences humaines et de gestion. *Revue française de gestion*, 41(246), 83-99.

204.Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31-41.

205.Jeanrenaud, C., & Késenne, S. (2006). Sport and the media: An overview. *The economics of sport and the media,* 1-25.

206.Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics,* 3(4), 305-360.

207.Jogulu, U. D., & Pansiri, J. (2011). Mixed methods: A research design for management doctoral dissertations. *Management Research Review*, 34(6), 687-701.

208.Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112-133.

209.Jones J.C.H. (1969), The Economics of the National Hockey League, *Canadian Journal of Economics*, 2 (1), 1-20

210.Josserand, E., & Perret, V. (2003). *Pratiques organisationnelles du paradoxe.*

211.Juban, J. Y. (2018). L'intelligence du travail, Pierre-Yves Gomez, Ed. Desclée de Brouwer, 2016, 184 p. *Revue française de gestion*, 44(270), 159-161.

212.Jurisport (2017) Les chiffres clés du sport professionnel, 178.

213.Kaldor, N. (1976). Speculation and economic stability. In *The Economics of Futures Trading* (pp. 111-123). Palgrave Macmillan, London.

214.Késenne, S. (2000). Revenue sharing and competitive balance in professional team sports. *Journal of Sports Economics*, 1(1), 56-65.

215.Késenne, S. (2006). The Win Maximization Model Reconsidered Flexible Talent Supply and Efficiency Wages. *Journal of Sports Economics*, 7(4), 416-427.

216.Kim, J., & Parkhe, A. (2009). Competing and cooperating similarity in global strategic alliances: an exploratory examination. *British Journal of Management*, 20(3), 363-376.

217.Klemperer, P. (2002) What Really Matters in Auction Design, *Journal of Economic Perspectives*, 16(1), 169 -189.

218.Klemperer, P. (2004). *Auctions: theory and practice*. Princeton University Press.

219.Kotzab, H., & Teller, C. (2003). Value-adding partnerships and co-opetition models in the grocery industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(3), 268-281.

220.Krishna, V. (2009). *Auction theory*. Academic press.

221.Krishna, V. Morgan, J. (1997) An Analysis of the War of Attrition and the All-Pay, *Journal of Economic theory*, Vol. 72, February 1997, Pages 343-362

222.Kuper, S., & Szymanski, S. (2012). *Soccernomics: Why England Loses, Why Spain, Germany, and Brazil Win, and Why the US, Japan, Australia, Turkey and Even Iraq Are Destined to Become the Kings of the World's Most Popular Sport*. Nation Book: New York.

223.Lado, A. A., Boyd, N. G., & Hanlon, S. C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. *Academy of Management Review*, 22(1), 110-141.

224.Lardo, A., Trequattrini, R., Lombardi, R., & Russo, G. (2016). Co-opetition models for governing professional football. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 5(1), 1.

225.Lassalle, F. (2015). *Management des organisations sportives*, Cormelles le Royal: EMS Editions.

226.Laufer, R. (2007). Pourquoi les chercheurs français en management interviennent-ils si peu dans le débat public?. *Revue française de gestion*, (9), 211-218.

227.Lavoie, M. (2003). Faut-il transposer à l'Europe les instruments de régulation du sport professionnel nord-américain. *Revue Juridique et Économique du Sport*, 67, 11-34.

228. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1) 1-47.

229. Lazear E. & Rosen S. (1981). "Rank-order tournaments as optimum labor contracts". *Journal of Politicial Economy*, 89, 841-864.

230. Lazear E. (1995). *Personnel economics*, Cambridge, MA: MIT Press.

231. Lazzarini, S. G. (2007). The impact of membership in competing alliance constellations: Evidence on the operational performance of global airlines. *Strategic Management Journal*, 28(4), 345-367.

232. Le Galès, P. (1995). Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine. *Revue française de science politique*, 45(1), 57-95.

233. Le Galès, P. (2014). Gouvernance. In Boussaguet et al., *Dictionnaire des politiques publiques*, Presses de Sciences Po (PFNSP) (3) 299-308.

234. Le Roy, F., & Czakon, W. (2016). Managing coopetition: the missing link between strategy and performance. *Industrial Marketing Management*, 53, 3-6.

235. Le Roy, F., & Sanou, F. H. (2014). Stratégie de coopétition et performance de marché: une étude empirique. *Management International/International Management/Gestión Internacional,* 18(2), 124-139.

236. Le Roy, F., Fernandez, A. S., & Chiambaretto, P. (2018). From strategizing coopetition to managing coopetition. In A. S. Fernandez, F. Le Roy, P. Chiambaretto and W. Czakon (Eds.), *The Routledge Companion to Coopetition Strategies* (pp. 58-68). Abingdon, UK: Routledge.

237. Le Roy, F., Marques, P., & Robert, F. (2007). Coopétition et performances-le cas du football professionnel français. *Revue Sciences de Gestion*, (64).

238. Le Roy, F., Robert, M., & Lasch, F. (2016). Choosing the best partner for product innovation: Talking to the enemy or to a friend?. *International Studies of Management & Organization*, 46(2-3), 136-158.

239. Lecocq, X., & Yami, S. (2004). L'analyse stratégique et la configuration de valeur [Strategic analysis and value configuration]. *Revue Française de Gestion*, 152(5), 45-65.

240. Leeds, R. (1964). The absorption of protest: a working paper. *New Perspectives in Organizations Research*. New York: John Wiley, 115-135.

241. Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1998). First-mover (dis) advantages: retrospective and link with the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 19(12), 1111-1125.

242. Lindblom, C. E. (1968). *The policy-making process*. Prentice-Hall.

243. Lonsdale, C. (2004). Player power: capturing value in the English football supply network. *Supply Chain Management: An International* Journal, 9(5), 383-391.

244. Lorgnier, N., & Su, C. J. (2014). Considering coopetition strategies in sport tourism networks: a look at the nonprofit nautical sports clubs on the northern coast of France. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 87-109.

245. Lucifora, C., & Simmons, R. (2003). Superstar effects in sport: Evidence from Italian soccer. *Journal of Sports Economics*, 4(1), 35-55.

246. Madden, P. (2011). Game theoretic analysis of basic team sports leagues. *Journal of Sports Economics*, 12(4), 407-431.

247. Maltese, L., Pons, F., Danglade, J. P., & Keramidas, O. (2016). L'écosystème des spectacles sportifs : de la recherche aux pratiques managériales et inversement. *Recherches en Sciences de Gestion*, (4), 75-96.

248. March, J. G. (1962). The business firm as a political coalition. *The Journal of Politics*, 24(4), 662-678.

249. March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations.*

250. Mariotti, F., Reverdy, T., & Segrestin, D. (2001). Du gouvernement d'entreprise au gouvernement de réseau. Rapport pour le commissariat Général du Plan, Avril.

251. Martinet, A. C. (2006). Avant-propos. Parties prenantes, management stratégique et politique. In *Décider avec les parties prenantes*, 9-17, La Découverte.

252. Martinet, A. C. (2014) Les sciences de gestion et le besoin d'épistémologie, disponible en ligne : https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Alain-Charles-Martinet-Les-sciences-de-gestion-et-le-besoin-d-epistemologie_1579.html

253. Martinet, A.C. (1984) *Management stratégique: organisation et politique.* McGraw-Hill, 1984.

254. Mas-Ruiz, F. J., Ruiz-Moreno, F., & Ladrón de Guevara Martínez, A. (2014). Asymmetric rivalry within and between strategic groups. *Strategic Management Journal*, 35(3), 419-439.

255. Melzer M. & R. Stäglin (1965), Zur Ökonomie des Fussballs: Ein empirisch-theoretische Analyse der Bundesliga, Konjunkturpolitik, 11, 114-37.

256. Miles, R. E., & Snow, C. C. (1992). Causes of failure in network organizations. *California Management Review*, 34(4), 53-72.

257. Milgrom, P. R., & Weber, R. J. (1982). A theory of auctions and competitive bidding. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 1089-1122.

258. Millington, B., & Wilson, B. (2010). Media consumption and the contexts of physical culture: Methodological reflections on a "third generation" study of media audiences. *Sociology of Sport Journal*, 27(1), 30-53.

259. Minquet, J. P. L. (2004). Sports, football et finance. *Revue française de Gestion*, 30(150), 141.

260. Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organization: A synthesis of the research.* Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

261.Mintzberg, H. (2003) *Le Pouvoir dans les Organisations*, Editions d'organisation

262.Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.

263.Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.

264.MLC. (1946). Baseball and the Law. Yesterday and Today. *Virginia Law Review*, 1164-1177.

265.Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75-83.

266.Moore, J. F. (1996). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystem.*

267.Moreau Defarges, P. (2003*). La gouvernance*. Que sais-je?

268.Morin, E. (2015). *Introduction à la pensée complexe*. Le Seuil.

269.Morris, M. H., Koçak, A., & Özer, A. (2007). Coopetition as a small business strategy: Implications for performance. *Journal of small business strategy*, 18(1), 35.

270.Morse, J. M. (1991). Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation. *Nursing research*, 40(2), 120-123.

271.Mullenbach, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion,* (1), 109-120.

272.Nadeau, R. (1999). Vocabulaire technique et analytique de l'épistémologie.

273.Naegelen, F. (1986). La malédiction du vainqueur dans les procédures d'appel d'offres. *Revue économique*, 605-636.

274.Nalebuff, B., Brandenburger, A., & Maulana, A. (1996). *Co-opetition*. London: HarperCollinsBusiness.

275.Narayanan, V. K., & Fahey, L. (1982). The micro-politics of strategy formulation. *Academy of Management Review*, 7(1), 25-34.

276.Ndsi, G. (1995). *Managing Organizational Behaviour*.London: Pitman Publishing.

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

278.Neyens, I., Faems, D., & Sels, L. (2010). The impact of continuous and discontinuous alliance strategies on startup innovation performance. *International Journal of Technology Management*, 52(3/4), 392-410.

279.Nier O. et Chantelat P., (2007), « Genèse et limites de lagouvernance du rugby d'élite français», in Bayle E. et Chantelat P.(dir.), *La gouvernance des organisations sportives*, L'Harmattan: Paris, 195-216.

280.Nieto, M. J., & Santamaría, L. (2007). The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation. *Technovation*, 27(6), 367-377.

281.Noll, R. G. (2007). Broadcasting and team sports. *Scottish Journal of Political Economy*, 54(3), 400-421.

282.Noll, R. G. (1974). Government and the sports business: Papers prepared for a conference of experts, with an introduction and summary (No. 8). Brookings institution.

283.Noll, R. G., & Zimbalist, A. (2011). *Sports, jobs, and taxes: The economic impact of sports teams and stadiums.* Brookings Institution Press.

284.O. Nier, P. Chantelat, J. Camy, (2004). Les stratégies identitaires des clubs de rugby de l'élite européenne face à la professionnalisation, *Science et motricité,* 50, 103-125.

285.Olafson, G. A. (1990). Research design in sport management: What's missing, what's needed?. *Journal of Sport Management*, 4(2), 103-120.

286.Olson, C. A., & Schwab, A. (2000). The performance effects of human resource practices: the case of interclub networks in professional baseball, 1919–1940. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 39(4), 553-577.

287.Orléan, A. (1988). L'auto-référence dans la théorie keynésienne de la spéculation. *Cahiers d'économie politique*, 14(1), 229-242.

288.Oum, T. H., Park, J. H., Kim, K., & Yu, C. (2004). The effect of horizontal alliances on firm productivity and profitability: evidence from the global airline industry. *Journal of Business Research*, 57(8), 844-853.

289.Paché, G., & N'Goala, G. (2011). Les stratégies de création et d'appropriation de la valeur dans un contexte d'incertitude majeure: le cas du football professionnel, *Management & Avenir,* (6), 53-78.

290.Paché, G. (2018). Les ligues de sport professionnel. Revue française de gestion, 44(271), 131-142. Palomino, F. (2004). Problèmes économiques liés à l'organisation de compétitions sportives. Revue française de gestion, (3), 131-140.

291.Palomino, F., & Rigotti, L. (2000). The sport league's dilemma: Competitive Balance versus incentives to win. Tilburg University, 109.

292.Palomino, F. A. ;, & Sakovics, J. (2000). Revenue Sharing in Professional Sports Leagues, Tilburg University, 110.

293.Palomino, F. (2004). Problèmes économiques liés à l'organisation de compétitions sportives. *Revue française de gestion*, (3), 131-140.

294.Papandreou, A. (1952). *Some Basic Issues in the Theory of the Firm. A Survey of Contemporary, Economics,* edited by B. Haley, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin.

295. Pedace, R. (2008). Earnings, performance, and nationality discrimination in a highly competitive labor market as an analysis of the English professional soccer league. *Journal of Sports Economics*, 9(2), 115-140.

296. Peeters, T. (2012). Media revenue sharing as a coordination device in sports leagues. *International Journal of Industrial Organization*, 30(2), 153-163.

297. Pellegrin-Boucher, E. (2009). Les stratégies de coopétition. In Le Roy F. et Yami S., *Management stratégique de la concurrence*, Paris, Dunod, chapitre, 14.

298. Pellegrin-Boucher, E., & Fenneteau, H. (2007). Le management de la coopétition. *Revue française de gestion*, (7), 111-133.

299. Pellegrin-Boucher, E., & Gueguen, G. (2005). Stratégies de "coopétition" au sein d'un écosystème d'affaires: une illustration à travers le cas de SAP, *Finance Contrôle Stratégie*, 8(1), 109-130.

300. Peng, T. J. A., Pike, S., Yang, J. C. H., & Roos, G. (2012). Is cooperation with competitors a good idea? An example in practice. *British Journal of Management*, 23(4), 532-560.

301. Perez (2009) *La gouvernance de l`entreprise*, La Découverte.

302. Perroux, F. (1973). *Pouvoir et économie*, Paris: Bordas.

303. Perrow, C. B. (1970). Organizational analysis: A sociological view (No. 04; HM131, P3.).

304. Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigm. *Research in organizational behavior*, 3, 1-52.

305. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1974). Organizational decision making as a political process: The case of a university budget. *Administrative Science Quarterly*, 135-151.

306. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The extemal control of organizations. À Resource Dependence Perspective*, New York et al.: Harper & Row.

307. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.

308. Piketty T. (2013). *Le Capital au 21e siècle*, Paris, Seuil.

309. Piketty T. (2019). *Capital et idéologie*, Paris, Seuil.

310. Plane, J. M. (2013). *Théorie des organisations*, 4e édition. Dunod.

311. Plane, J. M. (2017). *Théorie des organisations*, 5e éd. Dunod.

312. Plihon, D., Ponssard, J. P., & Zarlowski, P. (2001). Quel scénario pour le gouvernement d'entreprise? Une hypothèse de double convergence. *Revue d'économie financière*, 35-51.

313. Poli, R. (2007). Migrations de footballeurs et mondialisation : du système-monde à une approche relationnelle, M@ppemonde, disponible en ligne : http://mappemonde.mgm.fr/num16/articles/art07401.html

314.Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries.* Competitors, The Free Press. New York.

315.Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network Forms of organisation, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12. LL Cummings and B. Slaw (eds.), 295-336.

316.Quélin, B. (2000) CANAL + et SON MONOPOLE sur le marché du hertzien payant : cas pédagogique d'Economie industrielle et des organisations, Groupe HEC.

317.Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (1988). *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management.* Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers.

318.Quintana-Garcia, C., & Benavides-Velasco, C. A. (2004). Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation*, 24(12), 927-938.

319.Quirk, J. P., & Fort, R. D. (1997). *Pay dirt: The business of professional team sports*. Princeton University Press.

320.Reich, M., Gordon, D. M., & Edwards, R. C. (1973). A theory of labor market segmentation. The *American Economic Review*, 359-365.

321.Reydet, P. (1977), Le cyclisme professionnel, Mémoire de DEASciences Economiques, Université de Paris 1.

322.Riley, J. G. (1980). Strong evolutionary equilibrium and the war of attrition. *Journal of Theoretical Biology*, 82(3), 383-400.

323.Rindfleisch, A., & Moorman, C. (2003). Interfirm cooperation and customer orientation. *Journal of Marketing Research*, 40(4), 421-436.

324.Ritala, P., Hallikas, J., & Sissonen, H. (2008). The effect of strategic alliances between key competitors on firm performance. Management Research: *Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 6(3), 179-187.

325.Robbins, S. P. (1987). *Théorie des organisations.*

326.Robert, F., Marques, P., & Le Roy, F. (2009). Coopetition between SMEs: an empirical study of French professional football. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(1), 23-43.

327.Robert, M., Chiambaretto, P., Mira, B., & Le Roy, F. (2018). Better, faster, stronger, the impact of market-oriented coopetition on product commercial performance. *M@n@gement*, 21(1), 574-610.

328.Rocaboy, Y. (2017). Competition among national football leagues. Does it exist? Should we regulate?. *Scottish journal of political economy*, 64(1), 88-114.

329.Rockerbie, D., & Easton, S. (2018). Revenue sharing in Major League Baseball: The moments that meant so much. *International Journal of Financial Studies,* 6(3), 71.

330.Rojot J. (2003). *Théorie des Organisations*, Paris : Eska, 2003, 1-534.

331. Rojot, J., & Bergmann, A. (1989). *Comportement et organisation: comportement organisationnel et théorie des organisations*. Vuibert.

332. Rosen, S. (1981). "The Economics of Superstars", *American Economic Review*, 71(5), 845-858.

333. Rosentraub, M. S., & Swindell, D. (2002). Negotiating games: Cities, sports, and the winner's curse. *Journal of Sport Management*, 16(1), 18-35.

334. Rottenberg, S. (1956) The Baseball player's labor markets, *Journal of political economy*, 64 (3), 242-258

335. Rudd, A., & Johnson, R. B. (2010). A call for more mixed methods in sport management research. *Sport Management Review*, 13(1), 14-24.

336. Rusko, R. (2011). Exploring the concept of coopetition: A typology for the strategic moves of the Finnish forest industry. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 311-320.

337. Sacchetti, S., & Sugden, R. (2003). The governance of networks and economic power: the nature and impact of subcontracting relationships. *Journal of economic surveys*, 17(5), 669-692.

338. Salvetat, D., & Géraudel, M. (2011). Comprendre le rôle de l'intermédiation dans la coopétition: le cas des industries aéronautiques et spatiales. *Management International/International Management/Gestiòn Internacional*, 15(2), 67-79.

339. Salvetat, D., Géraudel, M., & d'Armagnac, S. (2011). La gestion inter-organisationnelle des connaissances dans un contexte coopétitif. *Management & Avenir*, (7), 55-78.

340. Scelles, N. (2017). Star quality and competitive balance? Television audience demand for English Premier League football reconsidered. *Applied Economics Letters*, 24(19), 1399-1402.

341. Scelles, N., & Durand, C. (2010). "Incertitude du résultat et demande du public: l'intensité compétitive intra-match comme variable clé". *Movement & Sport Sciences*, (3), 65-69.

342. Scelles, N., & Durand, C. (2010). Economic design : Optimiser l'intensité compétitive sous contraintes. Le cas de la Coupe du Monde de la FIFA. *Jurisport*, 99, 42-45.

343. Scelles, N., Dermit-Richard, N. (2016) A comparative analysis of the evolution of TV rights in English and French men's football first divisions, 1980-2020. International Congress of Sciences and Football "Image, Multimedia & New Technologies", Valenciennes, France, 1-4 Mars.

344. Scelles, N., Durand, C., & Helleu, B. (2012). Optimiser l'intensité compétitive intra-championnat ? Le cas de la Ligue 1 de football. *Jurisport*, 116, 41-45.

345. Scelles, N., Durand, C., Bonnal, L., Goyeau, D., & Andreff, W. (2016). Do all sporting prizes have a significant positive impact on attendance in a European national football league? Competitive intensity in the French Ligue 1. *Ekonomicheskaya Politika / Economic Policy*, 11(3), 82-107.

346.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.

347.Scelles, N., Helleu, B., Durand, C., & Bonnal, L. (2016). Professional sports firm values: Bringing new determinants to the foreground? A study of European soccer, 2005-2013. *Journal of Sports Economics*, 17(7), 688-715.

348.Scelles, N., Mignot, J. F., Cabaud, B. & François, A. (2018). Temporary organizational forms and coopetition in cycling: What makes a breakaway successful in the Tour de France? *Team Performance Management: An International Journal,* 24(3/4), 122-134.

349.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.

350.Schein, V. E. (1970). *For Organisational Psychologists*.

351.Schwenk, C. R. (1989). Linking cognitive, organizational and political factors in explaining strategic change. *Journal of Management Studies*, 26(2), 177-187.

352.Senaux, B. (2004, June). Gouvernance des clubs de football professionnel: une approche partenariale. In Actes de la 13è Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 1-27.

353.Şener, İ., & Karapolatgil, A. A. (2015). Rules of the Game: Strategy in Football Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences,* 207, 10-19.

354.Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2002). Pay dispersion and workforce performance: Moderating effects of incentives and interdependence. *Strategic Management Journal*, 23(6), 491-512.

355.Siegfried, J. J., & Zimbalist, A. (2000). The economics of sports facilities and their communities. *Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 95-114.

356.Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. The American economic review, 69(4), 493-513.

357.Sloane, P. (1969). The labour market in professional football. *British Journal of Industrial Relations*, 7(2), 181-199.

358.Sloane, P. J. (1971). The Economics of professional football: the football club as a utility maximiser Scottish Journal of Political Economy, 18(2), 121-146.

359.Solberg, H. A. (2006). The auctioning of TV sports rights. *International Journal of Sports Finance*, 1(1), 33-45.

360.Solberg, H. A., & Hammervold, R. (2008). TV sports viewers–who are they?. *Nordicom Review*, 29(1), 95-110.

361.Solberg, H. A., & Haugen, K. K. (2010). European club football: why enormous revenues are not enough?. *Sport in Society*, 13(2), 329-343.

362.Sonenshein, S., Nault, K., & Obodaru, O. (2017). Competition of a different flavor: How a strategic group identity shapes competition and cooperation. *Administrative Science Quarterly*, 62(4), 626-656.

363.Stagner, R. (1969). Corporate decision making: An empirical study. *Journal of Applied Psychology*, 53, 1.

364.Stewart, B., Nicholson, M., & Dickson, G. (2005). The Australian Football League's recent progress: A study in cartel conduct and monopoly power. *Sport Management Review*, 8(2), 95-117.

365.Szymanski, S. (2002). Collective selling of broadcast rights to sporting events. *Int. Sports Law Rev*, 2(1), 3-7.

366.Szymanski, S. (2003). The economic design of sporting contests. *Journal of economic literature*, 41(4), 1137-1187.

367.Szymanski, S. (2006). The economic evolution of sport and broadcasting. *Australian Economic Review*, 39(4), 428-434.

368.Szymanski, S. (2012). Insolvency in English professional football: irrational exuberance or negative shocks? International Association of Sports Economists, Working Paper Series, 10-02.

369.Szymanski, S. (2017). Entry into exit: insolvency in English professional football. *Scottish Journal of Political Economy,* 64(4), 419-444.

370.Szymanski, S., & Kesenne, S. (2004). Competitive balance and gate revenue sharing in team sports. *The Journal of Industrial Economics*, 52(1), 165-177.

371.Szymanski, S., & Kuypers, T. (1999). Winners and losers. London: Viking.

372.Szymanski, S., & Weimar, D. (2019). Insolvencies in Professional Football: A German Sonderweg?. *International Journal of Sport Finance*, 14(1), 54-68.

373.Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. Sage.

374.Terrien, M., & Andreff, W. (2019). Organisational efficiency of national football leagues in Europe, *European Sport Management Quarterly*, doi: 10.1080/16184742.2019.1598455

375.Terrien, M., & Durand, C. (2016). La prise de décision en management stratégique : l'économie comme bâton de pèlerin [Decision-making in strategic management: the economy as a pilgrim's stick]. In *Football et décision* (dir. Dosseville, F.), Presses Universitaires de Caen.

376.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.

377.Terrien, M., Scelles, N., Morrow, S., Maltese, L., & Durand, C. (2017). The win/profit maximization debate: Strategic adaptations as the answer? *Sport, Business and Management: An International Journal,* 7(2), 121-140.

378.Thaler, R. H. (1988). Anomalies: The winner's curse. Journal of Economic Perspectives, 2(1), 191-202.

379.Thiétart, R. A. (1999). *Méthodes de recherche en management,* 535.

380.Thorelli, H. B. (1986). Networks: between markets and hierarchies. *Strategic management journal*, 7(1), 37-51.

381.Thurston, W. E., Cove, L., & Meadows, L. M. (2008). Methodological congruence in complex and collaborative mixed method studies. International Journal of Multiple Research Approaches, 2(1), 2-14.

382.Torrès-Blay, O. (2000). Economie d'entreprise: organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie. *Economica*.

383.Tsoukas, H. (1989). The validity of idiographic research explanations. Academy of management review, 14(4), 551-561.

384.Tu, C. C. (2005). How does a new sports stadium affect housing values? The case of FedEx field. *Land Economics*, 81(3), 379-395.

385.Ustundag, A., & Cevikcan, E. (2017). *Industry 4.0: managing the digital transformation.* Springer.

386.Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 35-67.

387.Van der Roest, J. W., Spaaij, R., & van Bottenburg, M. (2015). Mixed methods in emerging academic subdisciplines: The case of sport management. *Journal of mixed methods research,* 9(1), 70-90.

388.Vernhet, A., Augé, B., & Fernandez, A. S. (2011). Dynamics between the French Federation of Rugby (FFR) and the National Rugby League (NRL): competition, co-operation or co-opetition. In conference of the European Association of Sport Management.

389.Vickrey, W. (1962). Auctions and bidding games. Recent advances in game theory, 29, 15-27.

390.Vigour, C. (2016). La comparaison dans les sciences sociales. La Découverte.

391.Volpicelli L. (1966), Industrialismo e sport, A. Armando, Roma.

392.Vrooman, J. (1995). A general theory of professional sports leagues. *Southern Economic Journal*, 971-990.

393.Vrooman, J. (1996). The baseball players' labor market reconsidered. *Southern Economic Journal*, 339-360.

394.Vrooman, J. (2015). Sportsman leagues. *Scottish Journal of Political Economy*, 62(1), 90-115.

395.Walley, K. (2007). Coopetition: an introduction to the subject and an agenda for research. *International Studies of Management & Organization,* 37(2), 11-31.

396.Wang, T., Zhao, B., & Thornhill, S. (2015). Pay dispersion and organizational innovation: The mediation effects of employee participation and voluntary turnover. *Human Relations*, 68(7), 1155-1181.

397.Wemmer, F., Emrich, E., & Koenigstorfer, J. (2016). The impact of coopetition-based open innovation on performance in nonprofit sports clubs. *European Sport Management Quarterly*, 16(3), 341-363.

398.Wildavsky, A. (1968). Budgeting as a political process. *International encyclopedia of the social sciences*, 2, 192.

399.Wille, F. (2000). L'évolution du spectacle télévisé: le modèle du Tour de France. *Les Cahiers du journalisme*, (7), 212-226.

400.Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies*. New York, 2630.

401.Williamson, O. E. (1985). The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting.

402.Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives*. Administrative Science Quarterly,* 269-296.

403.Winand, M., & Anagnostopoulos, C. (2019). 28. Directions for future research in sport governance. *Research Handbook on Sport Governance*, 456.

404.Wolfe, R. A., Weick, K. E., Usher, J. M., Terborg, J. R., Poppo, L., Murrell, A. J., ... & Jourdan, J. S. (2005). Sport and organizational studies: Exploring synergy. *Journal of Management Inquiry,* 14(2), 182-210.

405.Yin, R. K. (2004). The case study anthology. Sage.

406.Zajdela, H. (1990). Le dualisme du marché du travail: enjeux et fondements théoriques. *Économie & prévision*, 92(1), 31-42.

407.Zald, M. N. (1969). The power and functions of boards of directors: A theoretical synthesis. *American Journal of Sociology,* 75(1), 97-111.

408.Zimbalist, A. (2003). Sport as business. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(4), 503-51.

409.Zimbalist, A. (2010). May the best team win: Baseball economics and public policy. Brookings Institution Press.

410.Zintz, T. (2007). Manager le changement dans les organisations sportives en Europe. Bruxelles: De Boeck.

Rapports et documents officiels

ATP (2017) ATP Prize money leaders, disponible sur:
http://www.atpworldtour.com/~/media/files/rankings-and-stats/career_prize.pdf

ATP (2018) Player Council disponible en ligne:
https://www.atpworldtour.com/en/corporate/structure

CIES (2018). Financial analysis of the transfer market in the big-5 leagues (2010-2018), disponible en ligne : http://www.football-observatory.com/IMG/sites/mr/mr37/en/.

Code du sport (2019) Article L333-2, L333-3, Droits d`exploitation, disponible en ligne : https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=15667BAF3C21211240D7883C1EB4426A.tplgfr32s_3?idArticle=LEGIARTI000006547751&cidTexte=LEGITEXT000006071318&dateTexte=20060525&categorieLien=id&oldAction=&nbResultRech=.

CSA (2016) L'offre en ligne "over-the-top" de contenus sportifs en France, disponible en ligne : http://www.csa.fr/en../Radio/Autres-thematiques/Sport-et-audiovisuel/L-offre-en-ligne-over-the-top-de-contenus-sportifs-en-France.

CSA (2001) Les bilans 2000 de France Télévision, TF1, M6, Canal + et Radio, disponible en ligne : http://www.csa.fr/Etudes-et-publications/Les-dossiers-d-actualite/Les-bilans-2000-de-France-Television-TF1-M6-Canal-et-Radio-France/Canal.

Deloitte (2017) Annual Review of Football Finance.

DNCG (2003-2016) Disponible en ligne sur: http://www.lfp.fr/corporate/dncg

DNCAG (2017) Rapport DNCAG, disponible en ligne : http://s.lnb.fr/lnb/file/201601/Etude-LNB-UCPB-Chiffres-Cles-du-Basketball-Francais-2014-15.pdf.

EPFL (2017) Communiqué de l'EPFL, disponible en ligne :
http://m.lfp.fr/corporate/article/communique-de-l-epfl-5.htm.

Eredevisie (2018) Eredivisie first league to redistribute revenues from UEFA club competitions, disponible en ligne : https://eredivisie.nl/en-us/highlighted/eredivisie-first-league-to-redistribute-revenues-from-uefa-club-competitions.

FFF-LFP (2018) Convention entre la Fédération française de football et la ligue de football professionnel, disponible en ligne :
https://www.lfp.fr/reglements/statuts/2018_2019/Convention_FFF_LFP.pdf.

FIFA (2018) Football stakeholders endorse landmark reforms of the transfer system, disponible en ligne : https://www.fifa.com/development/news/y=2018/m=9/news=football-stakeholders-endorse-landmark-reforms-of-the-transfer-system.html.

Légifrance (2004) article 18-1 de la loi du 16 juillet 1984 modifiée par la loi du 1 août 2003 et précisé par l`Article 1 du Décret du 15 juillet 2004.

LFP (2007) Organisation de la LFP, disponible en ligne :
https://www.lfp.fr/dncg/rapport_annuel_2007_2008/0708_lfp_5_rapport.pdf.

LFP (2013) La licence club intégrée aux droits TV, disponible en ligne :
https://www.lfp.fr/corporate/article/la-licence-clubs-integree-aux-droits-tv.htm.

LFP (2014) La licence club monte en grade, disponible en ligne : https://www.lfp.fr/corporate/article/la-licence-club-2014-2015-monte-en-grade.htm.

LFP (2015) Procès-verbal Assemblée générale du 18/06/15, disponible en ligne : https://www.lfp.fr/corporate/article/proces-verbal-du-conseil-d-administration-du-18-juin-2015.htm.

LFP (2017) Statuts LFP 2017/2018, disponible en ligne : https://www.lfp.fr/reglements/statuts/2018_2019/Statuts.pdf.

LNB-UCPB (2015) Chiffres clés du basketball français, disponible en ligne, http://s.lnb.fr/lnb/file/201601/Etude-LNB-UCPB-Chiffres-Cles-du-Basketball-Francais-2014-15.pdf.

MLB (2000) Blue Ribbon Panel.

Ofcom (2007) "Summary of UK Sports rights". Ofcom, December 18, disponible en ligne : https://www.ofcom.org.uk/__data/assets/pdf_file/0025/54187/annex_10.pdf.

OXFAM (2018) Les 1 % les plus riches empochent 82 % des richesses créées l'an dernier, la moitié la plus pauvre de l'humanité n'en voit pas une miette, disponible sur : https://www.oxfam.org/fr/salle-de-presse/communiques/2018-01-22/les-1-les-plus-riches-empochent-82-des-richesses-creees-lan

P.E.P Report (1966) n.d.

Parlement Européen (2008) Résolution du Parlement européen du 8 mai 2008 sur le Livre blanc sur le sport, disponible en ligne : http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2008-0198+0+DOC+XML+V0//FR.

Premier League (2017) Premier League value of central payments to Clubs, disponible en lignehttps://www.premierleague.com/news/405400.

Real Decreto-ley (2015), de 30 de abril, de medidas urgentes en relación con la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional.

Roland-Garros (2019) Droits audiovisuels France de Roland-Garros : ouverture d'une période de négociation, disponible en ligne : https://www.rolandgarros.com/fr-fr/article/droits-audiovisuels-france-de-roland-garros--ouverture.

Sénat (1996) Le chiffre d'affaires des chaînes de télévision en 1994, disponible en ligne : http://www.senat.fr/rap/l95-077-3-12/l95-077-3-123.html.

Sénat (2004). Quels arbitrages pour le football professionnel ? Les problèmes liés au développement économique du football professionnel, disponible en ligne : https://www.senat.fr/notice-rapport/2003/r03-336-notice.html.

Sénat (2017) Les droits audiovisuels du football, cession et répartition, note de législation, disponible en ligne, http://www.senat.fr/lc/lc275/lc275_mono.html.

Sky (2015) "Sky annual report 2015", disponible en ligne: https://corporate.sky.com/documents/annual-report-2015/annual-report-spreads-2015.pdf.

Sky (2016) ''Sky annual report 2016'', disponible en ligne: http://s3-eu-west-1.amazonaws.com/skygroup-sky-static/documents/annual-report-2016/annual-report-2016-singles.pdf.

Sport Broadcasting Act (1961) Chapter 32 Telecasting of professional sport contest, Pub. L. 87–331, Sept. 30, 1961, 75 Stat. 732, disponible en ligne: https://uscode.house.gov/view.xhtml?path=/prelim@title15/chapter32&edition=prelim.

SportBusiness Media (2019) SportBusiness Consulting report finds global value of sports media rights reached $49.5bn in 2018. Disponible en ligne : https://media.sportbusiness.com/news/sportbusiness-consulting-releases-new-report-analysing-the-global-media-rights-landscape-in-2018/

UCPF (2008) Aménagements des statuts de la LFP.

UEFA (2016) 2016/17 Champions League revenue distribution, disponible en ligne : http://www.uefa.com/uefachampionsleague/news/newsid=2398575.html.

UEFA (2017) 2016/17 UEFA Champions League financial distribution, disponible en ligne : http://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/news/newsid=2510173.html.

UEFA (2017) 2016/17 UEFA Europa League financial distribution, disponible en lignehttp://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/news/newsid=2510175.html.

UEFA (2017) Keeping competitive balance - Aleksander Čeferin, disponible en ligne http://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/organisation/congress/news/newsid=2502802.html#/.

UNESCO (2016) UIS Statistics, Total population, disponible en ligne : http://data.uis.unesco.org/Index.aspx

UNESCO (2015) UIS Statistics, GDP Current US$, disponible en ligne http://data.uis.unesco.org/Index.aspx

Presse et sites internet

AP News (2019) Closed Champions League foiled by revolt against elite clubs, disponible en ligne: https://apnews.com/12399acfc1ee4b028959f50cda096566.

BBC (2009). Setanta goes into administration, disponible en ligne: http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/8115360.stm.

BBC (2009). Setanta loses Premier League TV rights, disponible en ligne: http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/8109954.stm.

Bloomberg (2013) Yankees Among 10 MLB Teams Valued at More Than $1 Billion, disponible en ligne : https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-10-23/yankees-among-10-mlb-teams-valued-at-more-than-1-billion.

Capital (2019) France Télévisions va-t-elle perdre la diffusion de Roland-Garros ? disponible en ligne: https://www.capital.fr/entreprises-marches/france-televisions-va-t-elle-perdre-la-diffusion-de-roland-garros-1341961.

Challenges (2012) “Quelles sont les chaînes de télévision payantes les plus rentables ?”, disponible en ligne : http://www.challenges.fr/media/quelles-sont-les-chaines-de-television-payantes-les-plus-rentables_9065.

Coffey, S. (2009) “Two monopolies are worse than one”. Economic Incentives, disponible en ligne : http://economic-incentives.blogspot.fr/2009/01/two-monopolies-are-worse-than-one.html.

Digital TV Europe (2019). Canal+ to cut French workforce by 20%, disponible en ligne: https://www.digitaltveurope.com/2019/07/05/canal-to-cut-french-workforce-by-20/

Ecofoot.fr (2018) « Il y a des intérêts convergents avec Mediapro qui laissent penser que Canal Plus sera toujours là après 2020 », disponible en ligne sur: https://www.ecofoot.fr/interview-antoine-feuillet-transformation-marche-droitstv-footballistiques-3183/.

Ecofoot.fr (2019) « Les ayants droit du sport sont protégés par la valeur primordiale du direct », disponible en ligne sur: https://www.ecofoot.fr/premium-interview-antoine-feuillet-evolution-droitstv-4560/.

ESPN (2018) Roger Federer leaves Nike for Uniqlo apparel, disponible en ligne : http://www.espn.com/tennis/story/_/id/23972357/roger-federer-wears-uniqlo-apparel-wimbledon-opener-ending-apparel-deal-nike.

Financial Times (2017) Manchester City and the ‘Disneyfication’ of football, disponible en ligne: https://www.ft.com/content/e1961ea2-d6c5-11e7-a303-9060cb1e5f44.

Forbes (2015). THE WORLD'S HIGHEST-PAID FEMALE ATHLETES 2015, disponible en ligne: https://www.forbes.com/pictures/mli45fdllh/8-ronda-rousey/#248533d33bf1.

Forbes (2018) The World’s highest-paid athletes 2018 ranking, disponible en ligne: https://www.forbes.com/sites/forbespr/2018/06/05/forbes-2018-list-of-the-worlds-100-highest-paid-athletes-sees-floyd-mayweather-reclaiming-the-top-spot/#63d6676d173d.

Forbes (2019) Baseball Team Values 2019: Yankees Lead League At $4.6 Billion, disponible en ligne : https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2019/04/10/baseball-team-values-2019-yankees-lead-league-at-46-billion/#67863ae269b2.

Hell of a sport (2012) « Le « Brown Bomber » empoche ce soir-là 350 000 dollars alors qu'il n'en avait gagné que 300 000 au cours de ses 18 premiers mois de professionnalisme. ». disponible en ligne : http://hell-of-a-sport.blogspot.fr/2012/08/pourquoi-le-psg-t-il-tout-gagner-perdre.html.

L'Équipe (2015) L'Euroligue en mode NBA, disponible en ligne: https://www.lequipe.fr/Basket/Actualites/L-euroligue-en-mode-nba/606816.

L'Équipe (2018). Le patron de la Bundesliga lance un cri d'alarme, disponible en ligne, https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Le-patron-de-la-bundesliga-lance-un-cri-d-alarme/867414.

L`Express (2012). CFoot victime collatérale d`Al Jazeera, disponible en ligne: http://www.lexpress.fr/actualite/sport/football/cfoot-victime-collaterale-d-al-jazeera_1077829.html.

La Tribune (2015). BeINsport condamné à être déficitaire ? Disponible en ligne sur: sur http://www.latribune.fr/actualites/economie/france/20150126trib7b3b3ae64/bein-sports-condamne-a-etre-deficitaire.html.

Les Echos (1999) L'argent de la télévision arrose généreusement le football français, disponible en ligne : https://www.lesechos.fr/02/08/1999/LesEchos/17953-076-ECH_l-argent-de-la-television-arrose-genereusement-le-football-francais.htm.

Les Echos (2005) Droits TV : La manne de Canal+ donne le tournis au foot français , disponible en ligne : https://www.lesechos.fr/31/01/2005/LesEchos/19340-121-ECH_droits-tv---la-manne-de-canal--donne-le-tournis-au-foot-francais.htm#FHEYxts1zFoeyLwW.99.

Les Échos (2012). Orange continue à perdre de l'argent dans la télévision. Disponible en ligne sur : http://www.lesechos.fr/31/12/2012/LesEchos/21344-081-ECH_orange-continue-a-perdre-de-l-argent-dans-la-television.htm.

Les Echos (2016), "Les surenchères des droits du foot, plus d'argent pour les joueurs, moins pour les téléspectateurs", disponible en ligne : https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-156798-les-surencheres-des-droits-du-foot-plus-dargent-pour-les-joueurs-moins-pour-les-telespectateurs-1220448.php.

Les Echos (2017) Stéphane Richard : « Les télécoms doivent devenir multiservices », disponible en ligne : https://www.lesechos.fr/28/09/2017/lesechos.fr/030634281924_stephane-richard----les-telecoms-doivent-devenir-multiservices-.htm#.

Les Echos (2019) L'alliance avec Netflix, un pari risqué pour Canal+, disponible en ligne : https://www.lesechos.fr/tech-medias/medias/le-pari-risque-de-canal-1132160.

Libération (2004) «Entre Canal + et l'OM, l'intérêt était le même», disponible en ligne : https://www.liberation.fr/sports/2004/01/24/entre-canal-et-l-om-l-interet-etait-le-meme_466587

Maxifoot (2011) Dossier Maxifoot : les droits TV en France, impact et évolution (1/3) http://www.maxifoot.fr/football/article-13165.htm#footref.

Mediasportif (2018) Golf : Discovery s'offre les droits internationaux du PGA Tour jusqu'en 2030. disponible en ligne : https://www.mediasportif.fr/2018/06/05/golf-discovery-soffre-les-droits-internationaux-du-pga-tour-jusquen-2030/.

NY Times (2019) California Lawmakers Vote to Undo N.C.A.A. Amateurism, disponible en ligne: https://www.nytimes.com/2019/09/09/sports/college-athlete-pay-california.html.

Ouest France (2014) "Médias. Ligue 1 - Canal+ : la fin d'une histoire ? ", disponible en ligne : http://www.ouest-france.fr/sport/football/medias-ligue-1-canal-la-fin-dune-histoire-2070574.

Ouest France (2015) Fatigué, Jules Marie abandonne le circuit, disponible sur https://www.ouest-france.fr/normandie/fatigue-jules-marie-abandonne-le-circuit-3807289.

Ozap (2010). Officiel : Orange ne diffusera plus la Ligue 1 après 2012, disponible en ligne sur : http://www.ozap.com/actu/orange-diffusera-ligue-2012-droits-canal/362544

Reuters (2017) Game on: Suning leads China's $2 billion soccer rights frenzy , disponible en ligne: https://www.reuters.com/article/us-china-sports-broadcast/game-on-suning-leads-chinas-2-billion-soccer-rights-frenzy-idUSKBN1AA0OC.

Roland-Garros (2019) Droits audiovisuels France de Roland-Garros : ouverture d'une période de négociation. Disponible en ligne : https://www.rolandgarros.com/fr-fr/article/droits-audiovisuels-france-de-roland-garros--ouverture

So Foot (2015) Droits TV : le flou artistique espagnol, disponible en ligne, http://www.sofoot.com/droits-tv-le-flou-artistique-espagnol-196758.html.

Sportbuzzbusiness (2016) Droits TV – Roland-Garros sur France Télévisions et Eurosport jusqu'en 2020, disponible en ligne : https://www.sportbuzzbusiness.fr/droits-tv-roland-garros-sur-france-televisions-et-eurosport-jusquen-2020-74368.html.

Sporteconomics (2015) A Brief History of EPL Television Rights, disponible en ligne : http://www.sportseconomics.org/sports-economics/a-brief-history-of-epl-television-rights.

Sportpromedia (2015) "Special reports sport broadcasting in 2015". May 10, disponible en ligne : http://www.sportspromedia.com/special_reports/special_report_sports_broadcasting_in_2015.

The Globe and mail (2012) How much revenue sharing should the NHL have? disponible en ligne : https://www.theglobeandmail.com/sports/hockey/globe-on-hockey/how-much-revenue-sharing-should-the-nhl-have/article5103058/.

The Guardian (2017) BT customers get to binge on Game of Thrones after landmark Sky deal, disponible en ligne: https://www.theguardian.com/business/2017/dec/15/bt-sky-deal-atlantic-and-sport-channels-customers.

The Guardian (2018) Premier League's top six win battle for larger share of overseas TV rights, disponible en ligne: https://www.theguardian.com/football/2018/jun/07/premier-league-big-six-win-battle-overseas-television-rights.

The Guardian (2018) Facebook buys rights to show La Liga games in India, disponible en ligne: https://www.theguardian.com/technology/2018/aug/14/facebook-buys-rights-la-liga-spanish-football-games-india-barcelona-lionel-messi.

The Philadelphia Inquirer (2018) Sky shareholders spurn Comcast buyout offer. Will Comcast go another round with Disney? disponible en ligne : http://www2.philly.com/philly/business/comcast/sky-shareholders-spurn-comcast-offer-disney-fox-20180823.html.

USA Today (2018) Disney gets shareholder OK to acquire Fox movie and TV studios, and stake in Hulu, disponible en ligne : https://eu.usatoday.com/story/money/media/2018/07/27/disney-gets-ok-acquire-fox-movie-and-tv-studios-and-stake-hulu/841721002/.

Vox (2019) Netflix thought it would have 5 million new subscribers this quarter. Instead it added 2.7 million, disponible en ligne: https://www.vox.com/recode/2019/7/17/20698370/netflix-q2-earnings-miss-5-million-2-7-million-content-disney-hbo-att-nbc-streaming.

ANNEXES

Annexe 1 : Retranscription entretien avec M. Philippe Diallo (UCPF)

M. Philippe Diallo
Directeur général UCPF
Président du COSMOS
Juge unique de la Chambre de Résolution des Litiges de la FIFA
Trésorier de la Fondaction du Football
Date : Vendredi 1er Juin 2018 à 10h30
Lieu : siège de la LFP, 6 rue Léo Delibes, Paris.
Durée : 1h02

A. Feuillet: Bonjour, je vous remercie encore d'accepter de me recevoir. Je suis en 3e année de thèse en STAPS et je travaille en économie du sport notamment sur le partage des revenus comme fondement de l'action collective d'une organisation en prenant le cas du football et c'est pour cela que je souhaite rencontrer les différents acteurs du football français, notamment à la Ligue de football, en France. J'ai voulu vous rencontrer parce que vous représentez le syndicat des clubs de football, donc cela m'a paru important. J'ai structuré l'entretien en trois parties, pour vous représenter les sujets sur lesquelles on va discuter. Premièrement, une partie historique en tout cas sur les 15-20 dernières années, concernant l'analyse de la situation du partage des revenus. Ensuite, une partie plus d'analyse de la situation présente, ce qu'il se passe en ce moment et pour terminer des éléments plus prospectifs ou de perspectives sur le partage des revenus et d'autres éléments liés à cela. Étant donné que c'est l'actualité, je vais commencer par une question qui est liée à ce qui s'est passé il y a trois jours. Quelle est votre analyse du résultat de l'appel d'offres concernant la ligue, mais aussi les clubs que vous représentez à l'UCPF.

P. Diallo : Alors, le résultat que vous avez vu évidemment résultat est extrêmement satisfaisant pour le football professionnel puisque les droits ont progressé de 60% donc évidemment c'est une satisfaction parce que cela réduit l'écart qui existait entre nos principaux concurrents espagnols, italiens, allemands, anglais, avec nos propres clubs. Donc, cela veut dire qu'un appel d'offres de cet ordre-là, on gagne en compétitivité. Je dirai aussi que c'est un juste retour des choses puisque le précédant appel d'offres aurait pu déjà atteindre des montants plus importants et que pour des raisons 'politiques', il n'avait pas pu être optimisé puisque l'ancien Président de la République lui-même dans un livre célèbre avait indiqué qu'il était intervenu auprès d'un certain nombre d'acteurs pour qu'ils limitent leurs offres ce qui avait conduit effectivement à minimiser le montant des droits audiovisuels que nous pouvions percevoir donc là les choses se sont passées je dirai dans les règles de l'art et je crois que les clubs sont satisfaits du montant obtenu.

A. Feuillet: Alors je vais rentrer directement dans le sujet comment vous pourriez décrire les politiques précédant de partage des revenus à partir de la fin des années 90, et leurs évolutions.

P. Diallo : Disons que d'une part, il y a eu une manne de plus en plus conséquente à la mesure de l'augmentation des droits audiovisuels au fil des années. Je rappelle qu'en 1984 quand Canal+ nous achète les premiers droits de matchs, on est sur l'ordre de 800 000€ et donc on va passer en 2020 à

un 1,2 milliard donc on voit la gigantesque progression en quelques décennies du montant des droits et donc l'importance de ces droits au sein des clubs. La clé de répartition a je dirai évolué au gré d'une double réflexion c'est-à-dire, plus les droits augmentent, plus la question de pourquoi ils augmentent se pose entre les clubs et notamment les clubs à la plus forte notoriété qui considèrent que l'augmentation de ces droits provient de leur investissement dans leurs équipes et de leur notoriété et de leur exposition. Et d'autre part, le deuxième phénomène, c'est celui de l'internationalisation, c'est-à-dire de l'ouverture des frontières et de la concurrence des uns des autres. Donc, sous l'influence de ces deux critères, ces deux causes j'ai envie de dire, une cause interne qui est celle de la progression des droits de télévision provient en partie des investissements de certains clubs et d'autre part de la concurrence internationale. Sous ces deux aiguillons, on est passé d'une situation quasi égalitaire de répartition des droits, ce sont les années lorsque Noël le Graët notamment était président de la ligue de football, où de mémoire on était sur quelque chose de l'ordre de 90% des revenus répartis de manière égalitaire avec simplement 10% qui faisait l'objet d'une variable. On est passé de cette situation à une situation où nous avons modifié la clé de répartition pour d'une part, conservé une part égalitaire qui est passée progressivement de 90% à 50%. Nous avons ensuite ajouté des critères sportifs (qui gagne le championnat) et des critères de notoriété pour répondre à la problématique soulevée par un certain nombre de tops clubs qui considéraient qu'effectivement leurs investissements et leurs expositions et leurs notoriétés étaient un des facteurs d'augmentation du montant des droits télés et qu'à ce titre-là, ils devaient en toucher une partie différente. Cela s'est fait au sein de l'UCPF, on n'a pas entre guillemets complètement tout inventé puisque cette première clé de répartition qui s'est faite à 50% de parts fixes, 30% de classement en championnat puis 20% de notoriété, c'est-à-dire le nombre de diffusions, en fait, s'est inspiré de la clé de répartition qui existait en Angleterre et qui est 50-25-25, mais avec une répartition un petit peu différente, c'est 50-25-25 et nous c'est 50-30-20. À partir de cette structure entre guillemets d'une période très égalitaire à un passage à une période où effectivement on a essayé de mêler différents types d'approches, solidarité et 'mérite'. Mérite sportif et mérite de notoriété et d'exposition. Après il y a eu des raffinements au sein de cet élément-là en partie pour essayer de gommer les aléas liés à une mauvaise année sportive c'est pour cela que dans le critère du championnat, les 30% sont en fait divisé en 25% sur le championnat en cours et puis on prend les cinq années précédentes ce qui permet lorsque que vous avez fait quatre bonnes années dans le championnat et que vous en faites une mauvaise, malgré tout de ne pas avoir une dégradation trop importante. On a fait la même chose sur la notoriété, là aussi en essayant de gommer les aléas d'une mauvaise saison et puis plus récemment on a introduit un autre facteur, puisque la part de solidarité qui était de 50% est descendu à 30% pour faire place à 20% liée à la licence club c'est-à-dire là aussi à une question d'investissement dans les standards de ce que doit être un club professionnel donc ça c'est la grande tendance qui se s'est dégagé sur la clé de répartition et qui, on pourrait s'interroger d'ailleurs, ont été repris par le législateur dans le Code du sport puisque le législateur a été 'indiqué' que les clés de répartition devait obligatoirement reprendre les trois critères que vous indiquez c'est-à-dire la solidarité, la performance sportive et la notoriété et donc désormais ces trois critères, on peut ajouter d'autres, on peut varier aussi le poids de ces différents critères, mais le législateur a repris ce que nous avions fait pour le figer d'une certaine manière un peu dans la loi.

A. Feuillet: Justement à quelle période a changé la clé de répartition puisqu'on est passé de de 40% de solidarité, la licence club était à 10% et elle est passé à 20% ?

P. Diallo : Non elle est passée à 20%, on l'a tout de suite introduit à 20%.

A. Feuillet: c'était dès 2013 ?

P. Diallo : Je n'ai plus les dates exactement, mais oui on est dans ces eaux-là, il y a 2-3ans qu'on a mis cela en place.

A. Feuillet: Donc maintenant si on veut changer la clé de répartition, si on veut par exemple supprimer le critère de notoriété ou la performance, il faudra changer le Code du sport où convaincre le législateur ?

P. Diallo : Non, pas forcément, le législateur a mis dans le code du sport des critères auxquels il faut faire référence : solidarité, performance sportive et notoriété, mais il n'indique pas le poids respectif de ces différents critères. Vous pourriez avoir 98% de solidarité, 1% de notoriété, 1% de performance sportive à l'extrême ou inversement. Donc il n'y a pas le poids indiqué, il y a pas non plus une indication sur à quoi cela renvoi la notoriété, nous avons décidé par exemple le nombre de diffusions par nos diffuseurs, on pourrait bien faire une enquête avec un institut pour juger de la notoriété donc libre à chaque discipline ensuite de trouver le contenu où de déterminer ce qu'elle entend par notoriété ou même performance sportive donc c'est pour cela que de ce point de vue là, rien n'est figée. Aujourd'hui, ce qui est par contre beaucoup plus complexe, c'est que la clé de répartition doit être décidé par le CA de la ligue, mais évidemment cela suscite des débats internes entre les clubs et aujourd'hui de manière statutaire, c'est chacun des collèges de Ligue 1 et de Ligue 2 qui doivent s'ils veulent modifier la clé de répartition, se mettre d'accord. Les majorités sont des majorités qualifiées puisque par exemple si on prend le cas de la Ligue 1, pour modifier la clé de répartition actuelle, il faut à minima 16 voix sur 20 donc c'est quelque chose d'assez lourd et donc on voit bien effectivement l'extrême vigilance qu'il y a sur la question de la clé de répartition.

A. Feuillet: Sur le processus et la négociation qu'il y a pu avoir sur les clés de répartition, est-ce que le processus a engendré des conflits majeurs entre guillemets au cours des 10-15 dernières années et comment se déroule la négociation au sein des collèges aujourd'hui, comment cela se passe au niveau des négociations entre clubs, se parlent à t-il un par un, ensemble, où cela se prépare-t-il en amont à l'UCPF ?

P. Diallo : Les collèges sont des créations récentes puisque cela à peine un an qu'il y a des collèges à la ligue donc en fait précédemment toutes ces discussions se passaient au sein de l'UCPF. Évidemment que cela suscite des tensions puisqu'en moyenne les droits TV cela représente 60% des budgets des clubs et c'est fixé pour 4ans, en tous les cas, le souhait de l'UCPF et qui a été jusqu'à présent respecter, c'était de dire quand on s'arrête sur une clé de répartition, on la conserve pour un cycle entier de droits TV donc en général 4ans. Donc évidemment que cela suscite beaucoup de tensions parce que toute la difficulté c'est de trouver les équilibres pour faire simple entre la solidarité et la récompense individuelle pour les tops clubs. Cet équilibre, il est toujours d'abord subjectif et donc comme il est subjectif, forcément qu'il suscite des tensions entre les clubs puisque les clubs les plus importants encore une fois considèrent que leur notoriété, leur investissement, leur équipe, leur infrastructure, sont des éléments majeurs de valorisation des droits tv donc ils disent si on a 100 c'est normal qu'on est une part plus importante que ceux qui investissent moins qui ont moins de notoriété, qui ont moins de joueurs et donc qui valorisent moins les droits. Et puis les autres, l'inverse, en disant pour faire un championnat, il faut qu'on soit 20 et si vous prenez tout, nous on pourra pas jouer, on ne pourra pas

bâtir notre équipe, on ne pourra pas non plus se développer, donc il faut trouver cet équilibre en permanence entre l'aspect de la solidarité que tous les compétiteurs puissent jouer et puis l'aspect de la 'performance individuelle' et aussi de la compétitivité sur le plan international parce que toute l'idée était d'avoir des clubs locomotives qui puissent aller chercher sur le terrain international des revenus qui sont là aussi de plus en plus importants.

A. Feuillet: Est-ce que, durant le conflit qui a eu lieu au moment de la scission de l'UCPF et la création du syndicat 'Première Ligue', le partage des revenus était un sujet de conflit ou cela concernait plus les montées-descentes ?

P. Diallo : Je dirai que les montées descentes ont été un élément de cristallisation à un moment, mais je pense que c'était un point ponctuel, mais pas déterminant. Très concrètement, si vous parlez des tops clubs, que cela soit Paris, Lyon, Marseille, Monaco, qu'il y ait 2 ou 3 descentes, à titre personnel, cela ne les bouleverse pas, quelque part ce n'est pas leur sujet donc il y a eu un moment une accroche autour de cela. Je pense que la question était plus profonde et concernée plus le modèle un économique, le futur de l'organisation des compétitions et la répartition des revenus.

A. Feuillet: Notamment avec la Ligue 2 peut être ? On voit que les droits TV de la Ligue 2 représentent 20 millions d'euros à peu près, et il y a environ 100 millions d'euros qui sont reversés à la Ligue 2 donc la contribution de la Ligue 1 à la Ligue 2 est importante ?

P. Diallo: La contribution est majeure, c'est-à-dire que la Ligue 2 aujourd'hui reçoit à peu près 99 millions d'euros de droits audiovisuels. Avec un montant qui est plafonné à 110 millions c'est-à-dire qu'aujourd'hui il y a un plafond à 110millions d'euros qui fait que 110millions cela veut dire qu'un club au maximum si on atteint le plafond et on devrait l'atteindre en 2020 avec le nouveau contrat, qu'un club de ligue 2 touchera 5millions et demi de droits audiovisuels. Un club de Ligue 1 va certainement toucher peut-être 25-30millions d'euros on voit évidemment l'écart pour le plus petit je parle donc on voit bien l'écart qu'il va se créer entre la Ligue 2 et la Ligue 1 parce qu'évidemment, en sport, en foot comme dans toutes les disciplines sportives, il y a une prime au leader. C'est-à-dire que le leader c'est la Ligue 1, c'est elle qui concentre l'attention c'est elle qui concentre les sponsors, c'est elle qui concentre les revenus audiovisuels, vous pourriez prendre les écuries de F1, vous pourriez prendre n'importe quelle discipline, en sport, le leader attire à lui les revenus. Toute la difficulté ensuite, c'est là encore toujours des questions d'équilibres, quel rapport on veut entre la Ligue 1 et la Ligue 2. Nous ne sommes pas dans des compétitions de ligues fermées où la problématique serait différente à partir du moment où vous êtes dans des compétitions ouvertes, la question se passe de comment je fais pour monter d'une division à l'autre, est-ce que la marche n'est pas trop haute et inversement comment je fais pour descendre d'une division. Puisqu'en 2020 par exemple, on n'a pas encore arrêté totalement les simulations, mais je vous dis, on peut imaginer que le plus petit club percevra peut-être le double des revenus en droits audiovisuels qu'il a aujourd'hui donc la question de la relégation sera forcément une question majeure puisque les budgets étant beaucoup plus importants, cela veut dire que les joueurs qui gagneront ou auront des contrats plus importants et donc la descente posera forcément une difficulté.

A. Feuillet: D'où les Parachutes Payments qui sont en augmentation ?

P. Diallo : D'où la nécessité de trouver les solutions pour accompagner des clubs afin qu'une descente sportive ne se traduise pas par une catastrophe économique.

A. Feuillet: Donc là le plafond pour la Ligue 2, il concerne également le prochain contrat, La Ligue 2 touchera au maximum 110milions d'euros ?

P. Diallo : Au moment où on se parle, c'est cela, c'est-à-dire 110 millions d'euros c'est dans les statuts de la Ligue et là c'est encore plus compliqué puis que pour toucher à la répartition Ligue 1-Ligue 2, il faut un vote unanime de l'AG donc c'est très difficile d'y toucher donc il faut vraiment plus que des consensus, des unanimités, pour pouvoir modifier cette répartition parce qu'au moment où elle a été mise en place, la Ligue 2 avait la crainte que la Ligue 1 baisse voir supprime sa solidarité financière et donc lorsqu'il a été acquis ce montant de 110millions, était aussi considéré qu'il était aussi nécessaire de 'verrouiller ' ce montant.

A. Feuillet: Donc l'impact de l'augmentation des droits TV sera marginal pour la Ligue 2 ?

P. Diallo : À clé de répartition égale, il est de 11 millions puisqu'aujourd'hui la Ligue 2 reçoit 99millions et qu'elle est plafonnée à 110 donc il reste 11M de progression à la Ligue 2 sur les droits audiovisuels, donc c'est effectivement très marginal lorsqu'on voit qu'il y a 60% d'augmentation des droits audiovisuels.

A. Feuillet: je vous propose de passer à la deuxième partie sur l'analyse de la situation présente, quel est votre point de vue sur le partage actuel et de la ligue en général, est-ce qu'il vous semble bon ? Et par rapport à la concurrence européenne, on voit que c'est un partage plutôt hybride comparé à d'autres ligues, ou l'on peut se baser plus sur la performance en Allemagne ou en Angleterre ou c'est assez lissé du fait des droits internationaux. Est-ce que ce partage il vous semble idéal dans la situation du football français.

P. Diallo : Comme je vous l'ai dit, il n'y a pas de partage idéal, je veux dire on pourrait choisir l'âge du capitaine donc tout cela c'est le fruit d'un rapport de force entre les clubs pour déterminer la clé de répartition à un moment donné, cette clé de répartition, elle doit correspondre à si on veut sortir justement un peu de ce caractère subjectif à une sorte de philosophie ou à des objectifs. Quand il a été décidé de passer de 90 à 50% de solidarité, l'objectif c'était de doter les clubs les plus importants de moyens financiers importants qui leur permettent d'être des compétiteurs performants dans les compétitions européennes. Donc on a traduit cela à travers une clé de répartition. Aujourd'hui, il y a une clé de répartition, je vous l'ai donné tout à l'heure, 30 de solidarité, 20 de licence club, 30 de performance, 20 de notoriété. L'élément nouveau qui est intervenu, c'est qu'en novembre 2016, lors des élections au niveau de la ligue, il y a eu un débat entre l'UCPF et Première Ligue qui s'est focalisée sur la répartition des droits télés et donc il y a un accord qui a été passé qui prévoit que le ratio entre le dernier du championnat et le premier se réduise à mesure que les droits audiovisuels augmentent. Pour être plus clair, lorsqu'en novembre 2016, nous étions dans cette discussion, l'écart entre le premier du championnat Paris Saint-Germain et le dernier était un écart de 3.9 -4.1 à peu près donc un écart de 1 à 4. Un certain nombre de clubs ont constaté que c'était l'écart le plus important entre les championnats européens et que notamment l'Allemagne et l'Angleterre étaient des championnats ou il y avait une beaucoup plus grande égalité de répartition des droits tv entre les clubs. Pour différentes raisons sur lesquels je ne vais pas rentrer, il y a un accord qui a été signé qui prévoit par exemple que lorsqu'il y a 1milliard de droits audiovisuels distribués entre les clubs de Ligue 1, le ratio qui était autour de 3.9-4.1 doit descendre à 2.5. Si vous prenez des chiffres, vous allez voir que cela a des conséquences majeures. Donc entre maintenant et 2020 va s'ouvrir une période de discussions

parce que la clé de répartition telle qu'elle est faite aujourd'hui des 30-20-30-20 et à l'intérieur les écarts ne permettent pas de tenir 2.5, voire peut-être même moins de 2.5, c'est impossible mathématiquement donc il y aura forcément un débat que j'imagine vif pour savoir comment on va faire cohabiter cet accord de novembre 2016 avec les nouveaux droits audiovisuels. Ce que je peux vous dire c'est qu'à terme, en 2020, la clé de répartition sera plus la même qu'aujourd'hui.

A. Feuillet: Le ratio était aussi prévu à 2.2 à partir de 1,5 milliard ?

P. Diallo: Plus ça augmente, plus le ratio descend, là on a vu les droits en Angleterre, City je crois, a pris 171 millions de livres, le dernier a pris 102millions, donc on est très serré là. Évidemment, c'est plus facile de faire des partages égalitaires quand vous êtes tellement dominant parce qu'à 100-102 millions de livres, cela correspond uniquement sur les droits audiovisuels au cinquième budget d'un club français. Donc la compétitivité évidemment n'est pas atteinte. Manchester City, cela ne change pas leur compétitivité, mais cela renforce énormément celle des autres par contre. En Allemagne, les ratios sont aussi assez serrés donc l'option qui a été prises au moment de la signature de cet accord en novembre 2016, cela a été de 'prendre la tendance' européenne des leaders, c'est-à-dire l'Allemagne et l'Angleterre, faire en sorte qu'à terme si les droits TV progressaient, et bien il puisse y a voir un resserrement de la répartition des droits audiovisuels, mais cela va susciter forcément un débat très serré parce que cela veut dire si vous voulez garder un écart 2.5, cela veut dire que quand le dernier prend 30millions, le premier ne peut pas prendre plus de 75 millions.

A. Feuillet : C'est donc compliqué à mettre en place.

P. Diallo : Mathématiquement, c'est compliqué

A. Feuillet : Par rapport aux objectifs fixés, je pense, notamment au plan de Fréderic Thiriez il y a quelques années de changer la clé de répartition, quel résultat ont produit ces politiques, on voit bien qu'il y avait des objectifs notamment de réussite au niveau européen, d'accéder aux finales et aux titres européens avec justement le dilemme que vous avez expliqué sur les clubs qui recherchent la réussite européenne et les valoriser pour qu'ils réussissent à ce niveau et l'équilibre compétitif avec les autres clubs, est-ce que ces politiques ont produit les résultats escomptés ?

P. Diallo : J'imagine que selon les clubs, l'appréciation est différente, moi je pense en tout cas que s'il y a un accord en novembre 2016 c'est qu'une partie importante voir la plus grande partie des clubs considère que les effets n'ont pas été là puisque l'idée a été de réduire les écarts donc cela veut dire que là aussi pour faire simple, la clé de répartition partait d'une sorte de philosophie du ruissellement pour reprendre un mot à la mode, c'est-à-dire de dire, on va donner des revenus supplémentaires aux leaders, aux tops clubs qui vont avoir des performances européennes de haut niveau, engrangés des revenus, faire progresser l'indice UEFA de la France, donc en faisant progresser l'indice UEFA, permettre à plus de clubs d'accéder aux compétitions européennes et ces mêmes clubs ayant plus d'argent pourront acheter des joueurs sur le marché français et à ce moment-là, il y a une sorte de théorie du ruissellement qui fait que ma croissance est ta croissance. En 2015-2016, un certain nombre de clubs ont considéré que les résultats n'étaient pas là et ne croyaient plus à cette théorie d'où l'idée de resserrement. Pourquoi ? Parce que la place de la France indice UEFA n'a pas bougé voir même a été menacé par le Portugal parce qu'on a failli passer sixième à l'indice UEFA, maintenant on est stabilisé 5^{e} avec l'espoir de passer quatrième dans les années qui viennent et puis la politique

d'investissement d'un certain nombre de tops clubs ne profite pas forcément aux autres clubs français. Donc, cette théorie du ruissellement ne produit pas aux yeux de certains les effets de redistribution 'indirects' des revenus. D'où cette volonté de resserrer les clés de répartition.

A. Feuillet: Cela va un peu à l'encontre de ce qu'il se passe en Europe avec l'Angleterre qui même s'ils gardent la même répartition qu'à la création de la Premier League 50-25-25, les grands clubs ont remis en cause le partage des droits internationaux qui sont partagés à 100% égalitaire et même en Allemagne où le ratio premier dernier est assez bas, mais les grands clubs essaient de remettre en cause le partage.

P. Diallo : La tendance partout, encore une fois pour les grands clubs c'est évidemment de considérer, que si vous allez interroger le Paris Saint Germain, il vont vous dire, c'est formidable le résultat des droits télés, mais peut être que l'arrivée de Neymar et l'équipe qu'on a bâtie elle y est pour quelque chose donc c'est normal qu'on est une part plus importante que les autres puisque nous on a fait une équipe et ont acheté un joueur qui fait l'attractivité et donc ce débat-là vous pouvez l'avoir entre City et West Bromwich Albion ou entre eux le Bayern et un club de bas de tableau allemand, c'est partout le même le débat et ceux qui créent de la valeur, veulent en tirer une partie plus significative donc la question est toujours la même, où se situent l'équilibre entre cette exigence de retour investissements si je puis dire assez légitime de la part des grands clubs et puis une autre légitimité, celle de la solidarité et d'une certaine incertitude sportive d'équilibre compétitif de l'autre, voilà c'est ça le débat, et comme c'est un débat subjectif, il faut discuter longuement pour pouvoir trouver les bons équilibres et ces équilibres d'ailleurs varient dans le temps parce que les situations ne sont pas exactement les mêmes. Encore une fois, en Angleterre, ils ont 3,5 milliards de droits TV donc ils ont tellement d'argent qu'ils peuvent se permettre d'être égalitaires. Quand vous êtes moins compétitif, vous essayez de dégager des leaders. Si vous alliez dans des pays footballistiquement ou économiquement plus modestes, vous vous apercevez que souvent l'argent est concentré sur un club, celui qui participe à la ligue des champions et on concentre les revenus pour avoir un leader qui aille chercher sur les marchés internationaux ou de compétitions européennes, qui aille chercher des revenus supplémentaires parce qu'ils n'ont pas la capacité de dégager un deuxième top club, un troisième ou quatrième top club donc tout est concentré sur un club qui participe régulièrement aux compétitions européennes parce exemple vous regardez en Suisse, c'est le FC Bale, c'est le représentant de la Suisse, un moment on avait Rosenborg (*ndlr en Norvège*), ils sont tous les ans en Ligue des Champions et ils tirent les revenus et gagnent leurs compétitions nationales, car ils attirent tous les meilleurs joueurs de leurs pays et qui comme ça réussissent à exister sur la scène internationale

A. Feuillet: Richard Scudamore, le président de la Premier League a dit dans une interview *(ndlr L'Équipe magazine en 2015)* que le partage des revenus, les clés de répartition en Angleterre, participait ou en tout cas était un facteur clé de succès de la Premier League et il parlait notamment de 'collectivisme' en parlant de ce facteur clé de succès, est-ce qu'on peut entraîner une augmentation de la valeur du produit d'une ligue en étant plus solidaire même si en Angleterre ils ne partagent qu'avec une seule ligue ?

P. Diallo: Je pense que parfois, comme on dit comparaison n'est pas raison, donc il faut bien regarder les caractéristiques propres. L'Angleterre a créé son propre modèle dans un environnement où il n'y avait aucune solidarité entre la Premier League et les autres ligues ce qui n'est pas le cas en France, taxe Buffet, aides au football amateur, ce qui était complètement inexistant pour la Premier League

anglaise, dans un contexte où les Anglais ont eu le mérite d'être les premiers à aller sur les marchés internationaux et à créer des marques et des valeurs 10 ans avant tout le monde et avoir des opérateurs télévisuels qui bien qui ont été souvent en situation de monopole continué à mettre 20% à chaque appel d'offres nouveau donc tout ce contexte effectivement fait que la Premier League se trouve dans une situation un peu particulière, tellement particulière que les clés de répartition qu'ils ont prévu notamment entre les droits internationaux qui sont partagés à égalité date d'une époque où même les Anglais n'imaginaient la progression de ces droits internationaux. Vous ne trouverez pas à la Premier League un petit plan dans un tiroir où tout était prévu sur 10 ou 15ans, ils ont 'appris en marchant'. D'ailleurs, ces accords-là, gênent bien aujourd'hui les tops clubs parce que vu la progression des droits internationaux, ils aimeraient bien qu'on revoie la répartition des droits internationaux sauf qu'il faut une majorité de 14 pour changer la clé de répartition et qu'il y évidement 14clubs qui ne sont pas d'accord et qui préfèrent garder la clé de répartition telle qu'aujourd'hui. Vous avez les mêmes débats, le Bayern Munich préférait des clés de répartition plus 'discriminantes' parce qu'effectivement le grand club allemand il s'appelle le Bayern de Munich et ce débat vous l'avez dans tous les pays.

A. Feuillet: Comment vous évaluez la structure actuelle de la ligue. Il y a eu pas mal d'évolutions dans la structure de décision avec l'organisation politique, le bureau de la LFP, l'AG et le CA, comment évaluez-vous cette structure de la ligue ?

P. Diallo : C'est un sujet qui a été en partie traité lors de la modification des statuts avec la volonté de faire une montée en puissance du directeur général exécutif au détriment du président de la ligue. Aujourd'hui, les clubs ne sont pas pleinement satisfaits du fonctionnement donc il y a des réflexions pour voir s'il faut à nouveau modifier les statuts de la ligue pour trouver un modèle de gouvernance optimisé. On en est là, donc il y a plusieurs réflexions qui sont en cours et aujourd'hui c'est prématuré de vous dire ce qui va sortir de ces réflexions, mais la réflexion est en cours parce qu'il n'y a pas encore un consensus plein et entier sur l'optimisation du fonctionnement de la ligue actuellement.

A. Feuillet: Est-ce que c'est la position de l'UCPF ou des clubs en général ?

P. Diallo : je ne crois pas que ce soit une question d'UCPF ou de Premier League, je pense que ces réflexions sont partagées par une grande partie des clubs qu'ils soient de l'UCPF ou Premier Ligue, le débat ne se pose pas en terme syndical.

A. Feuillet: Concernant les perspectives et recommandations, quel regard vous portez en termes de perspectives de revenu, on connaît l'évolution récente avec le dernier appel d'offres, mais pour les prochaines échéances, comment vous voyez l'évolution des droits TV, mais aussi les autres types de revenus pour la ligue ? Est-ce qu'on a atteint un plafond ?

P. Diallo : Cela fait un moment que je m'occupe de foot et quasiment à chaque appel d'offres, à chaque publication de livre, je lis des observateurs qui expliquent que tout va exploser, qu'on est dans une bulle, qu'on a atteint un plafond, je n'ai jamais cru à cela, je pense que c'est une mauvaise analyse, je pense que les revenus du foot vont continuer à grossir de manière très importante. On le voit là, un milliard quasiment 200 millions, 60% d'augmentation des revenus, je pense qu'on peut regarder les différents analystes, observateurs soi-disant avertis, je ne suis pas sûr qu'il aurait donné tous ces chiffres-là, ce qui nous donne pour nous quand même une visibilité jusqu'en 2024 et je pense que cette tendance elle va se poursuivre, me semble-t-il, pour plusieurs raisons. La question majeure ce

sont les fans, c'est-à-dire que c'est les Anglais qui disent souvent cela 'no fan no value', tant que le foot reste le sport numéro 1, tant que le foot suscite des passions pour des millions de personnes, il n'y a aucune raison que sa valeur décroisse, c'est ça la base. Si demain, les gens décident que c'est le badminton leur nouvelle passion, les droits du foot baisseront, mais tant qu'il y a des millions de gens qui auront envie d'aller au stade, de regarder du foot à la télé, qui peuvent se passionner pour les grandes compétitions de football, il y a aucune raison que cela baisse. Donc cela ne baisse pas en France, cela ne baisse pas non pour la Ligue des Champions en Europe où les revenus ont encore pris plus de 30% d'augmentation pour le prochain cycle donc ça c'est vraiment très important. Deuxième élément qui me fait espérer des revenus toujours en croissance c'est que dans les récentes années, dans les dernières années, presque un tiers de l'humanité vient de rentrer dans le foot, un milliard et demi de chinois avec Xi Jinping qui fait des investissements et qui demande à faire des investissements majeurs en football en Chine, l'Inde qui crée une ligue et les États-Unis qui sont en train d'opérer leur décollage donc cela veut dire qu'avec ces trois pays, Inde, Chine, États-Unis, vous avez les deux premières puissances mondiales, vous avez 2milliards et demi de gens qui potentiellement peuvent aujourd'hui être des gens qui vont devenir des fans de football ou de soccer si on est aux États-Unis. Donc de ce point de vue-là, je ne vois que des éléments positifs sachant que l'Afrique qu'on donnait morte il y a quinze ans ou vingt ans connaît une croissance et un développement et on sait que c'est une énorme terre de football donc la planète est football. Donc tant que la planète est football et encore une fois, je pense que cet horizon-là fait que la croissance des revenus du monde du football va durer, on le voit d'ailleurs tous les jours, on a des exemples, projet de la FIFA d'un championnat du monde des clubs, 25 milliards proposés pour organiser un championnat du monde des clubs tous les deux ans, une somme donc gigantesque. Et, on ne peut pas ne pas imaginer que cette mondialisation du football a un moment n'attire pas l'attention des fameux GAFA qui compte tenu des revenus qu'ils ont peuvent un jour faire casser leur tirelire pour faire une main basse sur une compétition mondiale. Donc de ce point de vue-là, je vous dis, cela fait quelques décennies que je m'occupe de cela, de foot, et je vois que toutes les cassandres ont été en tout cas jusqu'à présent, ont été contredit par la réalité de la croissance du foot.

A. Feuillet: Justement, sur le dernier appel d'offres, est-ce que les GAFA ont été intéressés, je crois savoir qu'ils n'ont pas fait d'offre, mais ont-ils contacté la ligue ?

P. Diallo : Il y a eu évidemment des contacts avec eux puisque l'idée était d'avoir le maximum d'opérateur puisqu'encore une fois la valeur des droits, elle tient aussi en partie à la dynamique de concurrence du marché. C'est cela aussi qui fait la croissance des revenus, donc il y a eu des contacts avec eux, ils ne sont pas venus. En 2024, on peut imaginer qu'ils seront là donc c'est aussi des éléments d'intérêt parce que ces gens-là ont des revenus gigantesques et d'une certaine manière, le foot, en tout cas pour nous, il y a un parallélisme entre la diversification de la progression des techniques de diffusion et nous. On a commencé, on était sur des hertziens, analogique, on est passé sur du numérique, du satellite, on est maintenant sur des plateformes OTT, tout cela ce sont des formidables ingénieurs qui créent cela. Et une fois que vous avez créé des tuyaux, vous en revenez à l'élément de base, qui est que vous mettez dedans ? Et il se trouve que culturellement, qu'aiment les gens ? C'est le sport, le divertissement, cinéma. Ce sont ces choses-là qui sont partagées. Tant que vous avez ce soutient 'culturel', les gens qui disent, moi, j'ai envie de voir du sport et dans le sport j'ai envie de voir du foot, pour nous c'est formidable que les ingénieurs inventent des nouveaux moyens de

communications, de diffusions parce qu'à la fin ils ont besoin de mettre quelque chose dans leurs tuyaux et ils se trouvent que le foot c'est le contenu préféré des gens.

A. Feuillet : Et cela peut justement permettre de développer l'image à l'international quand on voit Netflix qui a 178millions d'abonnés, cela peut être un vecteur de croissance.

P.Diallo : Oui

A. Feuillet : Cela est une question peut-être difficile à répondre, mais vers quel type de partage de revenus on va s'orienter à l'avenir ?

P.DIALLO : Nous, on a accord de 2016 qu'on doit mettre en œuvre avec un ratio donc cela ne définit pas la clé de répartition, mais cela définit les écarts ce qui est quand même extrêmement important. Donc aujourd'hui, encore une fois, c'est trop prématuré. Parce que la progression des droits télés va créer une tension très forte sur la clé de répartition. En gros, la clé de répartition que nous avons aujourd'hui est incompatible avec l'accord qui a été signé en novembre 2016 donc il faut certainement tout remettre sur la table. Ce qui va en sortir cela va être très compliqué. Rien ne dit qu'il n'y aura pas non plus des volontés, même peut-être fortes, de tensions tellement fortes qu'on peut aller jusqu'à des scissions. On l'a vu au niveau européen. Aujourd'hui, le football est soumis à des tensions de répartitions de ses revenus et n'est pas à l'abri, même de scission et de compétitions nouvelles ou de format de compétitions nouveau ou de structures nouvelles donc, à mon avis, tout est ouvert.

A. Feuillet : Une scission sur le plan national est donc également possible ?

P. Diallo : Ce n'est pas le souhait, mais encore une fois, ce qui passe au plan international a forcément des répercussions au plan national, vous avez peut-être dû voir Agnelli qui est devenu président de l'ECA qui a fait part de sa volonté de réforme de la ligue des champions et lui son projet c'est de créer non pas huit groupes de quatre, mais quatre groupes de huit. Cela vous fait beaucoup plus de matchs. Si vous êtes dans un quatre groupes avec huit équipes c'est beaucoup plus de matchs qu'aujourd'hui. Dans un groupe de quatre, vous avez 6 matchs et là vous passeriez à 14matchs donc c'est beaucoup plus de matchs. Mais la contrepartie à ce beaucoup plus de matchs européens, c'est qu'il souhaite que les championnats nationaux passent à 16. Donc les choses sont imbriquées. Évidemment, si vous êtes un top club français habitué à participer aux compétitions européennes, vous pouvez être séduit par ce schéma-là parce que cela veut dire que vous pouvez aller chercher des revenus internationaux très forts, cela veut dire que vous cherchez de la notoriété aussi à l'international. Cela veut dire que vous avez des capacités de recevoir des grosses équipes dans vos stades et donc de remplir à l'occasion de ces matchs-là vos stades. Mais ceux qui sont des clubs plus moyens ou petits, qui n'ont pas accès à cela, eux si vous leur dites, vous passez à 16, d'abord cela veut dire qu'une partie des clubs pros qui disparaît et puis aussi eux qu'est-ce qu'ils font en attendant que les autres jouent donc c'est pour cela que c'est compliqué.

A. Feuillet : Dans la même idée, une question qui est également compliquée à répondre, vous avez dit que les clubs de Ligue 1 et de Ligue 2 n'étaient pas forcément convaincus de la structure actuelle. Vers quel type de gouvernance on se dirige selon vous, ou peut-être plus simple à répondre, quel serait la gouvernance qui serait idéale pour les clubs que vous représentez ?

P. Diallo : C'est encore une fois compliqué de répondre à cela parce qu'aujourd'hui, il y a plein de projets. Il y a plusieurs pistes en tout cas qui sont évoquées qui vont de la création d'une première ligue à l'anglaise donc avec une société commerciale, vingt clubs dedans, peut-être une suppression de la ligue telle qu'elle est aujourd'hui et u lien dire avec la fédération. Il y a d'autres projets qui sont pour créer une sorte de Bundesliga avec Ligue 1 - Ligue 2 dans une ou deux sociétés commerciales, donc il y a plusieurs projets. Et puis il y a ceux qui souhaitent maintenir le statu quo, c'est-à-dire le système associatif tel qu'il est aujourd'hui. Donc, il y a pleins projets sur la table. Comment cela va évoluer ? C'est, je pense, encore un peu compliqué d'autant que l'appel d'offres créer une situation nouvelle. C'est-à-dire que les critiques qui pourrait être faites sur la ligue, sur le système associatif, sur l'absence de performance, ces arguments tombent un peu avec l'appel d'offres, car avec 60% d'augmentation et 1,2 milliard c'est compliqué de dire qu'un système associatif peut ne pas être performant aussi sur le plan économique. Tout cela doit mériter de se décanter un peu pour voir quelle est l'orientation qu'on va donner à nos structures sachant que tout cela se passe dans un contexte de réformes de la gouvernance plus général puisque le ministre des Sports a lancé un grand chantier sur la gouvernance et c'est en 2019 que ce chantier devrait déboucher à travers un projet de loi donc quelle sera le projet de loi, quelles seront les rapports entre les fédérations et les ligues ? Est-ce que comme c'est le cas aujourd'hui, une ligue qui est forcément sous forme associative est ce qu'elle pourra aussi devenir commerciale ? Donc voilà, il y a tout un tas d'équation en partie d'ordre législatif qui fait qu'aujourd'hui on ne sait pas quel est le cadre législatif on sera en 2019 à l'issue de cette loi sur la gouvernance pour vois quelles sont les marges de manœuvre éventuellement à la réflexion qu'on pourra mener.

A. Feuillet : J'imagine que cela va faire l'objet d'une négociation, la ligue va faire du lobby auprès du gouvernement ?

P. Diallo : Tout le monde va en faire (rires), tout le monde va en faire selon ses intérêts.

A. Feuillet : Quel type de modèle de modèle de partage des revenus vous semble optimal pour l'avenir et est-ce que vous avez un modèle européen en tête qui serait éventuellement à suivre ?

P. Diallo : Comme je vous l'ai dit au départ, on s'est inspiré du modèle anglais 50-25-25 pour faire 50-30-20 après deuxième inspiration c'est celle de la réduction des ratios premier/dernier donc en s'inspirant d l'Angleterre et l'Allemagne qui ont des ratios assez faibles autour de 2-2.5 ; ensuite cela s'arrête là, ensuite c'est un modèle français qu'il faut construire par rapport à nos propres caractéristiques, par rapport à nos propres objectifs donc je ne pense pas qu'on aura de l'inspiration au-delà de cela par rapport à ce qu'il se passe dans les pays voisins. Chacun a sa problématique, nous, je vous dis que les deux inspirations sont là, ensuite c'est vraiment par rapport à des objectifs, vers où on va aller, qu'est-ce qu'on veut construire et à partir de là la clé de répartition elle devrait en découler normalement.

A. Feuillet : Quelle serait vos propositions pour améliorer la gouvernance de la ligue, vous parliez des différentes propositions qui sont sur la table de gouvernance ou de changement de système, de la ligue, quelle est la position de l'UCPF, va-t-on vers la création d'une société commerciale comme en Bundesliga ?

P. Diallo : Je pense qu'aujourd'hui, l'UCPF, depuis longtemps, s'est prononcé pour une société commerciale. Une fois qu'on a dit société commerciale, où, là je pense qu'il y a un assez large consensus de la part de tous les clubs, après, il y a plusieurs sous-questions qui ne sont pas résolues. Est-ce que quand on parle de société commerciale, on parle d'une société commerciale extérieure à la ligue ou est qu'on parle de la transformation de la ligue en société commerciale ce qui n'est pas la même chose. Et deuxièmement, est-ce qu'on fait une société commerciale uniquement la Ligue 1 ou est qu'on garde Ligue 1 et Ligue 2 ? Ces deux sous questions, elles ne sont pas tranchées aujourd'hui, elles sont sur la table, elles sont discutées, mais elles ne sont pas tranchées. Elles ne sont pas tranchées notamment parce que le cadre législatif ne permet pas aujourd'hui de répondre pleinement à ce questions-là puisque par exemple sur la question de la transformation de la ligue ne société commerciale, il faut changer la loi, ce qui est un sujet (rires).

A. Feuillet : Je vais peut-être déborder sur des questions transversales si vous avez encore quelques minutes ?

P. Diallo : Allez- y je vous écoute

A. Feuillet : Une question transversale par rapport à ce qui s'est passé avec le dernier appel d'offres, je travaille sur une notion qui est la malédiction du vainqueur, c'est un concept en théorie des enchères quand il y a une surévaluation du produit par rapport aux potentiels retours (ndlr économique), le vainqueur en gros de l'appel d'offres serait un vainqueur maudit, il aurait trop surenchéri par rapport à la valeur produite. Est-ce que Mediapro pour vous est dans cette situation ou est-ce qu'il y a potentiellement un risque que Mediapro n'ait pas un retour sur investissement positif ?

P. Diallo : Là aussi, vous arrivez un peu tôt, car les droits seront commercialisés dans deux ans, on ne connaît pas encore la formule puisqu'on sait qu'il y aura une chaîne, est qu'il y aura des sous-licences ? qui va distribuer la chaîne ? comment elle sera distribuée ? On parle de 25€, mais est-ce que ce sera le prix définitif dans deux ans. Donc c'est très difficile de vous répondre aujourd'hui à une question telle que cela. Quand vous parlez de malédiction du vainqueur, je ne sais pas si on peut complètement dire cela parce que Canal+ depuis 1984 avait bâti son succès et sa 'fortune' sur l'acquisition y compris parfois de manière exclusive du Championnat de France de Ligue 1. Donc est-ce que cela vaut trop cher ou est-ce que cela participe à leurs développements ? Et aujourd'hui, on parle de grande difficulté pour Canal+ parce qu'il a été confronté à des concurrents. Aujourd'hui, sans foot à compter de 2020, cela interroge même sur la pérennité de son modèle. Donc est-ce que cela vaut trop cher sa survie ? Bein qui est arrivé sur le marché français avec la Ligue 1 a connu un formidable succès populaire, pas encore économique, mais populaire en tout cas, il y a près de 3 millions, 3 millions et demi abonnés, ce qui est un très très beau résultat de ce point de vue là. Sky en Angleterre est un formidable succès populaire et financier puisque c'est une sorte de vaisseau amiral du groupe Murdoch. En Italie, le Mediaset de Berlusconi aussi à la grande époque. Donc la notion de malédiction du vainqueur comme cela ne me paraît pas forcément extrêmement claire à faire émerger.

A. Feuillet : J'ai écrit un article (*avec mes coauteurs*) justement là-dessus où la conclusion est qu'il n'y a pas eu de malédiction de vainqueur sur les cas dont vous parliez (*ndlr français et anglais avec Sky et Canal+*). Sur l'appel d'offre en lui-même, on a ressenti de l'extérieur qu'il y a eu une vraie sophistication de la procédure, je crois qu'un cabinet a été sollicité avec des spécialistes de théorie

des enchères ? Est-ce qu'il y a eu un travail différent qui a été mené, ou en tous les cas plus élaboré par rapport à ce qui se faisait par le passé ?

P. Diallo : C'est pratiquement les mêmes acteurs. C'est-à-dire que tous les appels d'offres ont été faits en partenariat avec le cabinet *Clifford Chance* avec effectivement des spécialistes des théories des jeux parce que c'est très compliqué, contrairement à ce qu'on pense à constituer des lots et à trouver des matchs à l'intérieur des lots, c'est assez compliqué et qu'effectivement la procédure à chaque fois est travaillée et précédemment elle a été aussi, je pense, assez sophistiquée dans le passé. Là, elle a été dans un raffinement j'ai envie de dire important et je dirai, a, optimisé le résultat. Maintenant, je n'ai jamais eu de doute sur notre capacité à faire des lots, sur notre capacité à maîtriser des enchères et une procédure juridique. Toute la difficulté c'est d'avoir un marché dynamique, la réussite de cet appel d'offres, il tient à l'arrivée d'un acteur qui s'appelle Mediapro. Si Mediapro décide au dernier moment de dire je ne viens pas pour des raisons X, Y, si vous regardez mis par les concurrents, vous seriez aujourd'hui autour de 800-850 millions d'euros donc nous aurions progressé, mais de manière beaucoup plus modeste.

A. Feuillet : C'est donc le timing qui fait la différence ?

P. Diallo : Dans un appel d'offres, le plus important c'est le timing et c'est la dynamique du marché, il faut des acteurs, il faut des concurrents.

A. Feuillet : Est-ce que le 'rejet' de Mediapro par le Calcio les a encouragés à investir en France ?

P. Diallo : Si j'en crois les déclarations du patron de Mediapro, cela n'a aucun rapport puisqu'il a fait une conférence à Paris et il a indiqué qu'il n'y avait aucun rapport, donc je ne peux que le croire (rires)

A. Feuillet : Dernière question, je travaille également sur une notion qui est la coopétition qui est un mix entre les stratégies de compétition et de coopération, je travaille sur ce concept-là dans le football et je voulais vous poser la question : est-ce qu'il n'y aurait pas intérêt à ce que les clubs coopèrent plus à des niveaux où ils peuvent être en concurrence sur l'aspect commercial, l'aspect gestion des stades, billetterie, on voit qu'il y a de plus en plus de séminaires ou de réunions entre les clubs, est- ce que la coopération est pensée, organisée à la ligue ?

P. Diallo : C'est très difficile. C'est très très difficile. Les droits télés sont une forme de coopération puisque les droits appartiennent aux clubs, mais ils les mettent en commun et le vendent en commun donc c'est quand même un moment important, 4,8 milliards de mise en commun, c'est déjà pas mal (rires). Pour le reste c'est très compliqué, naming des compétitions, il y a quelques éléments et après chaque club a envie de développer sa propre politique commerciale, sa propre gestion et donc la coopération devient plus délicate. Là aussi pour des raisons toutes bêtes aussi de partage des revenus. Je prends un exemple, vous avez un terrain et vous allez dire par exemple que ce serait super de faire comme la Championne's League et qu'on vende par exemple toute notre panneautique à quelques annonceurs ou à des annonceurs et là vous vous heurtez tout de suite de dire oui, mais moi Paris Saint-Germain, ma panneautique ici, elle a pas le même prix qu'à Troyes. Donc, il sont justes opposés à toute mutualisation de ce type de choses parce qu'ils savent que mutualisation pour eux veut dire perte de revenus en fait en vrai. Donc ils sont contre cela. C'est pour cela aussi que ces éléments-là, ou ces avancées-là ne peuvent, à mes yeux, exister que dans les compétitions européennes telles que la fait l'UEFA parce qu'elle commercialise et qu'elle a fait un produit extraordinaire avec la Ligue des

Champions qui génère tellement de revenu que les clubs sont satisfaits de pouvoir' donner' le soir du match à l'UEFA et à ses partenaires, leurs stades. Et après dans les ligues fermées, parce que dans les ligues sont fermées, les choses s'envisagent différemment puisque dans les ligues fermées vous savez que si vous perdez ce n'est pas très grave et que l'année prochaine vous êtes encore là. Et comme les revenus sont distribués de manière très égalitaire, l'approche, elle n'est pas du tout la même. Mais dans une compétition ouverte ou quand même il y a deux trois clubs qui peuvent descendre chaque année, personne n'a envie d'être dans les 2-3 qui défendent donc il est impossible d'aller vers une sorte de mutualisation que les clubs ne veulent pas, notamment ceux qui ont à y perdre pour des raisons de partage des revenus.

A. Feuillet : La mutualisation, notamment sur les droits TV permet pourtant en économie du sport permet pourtant d'augmenter 'le gâteau'.

P. Diallo : C'est déjà pas mal puisqu'à cela permet de générer 60% des revenus donc évidemment que c'est déjà pas mal comme mutualisation. Après on tente des expériences, on est en train de travailler sur des transports aériens en commun par exemple. On a des choses aussi en matière d'hôtellerie. Il y a des choses qui se font, mais après encore une fois, chaque club a envie de gérer sa propre billetterie, chaque club a envie de gérer ses propres CRM, chaque club a envie de conserve ses propres données parce qu'après il y a aussi une partie de compétition donc chacun veut avoir les meilleures armes pour pouvoir lutter dans cette compétition.

A. Feuillet : Très bien, je vous remercie, on peut terminer là-dessus.

Annexe 2 : Guide d'entretien avec M. Philippe Diallo (UCPF)

Introduction	*Pourriez-vous présenter en quelques mots votre organisation, parcours, fonctions.*
1. Historique (descriptif)	A) <u>Historique du partage</u> *Comment décririez-vous les politiques précédentes de partage des revenus ? Leurs évolutions jusqu`à maintenant ? *Quels types de répartition vous semblaient appropriés (ou non) ? B) <u>Historique du processus de partage</u> *Comment a évolué le processus de la décision du partage des revenus ? Son évolution au fil du temps (Période et durée de négociation, conflits, procédures de votes) ? *Quel regard portez-vous sur l'évolution de la Structure (Bureau, Assemblée générale, CA élargi, parties prenantes, relations avec les autres acteurs) ?
2. Analyse de la situation présente (évaluatif)	A) <u>Évaluation du partage actuel</u> *Quel est votre point de vue sur son partage actuel ? Du point de vue de la ligue en général et de l'UCPF ? Par rapport à la concurrence européenne ? *Quels résultats produisent ces politiques par rapport aux objectifs ? (Dilemme entre la réussite européenne et l'équilibre compétitif) B) <u>Evaluation du processus actuel de partage</u> *Comment évaluez-vous la structure actuelle de la ligue (organisation politique, processus de partage) ? *Quels sont (ou ont été) les grands enjeux (conflits UCPF-PL, questions) du dernier processus de négociation qui conditionne la situation actuelle ?
3. Perspectives et Recommandations (prédictif/prospectif)	A) <u>Perspectives du partage</u> * Quel regard portez-vous sur les perspectives en termes de revenus à venir (diversification, stades, marque, international) notamment en termes de droits télévisés ? Vers quels types de modèles de partage des revenus s'oriente la ligue française selon vous ? *Vers quels types de gouvernance se dirige la ligue et qu'en pensez-vous ? B) <u>Recommandations</u> *Quel type de modèle de partage des revenus vous semble optimal à l'avenir pour la ligue et les clubs de l'UCPF ? Avez-vous un modèle de partage (en Europe) qu`il faudrait prendre comme exemple à suivre ? *Quelles seraient vos propositions pour améliorer la gouvernance de la ligue ? (bureau, CA, procédures, négociations)

Annexe 3 : Retranscription entretien avec M. Richard Jézierski (UNFP)

M. Richard Jézierski
Vice-Président de l'UNFP
Président de la Haute Autorité de la FFF
Date : Mercredi 27 Juin 2018 à 15h30
Lieu : Entretien téléphonique
Durée : 0h52 minutes

A. Feuillet : Bonjour, je vous remercie de m'accorder votre temps, précieux en ce moment, je suis en troisième année de thèse de doctorat, mon travail porte principalement sur l'économie du sport notamment sur le thème du partage des revenus dans les ligues sportives professionnelles, principalement en France. J'ai découpé l'entretien en trois grandes parties, d'abord une partie 'historique', ensuite une analyse de la situation actuelle et terminer par les perspectives et d'autres éléments prospectifs, si je puis dire, mais je vous propose pour démarrer de vous présenter en quelques mots et l'organisation pour laquelle vous travailler.

R. Jézierski : l'UNFP est un syndicat de footballeur professionnel qui s'occupe essentiellement de la Ligue 1, de la Ligue 2 et aussi du championnat national et des féminines. On a aussi l'opportunité de se déplacer dans les centres de formation pour voir les joueurs sous contrat LFP, donc apprentis, aspirants et stagiaires, mais également les joueurs qui sont en convention de formation. On a un maillage qui permet en fait d'être avec un pied à la ligue de football professionnel et un pied à la fédération puisque nous siégeons à la fédération à la Haute Autorité du football que nous siégeons au niveau de la ligue au sein du Bureau, au sein du conseil d'administration. On est également dans la commission paritaire qui discute de la convention collective donc de la charte. Nous sommes également dans la commission juridique qui est la première instance, je vais faire un parallèle avec du droit commun, c'est un peu les Prud'hommes et puis nous avons la commission paritaire d'appel, c'est là que les appellations peuvent prêter à confusion, mais on arrive à s'y retrouver. Nous siégeons également au niveau de la fédération au sein de la DNCG fédérale et en fait cela nous permet d'être actifs, d'être même proactif sur certaines problématiques. On a également créé des filiales, on en a quatre. Il y en a une qui est Europ Sports Assur qui est donc l'assurance pour les joueurs, Europ Sports Conseils qui est du conseil financier, Europ Sports Management qui est une cellule d'agent et Europ Sports Reconversion qui accompagne les joueurs dans la formation et dans la reconversion des joueurs et des joueuses. Quand je dis 'joueurs', c'est joueurs et joueuses, on a un feu vert sur toutes les actions à mener avec les joueuses tel qu'on le fait avec les joueurs.

A. Feuillet : Je vous propose de rentrer dans le vif du sujet directement avec la première partie qui concerne l'historique, comment vous pourriez décrire les politiques qui ont existé sur les 1 dernières années de partage des revenus, notamment pour être précis, sur l'aspect qui concerne l'UNFP, comment a évolué ce partage, a-t-il été toujours été le même pour l'UNFP, les revenus ont-ils toujours été les mêmes au niveau du pourcentage par exemple ?

R. Jézierski: Ce qu'il faut effectivement savoir, c'est que les présidents de clubs se battent régulièrement pour que la convention financière qui lie l'UNFP et la ligue soit remise en cause puisqu'on a eu jusqu'à 1,09% des droits TV. Alors effectivement, au début je dirais des années 2000, il y avait grosso modo pour mémoire 300 millions de droits TV donc cela pouvait encore passer. Quand

on est passé à 625 millions, les présidents ont commencé à dire que l'UNFP touchait beaucoup d'argent et là on a resigné une convention financière au mois de mai juste avant l'annonce des nouveaux droits TV de 2020. Donc cela veut dire qu'on a sécurisé cette partie financement par les droits TV de l'UNFP. Historiquement, cela date de 1984 quand Canal + a commencé à diffuser des matchs de Ligue 1, c'était Philippe Piat qui a eu, je dirais, le nez fin, en disant on va avoir un pourcentage des droits TV. Donc ce pourcentage des droits TV, honnêtement je pourrai peut-être le retrouver, il suffit de demander à Philippe Piat. Et du coup, cela a permis d'avoir une partie financière plus importante pour développer l'UNFP. Alors c'est vrai qu'en 1984, cela ne ressemblait à pas grand-chose, et chez les présidents de clubs, je ne sais plus quel était le pourcentage, mais c'était un pourcentage assez élevé, tout le monde a dit oui bien évidemment sans problème. Et effectivement, plus les droits TV augmentent, plus le pourcentage diminue. Là on a vraiment sécurisé, je ne dis pas pour une bonne dizaine d'années parce qu'il faut être vigilant, mais la convention est quand même bien sécurité.

A. Feuillet : D'accord, vous avez une idée du pourcentage qui est récupéré sur cette convention ou y'a-t-il un plafond par exemple ?

R. Jézierski : Il y a un pourcentage et après un plafond. Je le cherche en fait. Je vais vous le redonner, je vous donnerai un peu le détail il y aucun souci.

A. Feuillet : Au pire, je peux continuer ?

R. Jézierski : Oui, allez y continuer, je vais vous retrouver la convention.

A. Feuillet : Concernant le processus de partage des revenus, comment l'UNFP s'est installé au sein des instances du football français, je pense notamment à la ligue, aujourd'hui l'UNFP est présente au conseil d'administration, à l'AG de LFP.

R. Jézierski : Oui, on a 10% je crois maintenant avec l'UAF (ndlr l'Union des Acteurs du football), il n'y a pas que l'UNFP.

A. Feuillet : Ok et justement, comment cette place à évolué, est-ce que l'UNFP a toujours été présente et quel poids elle a pris au fil des années.

R. Jézierski : Historiquement, c'était au sein de la FFF puisque du coup c'était le conseil fédéral, c'est l'ancêtre, je dirai, du comex (ndlr comité exécutif) et l'ancêtre de la Haute autorité, puisque cela a été coupé en deux. C'est-à-dire, qu'avant au conseil fédéral, c'était là où toutes les décisions étaient prises. Ensuite, il y a eu la création de la ligue de football professionnel donc c'est là où on y est entré donc dans la configuration avec la CA. Là, il y a eu une modification depuis 2016, pour mémoire, avec l'instauration du bureau et donc du coup on a pu y entrer parce qu'on a aussi démontré notre savoir-faire dans l'objectif de garantir la pérennité du football et non pas de l'UNFP. Parce que c'est cela aussi qui est à voir, c'est-à-dire qu'on n'est pas un syndicat qui est pour la mort du patronat. On est dans une optique de co-construction et volonté de faire avancer les choses de façon globale et unanime malgré tout.

A. Feuillet : Votre place se négocie donc auprès des clubs ? des dirigeants ?

R. Jézierski : Oui c'est avec la ligue. On a affaire à une présidente et un DGE plus les présidents de clubs donc c'est démontrer notre savoir pour faire en sorte que le football puisse continuer à avancer donc il y a des négociations avec la ligue, négociations avec les présidents de clubs dans le cadre légal du code du Sport qui définit une place pour les familles au sein des ligues.

A. Feuillet : Pour revenir sur un élément qui est intervenu il y a quelques années, notamment les conflits qui ont pu apparaître, l'UNFP a par exemple menacé de faire grève en 2008

R. Jézierski : En 2008, sur la gouvernance oui.

A. Feuillet : Voilà exactement, pour éviter que les clubs obtiennent la majorité absolue. Et Philippe Piat a également déclaré en 2015 : « les présidents votent à la ligue en fonction des intérêts de leurs clubs, il est souvent affligeant de voir comment ils se comportent, il ne faut donc pas qu'ils soient seuls à la ligue ». On sent qu'il y a une certaine méfiance de laisser les clubs prendre la main comme on peut le voir en Angleterre et dans d'autres pays. Et l'UNFP par sa présence (ndlr : entre autres) préserve une diversité des parties prenantes à la ligue ?

R. Jézierski : Exactement. Et c'est encore une réalité aujourd'hui. Chaque club voit son propre intérêt et c'est cela qui est extrêmement difficile. Il n'y a pas une volonté d'être dans l'intérêt commun. Je m'explique. Là on est en train, cela s'essouffle, car le dialogue social est compliqué, on a travaillé depuis 6 mois sur le nouveau parcours du joueur. Quand j'entends le nouveau parcours du joueur, c'est son parcours entre 13 et 23 ans. On a modélisé en fait à l'UNFP ce parcours en réussissant à trouver un gagnant-gagnant, c'est-à-dire que les joueurs sont gagnants et les clubs sont gagnants. L'objectif de ce parcours était de faire en sorte qu'il y ait moins d'échecs dans les centres de formation, plus de réussite et harmoniser je dirais de façon européenne. On avait deux demandes, une de la direction technique nationale, justement d'harmoniser sur le plan européen, puisqu'on était le seul pays avec cinq contrats de travail différents entre la formation et le contrat professionnel et une demande de la part des clubs d'essayer de théoriser un premier contrat de cinq ans pour protéger la formation. On a fait le travail, en interne, on a réussi à faire de la préformation, de la formation, d'un premier contrat professionnel. Et là, on se retrouve en face de dirigeants, c'est Lyon, Monaco et Marseille et ne serait-ce que ces trois-là ne sont pas d'accord sur leurs parcours idéals, je ne vous parle pas Châteauroux. Et en fait j'ai fait un séminaire de recyclage de directeur de centre de formation et il a été question de ce parcours et les directeurs de centre arrivent plus ou moins à se mettre d'accord parce qu'ils sont sur un schéma global et ils sont une idée très précise de la formation. Sauf que quand on arrive en partiaire, on se retrouve avec les présidents de clubs et là c'est une tout autre réflexion, puisque chacun des clubs dit 'ah, mais non moi je veux absolument garder ce système, je veux garder le contrat d'aspirant' l'autre dit 'ah non moi je préfère le contrat d'apprenti, car j'ai un centre d'apprentissage' du coup ils n'arrivent pas à se mettre d'accord. Ils n'ont aucune idée directrice, aucune idée commune. Et c'est là où on se retrouve avec un dialogue social au point mort.

A. Feuillet : L'UNFP, dans les différents conflits qui ont pu apparaître, notamment le cas que vous venez de citer, se positionne donc de manière assez neutre et défend une vision d'intérêt général si je puis dire ?

R. Jézierski : Oui c'est exactement ça. Si véritablement, on tire la couverture aux joueurs, on sait qu'on n'avancera pas et on sait que l'activité football ne sera pas pérennisée. Parce que c'est vrai que

globalement si one ne se place qu'au niveau des joueurs, la discussion va être très vite limité. Aujourd'hui, l'UNFP se place dans comment je peux faire pour faire évoluer le football, comment je peux faire pour faire que le football français soit à son apogée, parce que c'est cela c'est ce qui nous intéresse finalement.

A. Feuillet : Sur la 2e partie de l'entretien, on va passer à la situation actuelle, d'un point de vue général, quel est votre avis sur le partage des revenus entre clubs et ce qui va rejoindre ce que vous avez dit au début de l'entretien, car étant donné la nouvelle convention que vous venez de signer, j'imagine que vous êtes plutôt content de ce qu'a récupéré l'UNFP, mais d'un point de vue global que pensez-vous de la répartition actuelle ?

R. Jézierski : Elle est totalement inégalitaire (rires). On parle aujourd'hui d'équité des compétitions. Sauf qu'il y a un fossé, c'est-à-dire que, ce matin j'étais avec le cabinet Barthélemy, car il y avait une intervention de Thierry Braillard sur la redevance. Et je leur disais, grâce à la répartition des droits TV tel qu'on l'a constitué en France, on a créé une ligue fermée. Et ils me disent 'mais non ce n'est pas possible' et je dis si c'est possible. Regardez les plus gros clubs ont quoiqu'il arrive le plus d'argent et les plus petits clubs, le moins d'argent. Comment c'est possible en fait de continuer dans ce sens-là. Et je dis c'est la même chose au niveau européen. Je dis ceux qui jouent la Ligue des Champions ont une redistribution uniquement sur qui jouent la Ligue des champions. Je leur dis que là avec la redevance vous essayez de faire une régulation économique alors qu'en Europe on est sur une régulation sportive. Et je dis on peut être imaginer une répartition totalement égalitaire et là on va être sur une équité des compétitions. Quand on regarde bine en Formule 1, qu'est-ce qu'ils font ? ils mettent les mêmes règles à tout le monde pour éviter que ce ne soit pas toujours le même qui gagne. Aujourd'hui, il n'y a pas d'incertitudes du résultat, il y a juste l'incertitude de qui va descendre, il n'y a pas de l'incertitude sur qui va gagner. Donc, pour moi, effectivement, c'est totalement inégalitaire.

A. Feuillet : L'UNFP a un certain nombre de voix au conseil d'administration, comment elle se positionne ? Est-ce qu'elle se positionne justement pour un partge qui va favoriser l'équilibre compétitif ?

R. Jézierski : La difficulté, c'est que quand on regarde les statuts de la LFP, tout ce qui st vote économique, il y a une voix sur six. Donc au final, on a une voix consultative. On n'est pas décisif sur ce genre de vote.

A. Feuillet : Vous avez moins de voix en matière économique c'est cela ?

R. Jézierski : Exactement, donc du coup, oui, on peut donner notre avis quoi (rires) c'est bien résumé (rires). On donne notre avis, point barre.

A. Feuillet : Mais cet avis-là, il est donc plutôt vers l'aide aux 'petits' clubs et un partage égalitaire ?

R.Jézierski : Alors après, on ne veut pas non plus passer pour ceux qui font tourner en rond, mais il faut effectivement aider ce qui joue l'Europe, mais en même temps il faut aussi aider les petits clubs. On en a déjà parlé en interne. On est pas forcement unanime concernant ces droits télés, mais c'est vrai que si on regarde avec beaucoup de recul et qu'on se dit on veut une équité des compétitions, si on veut une équité des compétitions, on fait une répartition égalitaire et du coup c'est le sponsoring, c'est le merchandising qui fait la différence et par rapport à sa zone de chalandise et cela permet

justement de faire peut être une différence ou en tout cas c'est la différence managériale qui va faire en sorte que les clubs vont gagner et que d'autres vont perdre. Effectivement, on n'est pas unanimes à l'UNFP concernant cela.

A. Feuillet : Ce débat qui peut exister à l'UNFP, est-ce qu'il existe globalement au sein des joueurs, notamment dans les petits clubs, est-ce qu'ils sont conscience du fait que l répartition actuelle peut les impacter directement ?

R. Jézierski : Non en fait ce qu'ils voient eux directement, ce sont des décisions que la ligue peut prendre, quand par exemple, ils font des barrages, où il y a des playoffs. Ils se disent que les impactent directement. La répartition des droits télés, ce n'est pas forcément qui les intéresse au premier lieu. Eux ce qu'ils vont voir, c'est est-ce que j'ai bien négocié mon contrat, est-ce que j'ai des bonnes primes de match. Parce que finalement c'est ça. Même si c'est un sport collectif, il y a une grosse partie individuelle.

A. Feuillet : Est-ce que l'UNFP a réfléchi justement par rapport à la répartition des revenus et aux masses salariales finalement des clubs, négocié ou proposé en tout cas des planchers minimums de masse salariale dépensée par les clubs comme ce qui peut exister aux États unis, ou négocié directement une clé de répartition qui impose qu'une partie des revenus minimum soit allouée aux joueurs.

R. Jézierski : On y avait un peu pensé. Dans le parcours du joueur tel qu'on l'a réfléchie, on a balayé le *salary cap*, on a balayé le *squad limit*, on a balayé le nombre de joueurs localement, on n'a pas retenu le *salary cap*. On ne l'a pas retenue parce que c'est aussi difficile, même si on peut benchmarker ce qu'il se fait aux États unis. Aujourd'hui, ce sont des vraies sociétés anonymes. Donc il faut faire attention à ce que nous on pourrait demander à une société. C'est-à-dire que notre vision des choses, même s'il y a cette spécificité sportive, on ne veut pas être dans une exception. On a réussi à rester dans cette spécificité depuis l'arrêt Bernard et puis l'arrêt Bosman où à moment donné on se dit attends je ne comprends pas, pour Bosman, je suis en fin de contrat et je dois des indemnités, dans quel autre métier cela se voit ? Dans l'arrêt Olivier Bernard, on dit non, mais attends, toi tu vas payer la formation des autres joueurs alors que ce sont les frais engagés pour moi. Demain vous faites n'importe quelle formation, vous êtes pizzaiolo à côté, vous ne payez pas les formations des cinq autres pizzaiolos apprentis. Donc l'objectif c'est de dire, on se rapproche au maximum du droit commun et ce qui se fait normalement je dirais en dehors de se dire on est dans le giron dans le football donc on est dans une exception. Donc du coup on se dit, dans quelle société il y a une *salary cap* ? Je reprends le pizzaiolo à côté, si je veux le meilleur pizzaiolo ou le meilleur ouvrier français, je vais le payer, à moi après à faire en sorte que j'ai suffisamment de rentrées d'argent pour pérenniser mon activité donc on s'est dit on ne va pas non plus imposer un *salary cap*. Après, il peut y avoir des spécificités tel que par exemple la limitation d'un *squad limit* à 25 joueurs après faut aussi savoir dans quel but. Est-ce que c'est proportionné, est-ce que c'est dans l'intérêt de l'activité, je ne dirai même pas est-ce que c'est dans l'intérêt du joueur, est-ce que c'est dans l'intérêt de l'activité ? On a balayé cela. Après, on a imaginé en Ligue 2, 60% doit juste arriver sur la masse salariale et le reste c'est pour de l'investissement. Ce que j'expliquais un jour à mon président de Troyes, lui il avait une boîte de béton, il faisait du béton et il avait ses camions et ses chauffeurs. L'activité football, c'est celui qui produit, celui qui conduit les camions, c'est le joueur, donc à un moment donné, tu ne peux pas dire, dans ma boîte, pour fabriquer du béton ça me coûte 40% de mes dépenses, c'est 20% dans

l'investissement dans le camion et c'est 10% sur le chauffeur. Sauf que là je dis ok, donc ta masse salariale de chauffeurs est de 10%, sauf que nous c'est le chauffeur, le camion et le béton. Maintenant, une réflexion à mener, elle est toujours d'actualité, mais impossible à mettre ne place en tout cas dans le football, car les dirigeants ne veulent pas en entendre parler, c'est un compte d'exploitation ou un compte de résultat à 0 à l'équilibre avant les transferts. Et là vous dégagez des fonds de roulement, vous dégagez des possibilités, justement, d'investissements. Parce que vous avez de l'argent qui est en plus. Sauf qu'aujourd'hui, nous on équilibre le compte d'exploitation, on équilibre les comptes avec la vente de joueurs. Et on dit, mais c'est impossible. Je dis ah bon c'est impossible ? mais regardez ce qu'ils font en rugby. Ils doivent avoir 4 millions de fonds propres. Cela veut dire qu'en Ligue 2 on a une année de droits TV ?

A. Feuillet : le Stade Malherbe (rires)

Richard Jézierski : Voilà (rires). Non, mais aujourd'hui, on dit 'ah c'est une catastrophe industrielle'. Bah oui je suis d'accord, mais qu'est-ce qu'ont fait les clubs dans les années 2000 quand on est passé à 300 millions d'euros de droits TV ? Ils ont investi dans les joueurs, super. De 20 joueurs, on est passé à 30 joueurs, et encore, voir 40 joueurs par clubs. En 2005, les clubs ont dit ah, mais on va réduire le nombre de joueurs. Donc là on a fait plein de chômeurs, puisqu'on a fait signer plein de joueurs qui n'auraient jamais dû signer professionnel. Et du coup, à cause de cela, on a diminué la qualité et la production du jeu. Et aujourd'hui, ah c'est la faute des joueurs. À quel moment on a réfléchi sur comment je fais pour pérenniser ou comment je fais pour développer, comment je fais pour maintenir un niveau de qualité footballistique. On a dit on prend l'argent, on met tout sur les joueurs, ok. Donc a fait signer des joueurs très jeunes et au final on se retrouve avec moins de qualité donc un produit qui est dévalorisé. Donc Canal + qui pendant 4ans dit 'ohlala qu'est-ce qu'on se fait chier devant le Championnat de France de Ligue 1' avec moins d'abonnées et heureusement que BeIN est arrivé, puisque Canal a tué TPS et du coup il a fallu trouver une concurrence, mais ce n'est pas parce que BeIN est arrivé que le produit est meilleur. Mais il va falloir faire machine arrière, pour se dire voilà, comment on va faire pour améliorer le produit, aujourd'hui dans les droits TV internationaux on rame, parce que notre championnat n'est pas attractif.

A. Feuillet : C'est peut-être la conséquence d'un manque de coopération entre les différentes parties prenantes ?

R. Jézierski : Je suis tout à fait d'accord. Tous les clubs nous disent, mais à l'étranger ça ne marche pas comme ça. Déjà à l'étranger, si on veut *benchmarker*, déjà en Angleterre, on ne connaît pas les présidents de clubs, on connaît les managers. Cela veut dire qu'Il y a des gens qui sont là juste pour investir et il y a des gens qui sont là pour manager l'ensemble. En Allemagne, ils se sont dit, pour mémoire, en 2005, révolution, tous les présidents, tous les DG, tous les entraîneurs autour d'une table. Comment on fait aujourd'hui pour faire en sorte qu'il y ait du monde dans les stades, comment on fait aujourd'hui pour améliorer notre produit ? On joue l'attaque, ok on joue l'attaque. Cela veut dire qu'ils ont pris conscience qu'ils pouvaient monter, qu'ils pouvaient descendre. Et nous en France, on se dit, ah non, mais moi le président de club, je veux faire signer le joueur et être en photo sur twitter avec le nouveau joueur, moi je veux faire l'équipe, moi je veux dire qu'il faut jouer comme cela. Ce n'est juste pas possible. Cela veut dire que depuis 2000, on ne s'est pas posé la question de savoir comment on faisait pour remplir nos stades. Là O miracle on se dit ah, mais il faut absolument qu'on soit propriétaire du stade. En 2000 on avait tant de droits télés, on a investi dans aucune infrastructure.

En 2005, d'autres droits TV, on n'investit toujours pas. Et là aujourd'hui, on se dit, mais non ce n'est juste pas possible parce que les étrangers sont trop forts parce qu'ils ont plus de droits tv. Je me dis à quel moment on va prendre conscience qu'on ne fait que repousser à chaque fois. Parce que là encore, pour avoir un championnat attractif, donc pour avoir des droits TV, il faut aussi gagner des titres, mais pas uniquement au niveau national. Quand pendant 8ans, on n'a pas joué une seule coupe UEFA parce qu'on s'est dit, ohlala ça coûte de l'argent de jouer l'UEFA et que les championnats étrangers les ont gagnés, ils ont gagné de la notoriété, ils ont gagné de l'image, ils ont gagné des titres, ils ont gagné des supporters. Et nous on se dit, on a les droits TV français, cela nous suffit. À un moment donné, il y a un vrai cercle vertueux, si vous ne gagnez pas de titres internationaux, votre club, votre championnat n'en prend pas de valeur, donc du coup vous allez le vendre à qui, au final à personne, c'est ça la problématique. Il y a une autre problématique aussi pour moi, même si je déborde au-delà des droits télés, sur l'affluence dans les stades, c'est une problématique aussi sportive, puisque du coup on est dans une logique d'élite donc dans un club, une catégorie, une équipe. Et en fait comme on va chercher des joueurs dans la France à partir de 15ans, vous vous retrouver avec des équipes à 18ans avec 0 joueur de votre région donc tous les joueurs qui sont passés qui ont été pris dans des clubs amateurs, ils sont passé par votre club professionnelle et qui se sont fait virer à 5ans, à 17ans, à18ans, parce que vous n'êtes pas assez rapide, parce que vous ne sautez pas assez haut parce que vous ne courrez pas assez longtemps, ou parce qu'il y a un nouveau qui arrive de la région parisienne. Du cou, tous ces joueurs-là qui sont enlevés de leurs clubs de cœurs, mais ils ne mettent plus jamais les pieds au stade, mais ce n'est pas uniquement lui, c'est papa, c'est maman, c'est tonton, c'est tata, c'est la copine et la famille de la copine parce que tu te rends compte c'est un scandale de t'avoir viré du centre de formation à 18 ans.

A. Feuillet : Sur la troisième partie de l'entretien qui concerne les perspectives, quel est votre regard sur les perspectives en termes de revenu, sur par exemple la diversification des revenus, la gestion des stades, la marque à l'international et vers quels types de modèles de partage va-t-on selon vous ?

R. Jézierski : vaste question ! Sur la diversification des ressources, on est encore très loin de ce qui peut être fait dans d'autres pays par exemple. Même si aujourd'hui, on va être sous l'égide de la RGPD, les outils de CRM par exemple par connaître ses clients, les clubs, je pense qu'ils s'y s'ont mis l'année dernière alors que la RGPD ça fait déjà deux ans qu'on en parle. Alors il y a des clubs qui ont très bien fait, Lyon etc, ce sont des modèles qui fonctionnent très bien. Est-ce qu'il y a un manque de staff dans les clubs ? Oui c'est sûr. Si on prend les 10 meilleurs clubs de Ligue 1, ils sont super bien staffés, et il n'y aurait pas 'd'accidents industriels', mais pour les 30 autres, c'est très compliqué. Le stade lui-même comme lieu attractif, il n'est pas mis en valeur. Dans beaucoup de clubs, il est l'unique lieu tous les 15 jours d'une rencontre championnat de France, point. Alors qu'à la base cela devrait être un lieu de vie, un lieu de passage. Après, au niveau marketing, tous les clubs sont en train de se dire 'il faut absolument rénover le stade pour faire en sorte d'avoir des loges parce que c'est là où on peut gagner un maximum d'argent, ce qui est vrai sauf qu'ils ont justes oubliés que c'est juste magnifique de jouer dans un stade plein et pas dans un stade à moitié vide avec des loges pleines. Parce que là aussi, il y a un côté attractif, plus y'a du monde, plus les gens ont envie d'y être. Après quand on voit les recettes billetteries, c'est que dalle. Est-ce qu'aujourd'hui les clubs ont pris conscience d'avoir un juste prix ? je ne sais pas. Les anglais, puisqu'évidement on *benchmarke*, les Anglais ont une culture où le billet est très cher comme aux États-Unis quand vous allez en NBA, c'est juste improbable de payer son billet

aussi cher pour aller voir un match de basket, mais ils ont réussi. Ce qui est rare est cher, pour l'instant chez nous ce n'est pas rare d'avoir un billet de match. On a eu, je ne sais pas si vous vous souvenez, Auxerre qui pour faire venir des gens au stade donnait des invitations. Mais à partir de ce moment-là, vous dévalorisez votre produit. Quand c'est gratuit, moi je n'ai pas envie d'acheter et le club te dit il y a moins en moins de monde, donc je donne de plus en plus de places et au final vous ne remplissez pas votre stade, car comme cela devient un du, c'est normal d'avoir des places gratuites donc je ne vais pas payer pour aller voir ce spectacle donc du coup, en fait, même quand j'ai des places gratuites, j'ai le droit, même, de ne plus y aller. Parce que c'est qui se passe, parce que comme elles sont gratuites, ce n'est pas bien grave.

A. Feuillet : Sur les perspectives de partage des revenus, est-ce que vous pensez qu'on va de plus en plus vers un partage plus inégalitaire ou que les choses vont changer (ndlr vers un partage plus égalitaire) ?

R. Jézierski : J'aimerai qu'on aille vers un modèle plus égalitaire, je ne suis pas sûr que ce soit la volonté des clubs. On le voit bien en plus, ils sont perchés entre Premier League et UCPF. Parce que là encore, c'est vrai qu'on n'en a pas parlé, mais on a eu l'UCPF qui s'est coupé en deux avec Première Ligue qui était les clubs de Ligue 1 et UCPF des clubs de Ligue 2. Tout d'un coup on se retrouve avec 9 clubs sur Première Ligue et le reste à l'UCPF. Et là vous vous dites, comment cela va se passer ? Parce que les 9 clubs de Ligue 1 qui sont à Première Ligue vont vous dire, ' c'est nous qui avons la puissance économique, c'est nous qui ramenons le plus de droits tv et c'est pour cela que les droits télés sont aussi élevées et les autres vont dire 'nous faut qu'on existe pour que vous soyez bon. Et c'est vrai qu'aujourd'hui, sous couvert de ce même que peut dire Thierry Braillard sur la compétitivité, où il faut gagner l'Europe, mais en fait on veut gagner la Ligue des Champions. Donc en fait faut faire en sorte qu'il y ait le plus d'argent possible qui arrive sur les trois premiers.

A. Feuillet : Pour terminer sur ces éléments de gouvernance, vers quels types de gouvernance se dirige-t-on à la ligue, il y a différents projets en place et d'autres qui sont pensés comme la création d'une société commerciale, et quel serait les propositions de l'UNFP par rapport à la gouvernance, est-ce que l'UNFP est satisfaite de la gouvernance de la ligue aujourd'hui ?

R. Jézierski : Je vais répondre à la dernière question, pour l'instant on est plutôt satisfait parce que l'UNFP et l'UAF, donc l'union des acteurs du football, ont réussi à démontrer leurs savoirs faire et ont démontré leur capacité à se mobiliser dans l'intérêt général. C'est souvent cela qui se passe où ce sont les acteurs du football qui arrivent à tempérer en fait les ardeurs de certains présidents. Maintenant, vers quelle gouvernance on pourrait aller ? On est un peu dans l'expectative effectivement de la création de la société commerciale. Là encore, il y a aussi avec la fédé. Pour être à la Haute Autorité, je sais que le président Le Great m'a dit un jour, ' ce serait bien qu'a la LFP, il y ait la société commerciale, donc on conserverait le régalien donc on pourrait imaginer une ligue de football amateur et une ligue de football professionnel sous le giron de la fédé et un conseil de surveillance qui est la haute autorité pour chapeauter le tout. Aujourd'hui, la LFA n'a pas d'entité juridique propre, est ce qu'elle pourrait l'avoir, pour l'instant ? non. De toute façon le code du Sport ne l'autorise pas. Réintégrer la ligue football professionnelle au sein de la FFF, je ne suis pas sûr que cela arrange certains et puis dans ce cas-là, quid de la position des différentes familles dans ce processus ? Est-ce qu'aujourd'hui, on garderait un CA et u bureau de la LFP ? Je ne suis pas sûr. Et pourquoi ? Pour l'organisation de la compétition, mais du coup vous décidez quoi ? La société commerciale aurait

effectivement la possibilité de négocier les droits télés et divers contrats commerciaux, ok. Quelle serait la différence entre la ligue de football amateure la ligue de football professionnelle sachant que l'objectif aussi quand on regarde, pour une réduction des coûts, c'est de faire en sorte que les commissions soient communes. Sauf que si les commissions sont communes, il y a une problématique d'appel. Par exemple, pour la DNCG, aujourd'hui, il y a la DNCG LFP, quand c'est l'appel, cela monte à la commission de la fédé. Là du coup, si on fait une seule commission, est-ce qu'on rajoute une autre commission pour les commissions d'appel ? je ne sais pas, je n'en sais rien.

A. Feuillet : Oui, c'est compliqué

R. Jézierski : Mais oui, c'est clair (rires)

A. Feuillet : Juste une dernière question, vous êtes président de la Haute Autorité du football, et vous coordonnez il me semble les aspects politiques de l'UNFP, est-ce que vous essayez, je vais dire, d'être 'lobbyiste' en termes de gouvernance, sur ce que peut être la LFP à la FFF qui finalement garde un contrôle du football professionnel, étant donné que cela reste une délégation de la FFF à la LFP ?

R. Jézierski : Oui, c'est même une subdélégation, car la fédé à la délégation du ministère, mais non, je ne dis pas que je refuse à être lobbyiste, mais je dois préserver l'équilibre de cette instance. L'objectif de la Haute Autorité, c'est au-delà de la surveillance c'est aussi d'être force de proposition et dans l'intérêt général. La chance qu'on a c'est qu'on est une instance où il y a un vrai droit de parole et un vrai droit d'opinion, c'est-à-dire que sur un sujet chacun donne son avis et à partir des avis on arrive à dégager une idée directrice. Moi en fait, mon rôle est d'orchestrer cela, ce n'est pas la ligne directrice parce que c'est vrai que sinon cela serait faussé, cela serait une fausse instance. En tout cas c'est comme cela que je perçois le rôle. Peut-être que mon successeur ou quand il y aura quelqu'un d'autre, il ou elle pensera différemment amis en tout cas moi ce rôle-là, je le voie comme cela. En tout cas cette instance, j el vois comme cela. Il faut impérativement qua quand on prend une décision, il faut que ce soit impérativement la direction de tous. Bien évidemment, je pourrai imposer mes idées, mais dans quel but ? Alors oui, on a l'UNFP une volonté d'intérêt général qui peut se retrouver au sein de la fédé ou en tout cas au sein de la Haute Autorité, mais il faut qu'elle soit partagée par tous. Si elle est partagée par tous, elle sera portée par tous. Si elle imposée pour tous, elle sera oubliée pour certains. C'est un peu le schéma que j'ai, c'est-à-dire qu'il faut impérativement que chacun s'approprie l'idée qui se dégage et qu'on la porte tous ensemble

A. Feuillet : Très bien je vous remercie pour ces éléments

Annexe 4 : Guide d'entretien avec M. Richard Jézierski (UNFP)

Introduction	*Pourriez-vous présenter en quelques mots votre organisation, parcours, fonctions ?*
1. Historique (descriptif)	A) <u>Historique du partage</u> *Comment décririez-vous les politiques précédentes de partage des revenus ? Notamment concernant l'UNFP ? Leurs évolutions jusqu`à maintenant ? *Quels types de répartition vous semblaient appropriés (ou non) ? La rémunération vous semble-t-elle suffisante ? B) <u>Historique du processus de partage</u> *Comment l'UNFP s'est installé au des instances qui gouverne le foot français, notamment les organes de décisions les plus importantes comme le CA ou l'AG de la LFP ? Cette place a-t-elle évolué ? *Quel regard portez-vous sur l'évolution de la Structure (Bureau, Assemblée générale, CA élargi, parties prenantes, relations avec les autres acteurs) ?
2. Analyse de la situation présente (évaluatif)	A) <u>Évaluation du partage actuel</u> *Quel est votre point de vue sur son partage actuel ? Du point de vue de l'UNFP ? Quelles sont les conséquences du nouveau contrat des droits TV ? La part allouée à l'UNFP est-elle plafonnée par exemple ? *Quels résultats produisent ces politiques par rapport aux objectifs au niveau du football français en général, toutes les parties prenantes sont-elles satisfaites du partage actuel ? B) <u>Evaluation du processus actuel de partage</u> *Comment évaluez-vous la structure actuelle de la ligue (organisation politique, processus de partage, collège de clubs) ? 2 voix au CA, et 1 en matière économique ? *Quels sont (ou ont été) les grands enjeux (conflits UCPF-PL) aujourd'hui au niveau de la répartition des droits tv ? l'UNFP renégocié le pourcentage, ou par exemple demandé une répartition plus égalitaire des droits TV ou imposé un plancher minimum de masse salariale à dépenser (clé de répartition ligues NA) ?
3. Perspectives et Recommandations (prédictif/prospectif)	A) <u>Perspectives du partage</u> * Quel regard portez-vous sur les perspectives en termes de revenus à venir (diversification, stades, marque, international) notamment en termes de droits télévisés ? Vers quels types de modèles de partage des revenus s'oriente la ligue française selon vous ? *Vers quels types de gouvernance se dirige la ligue et qu'en pensez-vous ? B) <u>Recommandations</u> *Quel type de modèle de partage des revenus vous semble optimal à l'avenir pour la ligue? Vers une renégociation des clés de répartition ? Plus de revenus pour l'UNFP ? *Quelles seraient vos propositions pour améliorer la gouvernance de la ligue ? (bureau, CA, procédures, négociations)

Annexe 5 : Retranscription entretien avec M. Bertrand Desplat (EA Guingamp)

M. Bertrand Desplat
Président EA Guingamp
Date : 19/02/2019
Lieu : Entretien téléphonique
Durée : 42 minutes

A. Feuillet : Bonjour Monsieur Desplat, je vous remercie de m'accorder un peu de votre temps, je suis doctorant en 4e année en STAPS, je travaille en économie du sport sur le thème du partage des revenus, notamment dans les ligues sportives professionnelles et je souhaitais donc m'entretenir avec vous étant donné que vous faites partie du CA de la LFP. Je vous ai transmis le guide d'entretien, est-ce que je peux vous demander pour commencer l'entretien de vous présenter en quelques mots.

B. Desplat : Oui, bien sûr, je suis Bertand Desplat, je suis président de l'En Avant Guingamp depuis 2011 et puis administrateur de la ligue depuis novembre 2016.

A. Feuillet: Pour commencer, comme je vous l'ai mis dans le guide d'entretien, il y a 3 parties que je voudrais aborder avec vous, une partie historique, puis la situation présente et enfin de la prospective. Sur la partie historique du partage des revenus, comment décririez-vous, par rapport à votre arrivée à la tête de l'En Avant Guingamp, les politiques précédentes de partage des revenus et comment elles ont évolué au fil du temps jusqu'à aujourd'hui

B. Desplat : Je dirai de manière assez schématique que le partage historique était orienté vers les grands clubs européens qui étaient privilégiés dans le mode de répartition sachant que la ligne qui était défendue par les acteurs à l'époque était qu'en favorisant l'émergence de cadors européens, on permettrait à l'ensemble des revenus du football français de croître. Et donc, on viendrait d'une certaine manière arroser l'ensemble des clubs avec des revenus en croissance. C'était vraiment la ligne historique de la ligue qui est une ligne contre laquelle j'ai souhaité me battre parce que je considérai qu'elle était assez inégalitaire et surtout, selon moi, qu'elle n'avait pas atteint les objectifs. Parce que pendant toute cette période quasiment d'une vingtaine d'années, on ne pouvait pas dire et on ne peut toujours pas dire que cela a bénéficié à l'ensemble du football français puisqu'on avait eu un cycle précédant qui était en diminution sur les droits et un indice UEFA qui ne s'est pas amélioré au fil du temps. Donc c'est une vision de ma part assez négative du mode de partage historique.

A. Feuillet : Justement, quel type de répartition vous aurait semblé approprié, par exemple quels critères auraient pu être changés pour permettre à tous les clubs de profiter de ces revenus ?

B. Desplat : Il faut toujours regarder ce qui se fait de mieux, et ce qui se fait de mieux c'est la Premier League. Et, la Premier League, en l'occurrence, depuis sa création, a un système de répartition très égalitaire même s'il a évolué assez récemment sur les droits internationaux, un système qui n'a pas changé pendante des années, et qui a permis de considérer la Premier League comme un produit en tant que tel où les vingt clubs avaient leurs partitions à jouer, et où l'incertitude du sport et la capacité pour le plus faible du championnat de battre le plus grande était mise en avant pour faire croître justement l'ensemble des revenus du produit, c'est-à-dire le produit dans son ensemble et non pas des clubs opposés. Et donc, ce système de Premier League a montré toute sa performance au fil du temps.

A. Feuillet : Sur l'aspect du processus du partage, comment a évolué ce processus de décision de répartition des ressources et quel est votre regard sur l'évolution de la structure de la LFP (bureau, AG, CA élargi)

B. Desplat : Concernant la LFP, je pense qu'il y a eu un tournant, je crois que c'est en 2016 qu'il y a eu le départ de Fréderic Thiriez. Jusqu'à ce moment-là et sous cette gouvernance-là, on avait une ligue qui était globalement une haute administration à la française, avec un président qui n'était pas un businessman (un avocat) et un directeur général qui était un Préfet, ce qui à mon avis exprime bien le mode de gouvernance qui a prévalu pendant toute cette période à savoir une gouvernance administrative du football et très peu orienté business. Ce qui a changé depuis 2016, c'est ce qui a précipité d'ailleurs le départ du président de l'époque, Frédéric Thiriez, c'est que les présidents ont souhaité et j'y étais atout à fait favorable, c'était de donner une culture d'entreprise à la ligue qui n'existait pas jusqu'à maintenant. À ce titre-là, le phénomène est assez récent, puisqu'il date de 2016, et il a prouvé à travers les derniers résultats de l'appel d'offres que c'était une transformation qui était nécessaire pour obtenir des résultats économiques.

A. Feuillet: Vous parlez de gestion plutôt administrative avec les anciens dirigeants. Est-ce que ce n'était pas justement trop politisé par rapport à une vision comme vous le dites plus orienté business aujourd'hui ?

B. Desplat: Oui, après cela reste mon avis et ce n'est pas forcément partagé par tout le monde, mais effectivement on avait l'impression, avec ce que je vous ai dit tout à l'heure sur un partage qui était quand même très fortement vers les clubs européens, on avait l'impression que la ligue était certainement sous emprise de quelques-uns, y compris son président qui pouvait être perçue par les clubs plus modestes, comme le mien, comme le président des puissants. Donc on pouvait avoir le sentiment vu de l'extérieur et quand on n'était pas au conseil d'administration, et je ne l'étais pas jusqu'en 2016, qu'effectivement, il y avait une forme de confiscation du pouvoir et des ressources dont profitaient quelques-uns seulement.

A.Feuillet : Si on passe à l'analyse de la situation présente, quel est votre point de vue sur le partage actuel, on est à 30% de solidarité, 30% de performance, 20% de notoriété et 20% de licence club ?

B. Desplat : Pour parler de l'actuel, il faut justement revenir un peu en 2016. En 2016, pour ce qui me concerne, j'ai souhaité fédérer des clubs qui, jusque-là, constituaient ce que je dirais une majorité silencieuse. Donc j'ai eu une démarche très active, très proactive pour convaincre l'ensemble de ces clubs. Cela concerne quasiment l'intégralité de la Ligue 2, mais à l'époque également 9 clubs de Ligue 1 qui finalement se sont fédérés sous mon initiative pour se faire entendre dans le cadre des élections qui ont eu lieu en octobre puis en novembre 2016 et qui nous a permis deux choses : d'abord de faire une entrée assez massive au sein du conseil d'administration et aussi dans le cadre de négociation, alors je ne sais pas si vous assez bien en tête, mais en fait les clubs dont je vous ai parlé représentaient de l'ordre de 60% dans l'assemblée générale donc était en mesure 'de rafler' l'intégralité des sièges au conseil d'administration ce qui n'était pas forcément une idée extraordinaire, parce que je pense que le football est multiple et toutes les tendances doivent être représenté au conseil d'administration. Il ne s'agissait pas de confisquer à notre tour le conseil d'administration, mais de démontrer notre puissance, le poids qu'on pouvait avoir, pour faire s'asseoir à la table de négociation les clubs les plus huppés et négocier avec eux une nouvelle tendance de répartition des droits télévisés. Ce qui a amené en novembre 2016 a la rédaction et la signature à l'unanimité des clubs de

Ligue 1 d'un nouveau principe de répartition qui est lié directement au ratio entre premier et dernier du classement, ça je pense que vous connaissez cela. Sachant qu'a l'époque on était à 4,1 à l'époque des discussions et on a donc fait un deal avec les plus grands clubs qui était le suivant : d'un côté, on leur permettait d'avoir des représentants au conseil d'administration, mais de l'autre ils acceptaient avec nous de revoir ce ratio et de donner une perspective dans le temps, alors en deux parties, d'abord jusqu'à la in des droits actuels, c'est-à-dire jusqu'en 2020 où le ratio doit être maintenant à 3,6 quelque chose comme cela, donc on a déjà un petit peu raboté ce ratio pour le rendre plus égalitaire et puis surtout à compter des nouveaux droits de 2020, il y a une grille qui a été signée et qui permet aujourd'hui avec les chiffres qu'on connaît, de savoir que le ratio devra être à compter de 2020 de 1 à 2,35.

A. Feuillet : D'accord, vous en avait déjà parlé tout à l'heure, sur les résultats qu'ont produit ces politiques de partage des revenus si on parle justement des projets et du plan Thiriez, est-ce qu'ils ont rempli les objectifs qui étaient les leurs ?

B. Desplat : Non, puisque je vous dis qu'en fait, en fait l'idée était de faire émerger des cadors européens pour que les revenus générés par le football français puissent ruisseler sur l'ensemble des clubs. Et je vous dis, moi, j'ai un bilan plutôt négatif à ce sujet-là puisque dans l'appel d'offres, pas le dernier qui a était fait, mais le précédent, on a constaté un tassement pour ne pas dire une baisse des droits télés avec quelque chose qu'on paye encore aujourd'hui, un deal imposé à la sauvette au niveau des droits internationaux avec un contrat qui lui court jusqu'en 2024 avec des chiffres qui aujourd'hui sont totalement dérisoires par rapport à ce qui existe dans les autres championnats. Aujourd'hui, on a sur l'année en cours 75 millions d'euros de droits internationaux avec un contrat exclusif avec BeIN. Pour les concurrents, il y a 250 millions avec la Bundesliga et quand la Premier League est à plus d'1,3 milliard. Donc, effectivement le bilan là-dessus, ça, c'est le bilan de l'ancienne mandature du conseil d'administration précédant, il est je dirai assez terne pour pas dire très très négatif sur cet aspect du lien contractuel extrêmement fort qui lie la Ligue 1 avec un diffuseur jusqu'en 2024 sur l'ensemble des revenus de droits internationaux. Ça, c'est d'une certaine manière extrêmement problématique parce qu'on sait très bien, qu'aujourd'hui, je dirai que globalement, avec l'appel d'offres qui a eu lieu récemment où on revient dans le match sur des droits domestiques , on a corrigé les errements passés. En revanche, le seul potentiel très important de croissance, qui concerne ces droits internationaux, et là-dessus on est pied et poing lié par un contrat qui était, je redis, signé à la vas-vite à l'époque et qui permettait de compenser une partie de la baisse des droits domestiques qui avait malheureusement constaté à l'époque.

A. Feuillet: Sur la gouvernance actuelle, vous avez aussi évoqué le changement de direction vers une approche plus business et plus de poids que vous avez réussi à acquérir au conseil d'administration. Donc vous semblez plutôt satisfait de la gouvernance actuelle ?

B. Desplat : Elle est toujours perfectible, mais je dirai qu'il y a eu un changement de culture d'entreprise au sein de la ligue qui a mon sens a été tout à fait favorable qui est personnifié par son directeur général, Didier Quillot. Et si on se base uniquement sur les résultats économiques de la Ligue, ils sont excellents donc là-dessus il y a effectivement un point de satisfaction important. Après, peut-être aussi bizarre que cela puisse paraître, je pense, de mon côté, qu'il y a encore une forme d'ingérence de la part des présidents au quotidien sur le fonctionnement, notamment des présidents qui sont au conseil d'administration, dont je fais partie, et je pense que la ligue gagnerait à avoir des présidents dans une posture qui, si on regardait le monde de l'entreprise, pourrait s'apparenter à un

conseil de surveillance. Aujourd'hui on est un peu trop dans l'opérationnel je trouve. Quand on est président, et c'est mon avis, on pourrait avoir une organisation qui pourrait s'apparenter à un fonctionnement avec un directoire qui serait dirigé par un directeur général exécutif qui recevrait ses objectifs de la part du conseil de surveillance et qui serait contrôlé par son conseil de surveillance avec deux ou trois réunions à l'année qui concernerait l'ensemble des présidents. Je pense qu'on serait plus efficace si on avait ce type de fonctionnement.

A. Feuillet : Sur le conflit particulier entre les deux syndicats UCPF et Premier League dans lequel vous êtres notamment intervenu, quels étaient les grands enjeux de cette scission et de ces conflits qui ont eu lieu ?

B. Desplat : Pour moi, c'est une scission qui a été réalisée pour certainement de bonnes raisons, mais c'était une mauvaise décision. Je dirai qu'on est venu mettre un constat et on est venu mettre une solution qui n'était pas la bonne. Le constat de l'époque, c'est celui que je viens de dire, à savoir qu'on constatait, et c'était unanimement reconnu, que les revenus du championnat de Ligue 1 étaient très largement inférieurs à ce qu'on pouvait constater dans les championnats environnants, on va dire dans le top 5 des championnats européens. Cela a été comme une crise d'adolescence de gouvernance du football. Et plutôt que de s'attaquer de manière très concrète au fonctionnement de la igue qui était défaillant, on s'est attaqué au fonctionnement d'un syndicat en l'occurrence l'UCPF qui, à l'époque, faisait un peu office de ligue. C'est parce que la ligue n'était pas gouvernée que le syndicat qui à la base n'aurait dû avoir qu'un rôle syndical, c'est-à-dire un rôle de négociation dans des discussions paritaires avec les syndicats de joueurs, les syndicats d'entraîneurs, les syndicats d'administratifs, etc., un rôle de lobbying vis-à-vis des institutions, du gouvernement, des gouvernants. C'est un syndicat qui avait pris l'habitude d discuter des questions économiques, du régalien de la ligue tout simplement parce que la ligue à l'époque était faible. Et dans ce cadre-là, un certain nombre de clubs et notamment les plus puissants ont considéré que le syndicat tel qu'il existait à l'époque n'était pas adapté aux défis qui devaient être les nôtres, à savoir la croissance des droits. Cela a été fait, pour moi je vous dis, plus sur un coup de sang qu'autre chose et pas forcément très bien réfléchi. La preuve c'est qu'aujourd'hui, je pense que l'ensemble des présidents, l'immense majorité pour ne pas dire tous les présidents, quand ils s'expriment, sont favorables à une réunification syndicale, en remettant le syndicat dans ce qu'il doit être, la négociation et le lobbying et non plus un rôle de gouvernant du football français, ça, c'est un rôle qui est dévolu à la ligue.

A. Feuillet : Donc, quelque part ce serait la réussite récente de ventes des droites télés qui rapprocherait les clubs à nouveau ?

B. Desplat : Oui, parce que même si tout n'est pas parfait, on a prouvé que cette mue de la ligue vers une ligue plus orientée business permettait d'obtenir des résultats donc il n'y a plus de raisons d'être divisé en deux syndicats parce qu'on s'aperçoit qu'on a aujourd'hui une ligue qui est tout simplement plus performante, qui a repris un peu la main d'une certaine manière, même si là encore, et je le redis, je considère qu'il reste des points d'amélioration de la gouvernance qui sont significatifs mais c'est une bonne première étape.

A. Feuillet : Sur le troisième point concernant les perspectives et recommandations, quel regard vous portez sur les perspectives en termes de revenus si on se projette au-delà du contrat 202-2024 ?

B. Desplat : Aujourd'hui, pour moi, on est revenu dans le match concernant les droits domestiques, en revanche, on est complètement largué sur les droits internationaux. La difficulté, c'est qu'on a les mains liées par un contrat qui court jusqu'en 2024 donc je crois qu'il faut à ce niveau-là ouvrir des discussions, des négociations avec le diffuseur, enfin le propriétaire de ces droits, donc en l'occurrence BeIN Sports, pour voir avec eux comment est qu'on pourrait être plus performant dans la discussion, la négociation des droits internationaux. Alors c'est un peu mieux parce que je dirai qu'on travaille de concert avec eux et à livre ouvert, mais ce n'est pas aussi performant que ce qu'on peut constater à la Liga, où la Liga espagnole a vraiment la maîtrise de ses modifications pays par pays ou par zone de pays avec les diffuseurs étrangers et pour des résultats qui sont assez incroyables puisqu'aujourd'hui c'est de près de 900 millions d'euros qui sont négociés directement par la Liga avec les diffuseurs, et je le redis on est très loin des 75 millions des droits internationaux français. L'enjeu se situe vraiment là, je pense que c'est de s'asseoir à la table des négociations avec le diffuseur dont le contrat court jusqu'en 2024 pour voir avec lui comment est-ce que la Ligue 1 peut sortir d'un contrat qui lui est extrêmement défavorable et reprendre une partie de son destin entre ses mains pour aller négocier directement avec les acteurs dans le monde entier.

A. Feuillet: Sur des recommandations que vous pourriez donner, et votre avis sur les partages de revenus, est-ce que vous avez un modèle qui serait à suivre sur le partage des revenus ?

B. Desplat : Oui, alors la première chose à faire, et ça je pense qu'il y a unanimité des présidents, c'est d'aller là où on a souhaité aller en novembre 2016. C'est-à-dire qu'on a aujourd'hui effectivement, un système de partage qui doit évoluer pou à compter de 2020 pour être dans les clous du ratio de 2,35. Donc évidemment, on ne peut pas tout simplement appliquer le modèle actuel, car on ne serait pas au 2,35. Donc, il va falloir dans ce cadre-là de manière extrêmement simple, c'est renforcer le poids relatif des sommes garanties par clubs, ce qui est aujourd'hui, le pot de solidarité et le pot de licence club qui sont des revenus fixes divisés par 20 clubs. Ce poids relatif des revenus répartis égalitairement doit progresser pour atteindre les 2,35. Et après quand on regarde, et quand on se projette, il y a un modèle qui a retenu l'attention de l'ensemble des présidents, c'est le modèle de la Bundesliga, pas forcément sur la manière dont on se répartit, mais sur les sommes que cela représente. On s'aperçoit que le modèle allemand entre le premier et le dix-huitième, il s'apparente assez à ce que pourrait être la grille de répartition du modèle français pour être dans les 2,35.

A. Feuillet: D'accord, avec un modèle allemand qui reste assez différent baser sur les performances sportives

B. Desplat: Oui, mais alors, je vous dis, il y a des sommes et la manière dans elles sont calculée. Là, en l'occurrence, je parle des sommes, on peut très bien imaginer conserver les différentes rubriques qui existent aujourd'hui dans le mode de répartition à la française, mais en augmentant la part relative des sommes garanties et égalitaires pour atteindre le 2,35. Et quand on fait cela, on s'aperçoit qu'on est quasiment dans les mêmes montants que si on appliquait le modèle allemand.

A. Feuillet: Vous avez un peu évoqué des pistes avec le conseil de surveillance, mais quelles seraient vos propositions pour améliorer la gouvernance de la ligue et je pensais notamment aux questions qu'on était évoqué notamment à travers la création de société commerciale pour remplacer d'une certaine manière la ligue.

B. Desplat: Oui, alors je suis un peu plus dubitatif sur cela. Il ne faudrait pas que cela soit une novelle lubie du football et qu'on vienne s'une certaine manière mettre encore une couche supplémentaire

dans le mille-feuille de gestion de football. Je pense qu'il faut surtout continuer la mue business de la ligue, donc cela pour moi c'est extrêmement important. C'est un peu le principe qui est défendu derrière la société commerciale, mais il faut surtout mettre les présidents, les propriétaires de clubs dans une fonction vraiment de stratège, c'est pour cela que je peux parler tout à l'heure d'un mode type conseil de surveillance pour que les présidents dans leur intégralité et pas seulement ceux qui sont élus au conseil d'administration, puisse définit ensemble la feuille de route stratégique de la ligue et ensuite déléguer l'application de cette feuille de toute à un directoire qui serait tout puissant tout simplement, un directeur général et une direction exécutive plus puissante qui aurait mandat par des présidents pour déployer cette stratégie et qui devrait tout simplement rendre des comptes. Et si on est satisfait par l'exécutif, et bien on lui maintient sa confiance et si on n'est pas satisfait, on peut tout simplement changer de direction comme cela se fait dans les grands groupes internationaux. Alors, après est-ce que cela doit passer par une structure juridique qui s'appelle société de développement ou société commerciale ou est-ce que cela peut se faire dans le cadre d'une association loi 1901 régie un peu par le droit du Sport, etc., là c'est plus une étude juridique qu'il faut, après on choisira le meilleur modèle, mais ce qu'il faut, je pense, surtout, c'est garder le cap qui est le cap dans notre organisation.

A. Feuillet : Pour rebondir là-dessus, vous parliez de vision stratégique, est-ce que selon vous il y aurait des coopérations qui seraient possibles sur des échanges plus poussés entre clubs notamment, je pense à de la coopération commerciale (exploitation des stades et même sur le plan sportif comme cela a pu être le cas en Allemagne ou en Angleterre, convenir d'un style de jeu qui serait homogène)

B. Desplat : Alors, plusieurs choses, tout d'abord concernant les revenus, on peut tourner cela dans tous les sens, 80% des revenus ce sont les droits télés, après il peut y voir du *naming* de championnat et quelques produits comme cela et c'est un exercice qui est assez délicat parce qu'effectivement il faut faire attention à ne pas venir marché sur les plates-bandes des clubs. Pour prendre des exemples très concrets, si vous avez un chronométreur officiel pour la ligue et dans le même temps certains clubs ont leur propre chronométreur, vous voyez, vous vous mettez en porte à faux. Donc, c'est un exercice qui quand même est assez difficile et qui est rendu surtout difficile par la présence de clubs qui ont de très grosses images et qui sont capables de négocier ce type de contrat en direct donc c'est assez délicat parce que je ne pense pas, et je me mets à leur place, je pense pas que ces grands clubs là, ils aient envie qu'on vienne à faire leur travail en termes de recherche de sponsoring à leur place et qu'il vienne abandonner finalement un certain nombre de contrats au profit de la masse, je pense que cela c'est limite, ça, c'est le premier point. Après, concernant le régalien et l'organisation des compétitions, là je pense qu'effectivement on doit continuer progresser. Il y a eu un outil de progrès formidable qui a été mis en place, même si au début, un certain nombre de clubs, nous peut-être aussi d'ailleurs, on pouvait être un peu dubitatif, c'est l'outil de la licence club. Je pense que dans un avenir proche on va retoiletter cette licence club qui est devenue un petit peu trop administrative à mon goût. C'est le grand mal français de transformer des bonnes idées parfois en administration un peu lourde et difficile à gérer. Il faut qu'on recentre cette licence club sur l'objectif d'un championnat, c'est l'image, c'est l'image qu'on va donner. Donc c'est assez simple en fait, un beau championnat c'est un championnat avec des belles pelouses, de l'éclairage, des tribunes remplies donc vous voyez des choses aussi simples que cela, donc je pense que là-dessus on a quelque chose d'intéressant à travailler. Puis après le dernier point, mais qui a pris un gros coup de boost depuis quelques années, c'est l'arrivée d'investisseurs. Si a un moment donné, on veut changer la dimension du championnat

français, il faut un big bang d'investisseurs comme on a eu la chance de l'avoir avec le Paris Saint-Germain, dans une certaine mesure aussi avec Monaco même si c'est un modèle un peu différent, avec l'OM, aujourd'hui c'est Bordeaux, demain y'aura d'autres clubs certainement, Saint-Étienne, Strasbourg, Lens. Il y a eu plus ou moins de succès, mais je pense que si on a un rôle à mon avis à jouer c'est de réussir à attirer dans le Championnat de France des investisseurs vraiment que je qualifierais de premier rang et sur le modèle d'ailleurs de ce qui s'est passé en Premier League bien avant nous puis qu'on voit que c'est ça qui d'une certaine manière permet de changer de dimension en attirant des stars. Après ce qu'il faut pour qu'un championnat rayonne, évidemment ce sont les grands joueurs.

A. Feuillet: Pour terminer sur deux questions un peu subsidiaires, quel regard vous portez sur le nouvel entrant Mediapro qui vient d'acquérir les nouveaux droits, est-ce une source d'inquiétude ou êtes-vous content de leur arrivée ?

B. Desplat : Non, pas du tout, c'est un acteur qui a pignon sur rue en Espagne, qui a démontré son savoir-faire de professionnel dans le traitement éditorial du football en Espagne qui lui aussi a attiré des investisseurs qui ont envie de dupliquer ce modèle dans d'autres championnats majeurs. Je dirai que la chance qu'on a c'est que la France après les petites péripéties qui y a pu avoir en Serie A, la France finalement, est le premier marché extérieur pour cette société espagnole. Je trouve que cela prouve le caractère global du football, global au sens mondial du football, donc c'est une évolution naturelle. On a eu un diffuseur historique qu'est Canal +, ensuite Orange d'une certaine manière, on était très franco-français. Et puis l'arrivée de BeIN et de Mediapro maintenant, ça vient simplement consacrer la globalité du football au sens mondial du terme.

A. Feuillet : Une question un peu plus précise sur votre club de Guingamp, depuis votre retour en Ligue 1 vous présentez des profits depuis quelques années, une augmentation de l'actif immobilisé, une balance des transferts positive et un investissement mesuré dans la masse salariale et les transferts, est-ce que cela correspond à un principe de 'prudence' que vous prônez vous protéger de l'aléa sportif ?

B. Desplat : À partir du moment où j'ai pris la direction de ce club, j'ai décidé de mettre en œuvre un plan stratégique avec quatre grands piliers. Le premier c'est la dimension sportive bien sûr puisqu'on doit faire en sorte de travailler un effectif de qualité avec deux axes, un axe qui est notre propre académie et puis un axe qui concerne le renfort par des joueurs extérieurs dans une forme assez contrainte de maîtrise de la masse salariale, ça, c'est la dimension sportive. Alors c'est vrai que jusqu'à maintenant, même si malheureusement l'actualité vient un peu ternir le bilan sur les derniers mois, mais c'est vrai que sur les huit ans de présidence, j'en ai eu deux d'abord en Ligue 2 pour monter et puis six années consécutives en Ligue 1, le succès en Coupe de France, on a joué la Coupe d'Europe, il y a eu pas mal de bonnes choses qui se sont passées à ce niveau-là. Le deuxième pilier pour moi cela a été de renforcer les fonds propres du club. C'est la raison pour laquelle j'ai souhaité qu'on ait des comptes positifs tous les ans. Alors c'est un exercice difficile. Si on se laisse uniquement driver par la passion, on met tous ses œufs dans le panier, on met tout dans le sportif. Cela n'a jamais été mon choix, tout simplement parce que les fonds propres aujourd'hui sont pas loin de 12 millions d'euros. Les fonds propres c'est quoi ? C'est simplement un fonds de garantie contre les aléas sportifs et on sera peut-être bien content de les avoir si jamais on est amené à redescendre d'un étage parce que vous savez comme moi qu'il y a un gouffre, un fossé incroyable entre la Ligue 1 et la Ligue 2. Donc cela c'est une forme d'assurance que je souhaitais mettre en œuvre avec deux leviers : des résultats

positifs chaque année sans distribution de dividendes donc pour renforcer les fonds propres, mais aussi des augmentations de capital, j'en ai fait deux, on est passé de 55 actionnaires à 140 aujourd'hui donc c'est tout cela cumulé qui fait qu'on a effectivement multiplié par quatre les fonds propres du club sur cette période-là. Troisième pilier, ce sont les infrastructures. On a énormément travaillé, on a dépensé près de 22 millions d'euros dans le stade. On a changé la pelouse, l'éclairage, les sièges, enfin on a refait un toilettage et une rénovation totale du stade. Et on construit à côté de cela, sur un ensemble de 16 hectares, une 'Akademi' pour notre centre de formation et un 'Pro Park' pour nos joueurs professionnels. En considérant, c'est mon avis, que vous ne pouvez pas durer au plus haut niveau aussi si vous n'avez pas les infrastructures. C'est un mal nécessaire, ce n'est pas forcément suffisant, la preuve, c'est qu'on peut connaître des aléas sportifs même quand on a les infrastructures, mais en revanche ce qui est sûr, c'est que vous ne pouvez pas durer dans ce monde-là si vous n'avez pas un minimum d'infrastructures de qualité. Aujourd'hui, je dirai que mon club est revenu au top niveau à ce sujet-là. Dernier point qui pourrait être le premier d'ailleurs, dernier pilier c'est l'humain. Je n'ai eu de cesse que de professionnaliser l'ensemble du club dans son fonctionnement, dans sa gouvernance, dans l'ensemble des services qu'il propose en recrutant des collaborateurs que je considère de bon voire de très bon niveau. Donc vous voyez c'est tout cela que j'ai cherché à mettre en œuvre de manière extrêmement méthodique. On a déployé notre plan stratégique mois par mois, années après années et de manière extrêmement méthodique ce qui fait qu'aujourd'hui, le club est beaucoup plus un club moderne, dans l'air du temps, dans la compétition que ce qu'il pouvait être il y a 9 ans maintenant.

A. Feuillet : D'accord, et cela est passé aussi par l'innovation que vous avez mise en place avec les Kalon par exemple?

B. Desplat : Oui, bien sûr. Alors là, c'est le cœur de notre modèle, on est un club différent. Je dis souvent que notre club est confisqué par personne, notamment il n'est pas confisqué par un fonds de pension, un fonds d'investissement, un milliardaire, un millionnaire, tout ce qu'on veut, ou une multinationale. D'où le schéma qu'on a pris et cela moi j'en suis simplement l'héritier, car le schéma il avait été décidé dès 2003, c'est un schéma de partage, de partage du club en tant qu'actif auprès de l'ensemble de la population économique du secteur donc c'est la raison pour laquelle on a toutes les entreprises locales, régionales qui comptent sont aujourd'hui actionnaires avec une part de détention de capital extrêmement réduit donc il n'y a aucune confiscation à ce niveau-là. Mais il me semblait que dans ce périmètre, il y avait un grand absent qui était le supporter de base, et je souhaitais à travers l'opération des Kalon donner une reconnaissance, un statut, à l'ensemble de cette population un peu silencieuse là aussi qui n'était pas forcément reconnu et c'est vrai que le succès populaire qu'on a pu avoir avec cette opération, il a dépassé tous les objectifs et même un peu l'entendement puisque dans une ville de 7000 habitants, on a aujourd'hui plus de 15000 socios qu'on appelle les Kalon chez nous, ça veut dire cœur en breton, donc cela a été une très très belle opération d'image, de partage et d'union, finalement, de tout un peuple, on peut appeler cela comme ça autour de son club. Et on en est très fier, car on est absolument unique dans le paysage français à ce niveau-là.

A. Feuillet: Juste une dernière précision, vous avez été élu au conseil d'administration de la ligue assez récemment, est-ce que c'était dû au conflit UCPF-Première Ligue qu'il y a eu ou une volonté de vous investir un peu plus dans les négociations entre clubs ?

B. Desplat : Oui, cela a été une volonté farouche de ma part, cela a été vraiment un grand combat que j'ai mené à titre personnel parce que je considérai que la majorité silencieuse des clubs devait se faire

entendre et faire valoir ses droits auprès des clubs qui historiquement détenait le pouvoir donc oui cela a été volonté farouche de ma part.

A. Feuillet : Très bien je vous remercie.

Annexe 6 : Guide d'entretien avec M. Bertrand Desplat (EA Guingamp)

Introduction	*Pourriez-vous présenter en quelques mots votre organisation, votre parcours et vos fonctions ?*
1. Historique (descriptif)	A) <u>Historique du partage</u> *Comment décririez-vous les politiques précédentes de partage des revenus ? Leurs évolutions jusqu`à maintenant ? *Quels types de répartition vous semblaient appropriés (ou non) ? B) <u>Historique du processus de partage</u> *Comment a évolué le processus de la décision du partage des revenus ? Son évolution au fil du temps (période et durée de négociation, conflits, procédures de votes) ? *Quel regard portez-vous sur l'évolution de la Structure de la LFP (Bureau, Assemblée générale, CA élargi, relations avec les autres acteurs) ?
2. Analyse de la situation présente (évaluatif)	A) <u>Évaluation du partage actuel</u> *Quel est votre point de vue sur son partage actuel ? Du point de vue de la ligue en général et de Première Ligue ? Par rapport à la concurrence européenne ? *Quels résultats produisent ces politiques par rapport aux objectifs ? (Dilemme entre la réussite européenne et l'équilibre compétitif) B) <u>Evaluation du processus actuel de partage</u> *Comment évaluez-vous la structure actuelle de la ligue (gouvernance, processus de partage) ? *Quels sont (ou ont été) les grands enjeux (conflits UCPF-PL) du dernier processus de négociation qui conditionne la situation actuelle ?
3. Perspectives et Recommandations (prédictif/prospectif)	A) <u>Perspectives du partage</u> * Quel regard portez-vous sur les perspectives en termes de revenus à venir (diversification, stades, marque, international) notamment en termes de droits télévisés ? Vers quels types de modèles de partage des revenus s'oriente la LFP selon vous ? *Vers quels types de gouvernance se dirige la ligue et qu'en pensez-vous ? B) <u>Recommandations</u> *Quel type de modèle de partage des revenus vous semble optimal à l'avenir pour la ligue et votre club ? Avez-vous un modèle de partage (en Europe) qu`il faudrait prendre comme exemple à suivre ? *Quelles seraient vos propositions pour améliorer la gouvernance de la ligue ? (Bureau, CA, procédures, négociations)

Annexe 7 : Retranscription entretien avec M. Bruno Belgodère (Première Ligue)

M. Bruno Belgodère
Co-Dirigeant / Directeur
Syndicat Première Ligue
Date : 01/03/2019
Lieu : Entretien téléphonique
Durée : 21 minutes

A. Feuillet : Bonjour M. Belgodère, je vous remercie de m'accorder votre temps. Pour présenter mes travaux rapidement, je suis en 4e année de thèse et je travaille sur les droits télés et notamment sur la répartition des revenus. Est-ce que je peux vous demander de vous présenter en quelques mots (fonction, parcours) pour commencer l'entretien ?

B. Belgodère : Je codirige le syndicat Premier League qui est une organisation professionnelle qui regroupe 18 clubs, majoritairement des clubs de Ligue 1 et qui a été créé il y a 3 ans par les clubs de Ligue 1 qui ont quitté l'UCPF pour créer leur propre syndicat et on a donc une triple activité : relations sociales, conseil aux clubs et lobbying. Et puis moi, cela quelques années que je travaille dans le football, j'ai une formation de juriste et en finance. J'ai une double formation droit et école de commerce.

A. Feuillet : Pour entrer dans le vif du sujet, l'entretien va se dérouler en trois parties, une partie historique, une autre plus actuelle et une dernière plus prospective. Sur la partie historique, comment vous décririez les politiques précédentes sur les 15-20 dernières années de partage des revenus à la LFP et leurs évolutions jusqu'à maintenant ?

B. Belgodère : Depuis une dizaine d'années, on est sur une répartition entre Ligue 1 et Ligue 2 (81/19) ce qui est assez exceptionnel en Europe puisque hormis les Allemands, on est les seules à redistribuer aux ligues inférieures parce que, notamment en Italie et en Espagne, ils ont vendu très longtemps de façon individuelle. Et en Angleterre, la Premier League et les autres ligues sont complètement séparés donc la Premier League ne reversait quasiment rien à la Ligue 2, il n'y avait pas la solidarité. Nous, en fait, le modèle a été créé sur la solidarité entre la Ligue 1 et la Ligue 2 et puis un équilibre entre une part fixe, les résultats liés au sport et les résultats liés à la notoriété. Donc ça, cela existe maintenant depuis pratiquement 15 ans, même peut-être plus longtemps. C'est un modèle qui se tient, qui n'a pas créé tant d'inégalités que cela et qui répond quand même à peu près à la structure de nos clubs.

A. Feuillet : Comment a évolué le processus de la décision du partage des revenus ? Son évolution au fil du temps (Période et durée de négociation, conflits, procédures de votes) ?

B. Belgodère : En fait, cela a été toujours un peu les mêmes processus de partage, donc les clubs parlent entre eux un peu en dehors du giron de la ligue. Ça, c'est vrai depuis une dizaine d'années. Avant c'était la ligue qui avait tout en main, puis les clubs, au début à l'UCPF et puis après Première ligue, chacun de leur côté puis ensemble, ont repris la main de la répartition pour parler entre eux et après présenter un modèle à la ligue qui était adopté voire parfois modifier à la marge en sachant que les services de la ligue participaient également aux réunions pour qu'il y ait une bonne compréhension de tout le monde.

A. Feuillet: Est-ce qu'aujourd'hui ce modèle a changé et est-ce que la Ligue a repris un peu la main à ce niveau ?

B. Belgodère : Pas spécialement. La ligue est plutôt en dehors de cela en sachant qu'*in fine* c'est le conseil d'administration de la ligue qui valide. En fait, aujourd'hui, par rapport à la différence de l'avant-dernière répartition, c'est que vous avez une réforme de la ligue qui a fait apparaître des collèges de la Ligue 1 et de la Ligue 2, et que la répartition avant d'être soumis au conseil d'administration, doit être soumis au sein de chaque collège avec une majorité de 16 clubs. Donc quand ça, c'est soumis au sein du collège, entre clubs de Ligue 1 ou clubs de Ligue 2, c'est présenter au conseil d'administration qui va la voter. Donc ça, cela a un peu changé par rapport à avant en sachant qu'il y a beaucoup de conversations, de prédiscussions hors collège de Ligue 1, parce que le collège de Ligue 1, c'est statutaire par rapport à la ligue, donc elles sont au sein des syndicats, ensemble ou pas ensemble ou au sein de réunions entre clubs de Ligue 1, pas forcément sous forme de collège. Et, ensuite, quand tous les clubs se sont mis d'accord, on passe au collège et puis on fait voter au conseil d'administration. Donc, aujourd'hui, la ligue n'est pas forcément partie prenante aux discussions, mais n'est pas absente, c'est-à-dire qu'elle est informée et intervient si elle doit intervenir. Donc on ne peut pas dire qu'ils sont mis à l'écart.

A. Feuillet : Sur l'analyse de la situation présente, comment vous voyez le partage des revenus actuels, est-ce qu'il remplit les objectifs des clubs, notamment ceux que vous représentez de Première Ligue, et par rapport à la concurrence européenne, est-ce que cela vous semble approprier ?

B. Belgodère : Ce n'est pas un problème de répartition, c'est un problème de revenu plutôt parce qu'en fait je pense que la répartition d'aujourd'hui, celle du cycle 2016-2020, ce n'est pas forcément un problème de clé de répartition, c'est plus un problème de revenu. C'est-à-dire que par rapport à ce cycle de contrats, par rapport à nos concurrents européens, on a beaucoup moins d'argent. Il y a effectivement un écart qui est créé entre les différentes strates de clubs : les clubs européens, ceux qui peuvent se qualifier pour les compétitions européennes et les autres. Mais en fait, les revenus différenciant se sont plutôt trouvés en Coupe d'Europe.

A. Feuillet : Et, entre les clubs de Ligue 1, est-ce qu'il y a quand même un enjeu important de répartition sur ce dilemme de répartition qui peut exister entre encourager la réussite européenne et l'équilibre compétitif au sein du championnat ?

B. Belgodère : Alors, ça, cela a été réintroduit par la volonté des clubs de Ligue 1 de mettre un écart de 2, x, cela dépend du montant des droits, entre le premier et le dernier, pour éviter que les premiers aient trop d'argent et les derniers pas assez, avec une volonté de quand même favoriser les clubs européens et de garder une espèce d'équilibre entre tout le monde. Donc ça, ce sont des choses sur lesquelles on est en train de travailler pour voir comment on peut créer un modèle vertueux pour tout le monde, ce qui n'est pas forcément évident avec ce ratio qui est en fait assez agressif dans la mesure où il est plus agressif que les autres pays européens. On se rend compte maintenant que tous les pays européens ont un ratio, déclaré ou non déclaré, c'est-à-dire qu'il est dans le marbre ou statutaire, soit en fait dû à des conversations où il n'y a pas forcément d'accord, enfin à notre connaissance on les a pas forcément trouver. Donc, par exemple, les Anglais ont quelque chose de vraiment figé dans le marbre, qui est de 1,6 entre le premier et le dernier. Le ratio semble très bas, mais le truc c'est qu'il ont énormément d'argent à recevoir et donc le dernier anglais qui touche 95 millions d'euros, il touche plus pratiquement que tous les autres premiers de toutes les autres ligues européennes, hormis les Espagnoles. Donc pour répondre à votre question, sur le futur partage, toute la problématique va être de respecter ce ratio, tout en ne prenant pas trop d'argent au premier.

A. Feuillet: Sur la structure actuelle de la ligue, est-ce que les clubs de Première Ligue sont satisfaits des structures de décisions en place, vous avez évoqué les collèges à ce niveau tout à l'heure.

B. Belgodère: On a toujours des discussions sur la gouvernance, mais cela n'a pas trop de lien avec la répartition en fait. C'est plus philosophique qu'autre chose. En fait, nous, on voudrait que la ligue se transforme en société commerciale. Ce n'est pas une question de personnes, c'est une question de structure, ce serait plus facile à gouverner, à diriger.

A. Feuillet: Et cela pour vous cela ne fait pas de lien avec le partage des revenus ?

B. Belgodère: Non, je pense que non. Enfin peut-être, mais à la marge c'est vraiment une question de gouvernance et d'organisation de la gouvernance. Pour le partage des revenus, plus on d'argent, normalement, moins c'est compliqué à partager, moins vous avez de problèmes de gouvernance. C'est pour cela que la ligue se tient un peu à l'écart, car tant qu'on n'a pas décidé, finalement elle ne donne pas son avis parce qu'elle rentrerait dans un processus où elle se retrouverait un peu à choisir entre un courant ou un autre et la ligue elle doit représenter tout le monde, donc ils se tiennent un peu à l'écart à mon avis.

A. Feuillet: Sur le troisième point concernant les perspectives et recommandations, quel regard vous portez sur les perspectives en termes de revenu, vous avez justement parlé de l'importance des revenus par rapport au partage, on a déjà les nouveaux droits TV, mais en termes de diversification comment vous voyez l'avenir des revenus ?

B. Belgodère : Si on regarde ce qui se passe dans les autres pays européens, on voit que c'est en croissance constante. L'ensemble des revenus sont en croissance. Après on se rend compte aussi qu'il y a une séparation selon les modèles entre ce que fait la ligue et ce que font les clubs. Il y a quand même une grosse orientation sur les droits audiovisuels, peu importe le support, que ce soit télévision, digitale, linéaire ou non linéaire, avec les droits audiovisuels directs qui reviennent à la ligue, et le reste qui revient aux clubs. Après c'est compliqué comme réponse parce que chaque club a son propre modèle, mais en gros on peut considérer que cela va continuer à progresser. Par contre, sur le partage des revenus, nous on est convaincus que le partage des revenus ne doit se faire que sur les droits audiovisuels.

A. Feuillet: Donc sur le partage des revenus, les clubs de Ligue 1 sont plutôt satisfaits du modèle qui va être mis en place avec le ratio qui va un peu diminuer ou est-ce qu'il y a d'autres tendances qui vont émerger selon vous ?

B. Belgodère : Ça, je ne peux pas vous le dire parce qu'on est dedans en fait (rires), en fait je n'ai pas la réponse, c'est même pas je peux pas vous dire pour une question de confidentialité, je n'ai pas la réponse. On est en train de créer des modèles aujourd'hui et voir ce que cela donne, donc là je ne peux vraiment pas, je pourrais vous dire dans un an.

A. Feuillet: Sur la gouvernance, vous avez un peu parlé de la création d'une société, est-ce que cela va reprendre un peu ce qui s'opère en Angleterre, est-ce que c'est un modèle de base ?

B. Belgodère : Oui, ce serait ou un modèle anglais ou un modèle allemand où vous avez une société commerciale qui dirige tout ce qui est économique donc effectivement l'idéal serait le modèle anglais qui est assez équilibré finalement puisque la fédération est présente dans la Premier League. Il y a le modèle allemand qui est pas mal aussi, donc ce sont deux modèles qu'on regarde. Après le sport

français est très associatif donc cela passe forcément par une loi pour transformer la ligue en société commerciale, avoir une société filiale, ça on peut le faire, on l'a déjà fait, mais transformer la ligue en société, ça passe par la loi et là c'est beaucoup plus compliqué parce que ce n'est pas dans l'ADN du sport français qui est très très associatif.

A. Feuillet : Par rapport à la création de cette société, est-ce que vous voyez un consensus entre les clubs ?

B. Belgodère : Je dirai qu'il y a consensus au sein des clubs de Ligue 1, peut-être pas de Ligue 2.

A. Feuillet: Pour les raisons que vous avez évoquées (NDLR le modèle associatif du sport français) ?

B. Belgodère : Parce que je pense qu'il y a des clubs de Ligue 2 qui se méfient un peu et qui forcément ne veulent pas être séparés de la Ligue 1 parce qu'aujourd'hui, en Angleterre, la Ligue 1 est séparée de la Ligue 2, en Italie, la Ligue 1 est séparée de la Ligue 2, en Allemagne et en Espagne, ils sont encore unifiés, donc voilà, je pense qu'ils ne voient pas cela forcément d'un bon œil.

A. Feuillet: Est-ce que vous avez un modèle de répartition des droits TV qui serait le plus approprié pour le cas de la France, un modèle existant en Europe qui serait intéressant à suivre par exemple ?

B. Belgodère : On peut déjà exclure le modèle espagnol qui en fait favorise trois gros clubs puis après répartie de façon linaire l'argent entre les autres parce qu'il est issu du fait que les clubs vendaient individuellement pendant très longtemps leurs droits et qu'au moment où le gouvernement espagnol a dit il faut vendre collectivement, les trois gros clubs espagnols, les deux de Madrid et le Barça ont dit OK, mais vous nous assurer le même revenu donc forcément cela créer un écart énorme entre les trois premiers qui ont de l'ordre de 100 millions et le quatrième qui a 60 millions. Le modèle anglais, il est très très égalitaire, mais parce qu'ils ont énormément d'argent. Après il y a le modèle italien et allemand qui représentent des modèles intéressants, qui ne sont pas très mathématiques, qui sont un peu du bricolage, mais voilà qui créent un peu des paliers, mais qui ne sont pas très agressifs, peut-être qu'on va partir là-dessus. On va peut-être créer notre modèle à nous, modèle à la française. C'est plutôt une réponse avec la négation en fait. Le modèle anglais est trop linéaire, mais parce qu'ils ont énormément de recettes et d 'ailleurs il est tellement linéaire qu'ils sont en train de revenir dessus en partie puisque sur les droits internationaux qu'ils auraient en plus sur le prochain contrat, ils ont décidé de mettre ça sur le classement sportif avec in fine un maximum d'écart de 1,8 entre le premier et le dernier donc les gros clubs trouvent trop linéaire. Le classement espagnol historique, il n'est pas applicable, je pense que les très gros clubs français le voudraient, mais c'est impossible, on n'y arriverait pas, donc ce sera sûrement entre le modèle allemand et italien s'il y avait des modèles à adopter.

A. Feuillet: Sur les recommandations en termes de gouvernance, quelles seraient vos propositions pour améliorer la gouvernance de la ligue ?

B. Belgodère: À Première Ligue, ce qu'on voudrait c'est une société commerciale, avec toutes les règles du droit des sociétés.

A. Feuillet: J'ai quelques questions subsidiaires si vous avez encore un peu de temps, vous pensez qu'un retour à l'unité syndicale est envisageable ?

B. Belgodère: Je n'en sais rien, je n'ai pas de réponse là-dessus.

A. Feuillet: Quel est votre ressenti sur l'arrivée de Mediapro, est-ce cela vous semble être un diffuseur qui va s'installer sur le long terme ?

B. Belgodère: Oui, ils semblent partis pour s'installer sur du long terme. Ils amènent des nouvelles idées, un savoir-faire. Après ce qui est sûr c'est qu'il y aura sûrement une recomposition du paysage audiovisuel, donc des alliances entre différents opérateurs puisque quatre opérateurs, cela paraît un peu beaucoup en fait, donc potentiellement, il y aura sûrement des alliances entre les différents opérateurs pour qu'*in fine* il en reste que deux ou trois.

A. Feuillet: Est-ce qu'il existe des coopérations un peu plus poussées qui pourraient s'opérer ? Des coopérations existent-elles pour des partages de bonnes pratiques (ex : développement de la coopération au niveau commercial (exploitation stades, hospitalités, pelouse) et même sportif (convenir d'un style de jeu ou d'une philosophie de jeu) qui valoriserait encore plus le 'produit' global.

B. Belgodère : Ce qui est sûr, c'est que ce soit la ligue ou nous, on fait beaucoup de partage de bonnes pratiques, de formations, de connaissances de ce qui se fait à l'étranger, donc ça, c'est sûr et certain puisqu'en plus, notamment, on a quand même la licence club qui donne des injonctions aux clubs de respecter divers éléments donc cela crée une harmonie entre différents clubs et puis je vous dis on a beaucoup de réunions où on partage des bonnes pratiques et on leur donne de l'information. Et en sportif sur un style de jeu ou une philosophie de jeu, il faudrait déjà savoir s'il y a un style de jeu ou une philosophie de jeu du championnat de France et ça je ne suis pas assez spécialiste du sportif pour vous le dire. Mais, après, ce qui est sûr c'est qu'on rêve tous d'un championnat d'attaque spectaculaire, pas forcément avec beaucoup de buts parce que vous pouvez avoir des matchs 1-1, 0-0 spectaculaire et sans buts, mais je pense que tous les championnats rêvent de ça.

A. Feuillet: Est-ce que vous pensez que l'arrivée des nouveaux droits du cycle 2020-2024 peut apaiser les relations entre les clubs ?

B. Belgodère : Je pense que c'est deux sujets complètement différents, je vous le dirai si à la fin on a réussi à trouver une clé de répartition dans les délais (*rires*). Je ne sais pas si vous êtes au courant, mais en Espagne, c'est un truc qui est assez amusant sur les LED, ce qui serait compliqué en France, sur les LED, hormis Real, Athletico et Barça, la publicité sur les LED est vendue par la ligue, parce qu'en fait globalement hormis ces trois clubs, le championnat espagnol est globalement à la ramasse donc le rôle de la ligue, c'est essayer de remonter tout le monde. Nous c'est moins le cas, je pense que nos clubs sont plus structurés, mais on en a des moins gros en fait, pour l'instant, et encore Paris est au niveau du Real et du Barça.

A. Feuillet: Et c'est envisagé ce type de coopération en France ?

B. Belgodère : En France, c'est compliqué. En fait, ce type de coopération, s'il faut le faire, c'est quand vous avez un nouveau produit que personne n'a au sein des clubs, notamment des gros parce que si les gros l'ont déjà fait, ils ne veulent jamais rentrer dans le truc.

A. Feuillet: Merci à vous.

Annexe 8 : Guide d'entretien avec M. Bruno Belgodère (Première Ligue)

Introduction	*Pourriez-vous présenter en quelques mots votre organisation, votre parcours et vos fonctions.*
1. Historique (descriptif)	A) <u>Historique du partage</u> *Comment décririez-vous les politiques précédentes de partage des revenus ? Leurs évolutions jusqu`à maintenant ? *Quels types de répartition vous semblaient appropriés (ou non) ? <u>B) Historique du processus de partage</u> *Comment a évolué le processus de la décision du partage des revenus ? Son évolution au fil du temps (Période et durée de négociation, conflits, procédures de votes) ? *Quel regard portez-vous sur l'évolution de la Structure (Bureau, Assemblée générale, CA élargi, parties prenantes, relations avec les autres acteurs) ?
2. Analyse de la situation présente (évaluatif)	A) <u>Évaluation du partage actuel</u> *Quel est votre point de vue sur son partage actuel ? Du point de vue de la ligue en général et de Première Ligue ? Par rapport à la concurrence européenne ? *Quels résultats produisent ces politiques par rapport aux objectifs ? (Dilemme entre la réussite européenne et l'équilibre compétitif) B) <u>Evaluation du processus actuel de partage</u> *Comment évaluez-vous la structure actuelle de la ligue (organisation politique, processus de partage) ? *Quels sont (ou ont été) les grands enjeux (conflits UCPF-PL) du dernier processus de négociation qui conditionne la situation actuelle ?
3. Perspectives et Recommandations (prédictif/prospectif)	A) <u>Perspectives du partage</u> * Quel regard portez-vous sur les perspectives en termes de revenus à venir (diversification, stades, marque, international) notamment en termes de droits télévisés ? Vers quels types de modèles de partage des revenus s'oriente la ligue française selon vous ? *Vers quels types de gouvernance se dirige la ligue et qu'en pensez-vous ? B) <u>Recommandations</u> *Quel type de modèle de partage des revenus vous semble optimal à l'avenir pour la ligue et les clubs de Première Ligue ? Avez-vous un modèle de partage (en Europe) qu`il faudrait prendre comme exemple à suivre ? *Quelles seraient vos propositions pour améliorer la gouvernance de la ligue ? (bureau, CA, procédures, négociations)

Annexe 9: Tableau d'abréviations (variables)

Variables	Abréviations	Variables	Abréviations
Achats intra-groupee	Achats intra	Prêts Entrants des ligues du big 4	Prêts entrants big 4
Achats extra-groupe	Achats extra	Prêts entrants internationaux hors big 4	Prêts entrants intl.autres
Achats extra-groupe division similaire	Achats extra meme.div.	Arrivée de joueurs libres	Joueurs libres
Achats extra-groupe division inférieure	Achats extra div.inf	Prêts Sortants intra-groupe	Prêts Sortants intra
Achats extra-groupe division supérieure	Achats extra div.sup	Prêts Sortants extra-groupe	Prêts sortants extra
Achats à l'international	Achats intl	Prêts Sortants extra-groupe division similaire	Prêts sortants extra.div.sim
Achats aux ligues du big 4	Achats big 4	Prêts Sortants extra-groupe division inférieure	Prêts sortants extra.div.inf
Achats à l'international hors Big 4	Achats intl.autres	Prêts Sortants extra-groupe division supérieure	Prêts sortants extra.div.sup
Ventes intra-groupe	Ventes intra	Prêts sortants à l'international	Prêts sortants intl.
Ventes extra-groupe	Ventes extra	Prêts sortants vers les ligues du big 4	Prêts sortants big 4
Ventes.extra groupe division similaire	Ventes extra meme.div	Prêts sortants à l'international hors big 4	Prêts sortants intl.autres
Ventes extra- groupe division inférieure	Ventes.extra div.inf	Masse salariale	Masse salariale
Ventes extra-groupe extra division	Ventes.extra div.sup	Sponsoring & publicité	Sponsoring & publicité
Ventes à international	Ventes intl	Présence au conseil d'administration (CA)	Présence CA
Ventes aux ligues du big 4	Ventes big 4	Indice de performance sportive	IPS
Ventes à l'international hors du big 4	Ventes intl.autres	coefficient UEFA	Coeff.UEFA
Prêts entrants intra-groupe	Entrants loans intra	Profits	Profits
Entrants loans extra groupe	Entrants loans extra	Actifs	Actifs
Prêts entrants extra-groupe division similaire	Prêts. Entrants extra.meme.div	Droits TV	Droits TV
Prêts entrants loans extra-groupe division inférieure	Prêts entrants extra.div.inf	Résultat d'exploitaiton	Résultat d'exploitation
Prêts entrants extra-groupe division supérieure	Prêts entrants extra.div.sup	Actifs immobilisés	Actifs immobilisés
Prêts entrants à l'international	Prêts entrants intl.		

Annexe 10: Mesure de précision de l'échantillonnage et indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

Achats intra	0.236	Prêts entrants autres	0.246
Achats extra	0.744	Joueurs libres	0.948
Achats.extra.meme.div	0.729	Prêts sortants intra	0.634
Achats.extra.div.inf	0.834	Prêts sortants extra	0.479
Achats.extra.div.sup	0.370	Prêts sortants.extra.meme.div	0.501
Achats intl	0.798	Prêts sortants.extra.div.inf	0.336
Achats big 4	0.673	Prêts sortants.extra.div.sup	0.077
Achats intl autres	0.744	Prêts sortants intl	0.821
Ventes intra	0.880	Prêts sortants big 4	0.879
Ventes extra	0.606	Prêts sortants autres	0.719
Ventes.extra.meme.div	0.605	Masse salariale	0.806
Ventes.extra.div.inf	0.421	Sponsoring et publicités	0.903
Ventes.extra.div.sup	0.638	Présence CA	0.883
Ventes intl	0.720	IPS	0.927
Ventes big 4	0.695	Coeff UEFA	0.892
Ventes intl autres	0.416	Profits	0.566
Prêts entrants intra	0.277	Actifs	0.800
Prêts entrants extra	0.500	Droits TV	0.815
Prêts entrants.extra.meme.div	0.186	Résultat d'exploitation	0.818
Prêts entrants.extra.div.inf	0.071	Actifs Immobilisés	0.466
Prêts entrants.extra.div.sup	0.510	Prêts entrants big 4	0.330
Prêts entrants intl	0.407	KMO	0.655

Annexe 11: Test de sphéricité de Bartlett

Chi^2 (valeur observée)	5765.726
Chi^2 (valeur critique)	217.171
DDL	253
P-value	< 0.0001
Alpha	0.95

On peut rejeter l'hypothèse nulle (H0) que la P-value est supérieur à 5%. Le risque de rejeter l'hypothèse nulle (H0) alors qu'elle est vraie est inférieur à 0,01%.

Annexe 12: Variance expliquée par les facteurs

	F1	F2
Valeur propre	10.335	3.259
Variabilité (%)	24.036	7.579

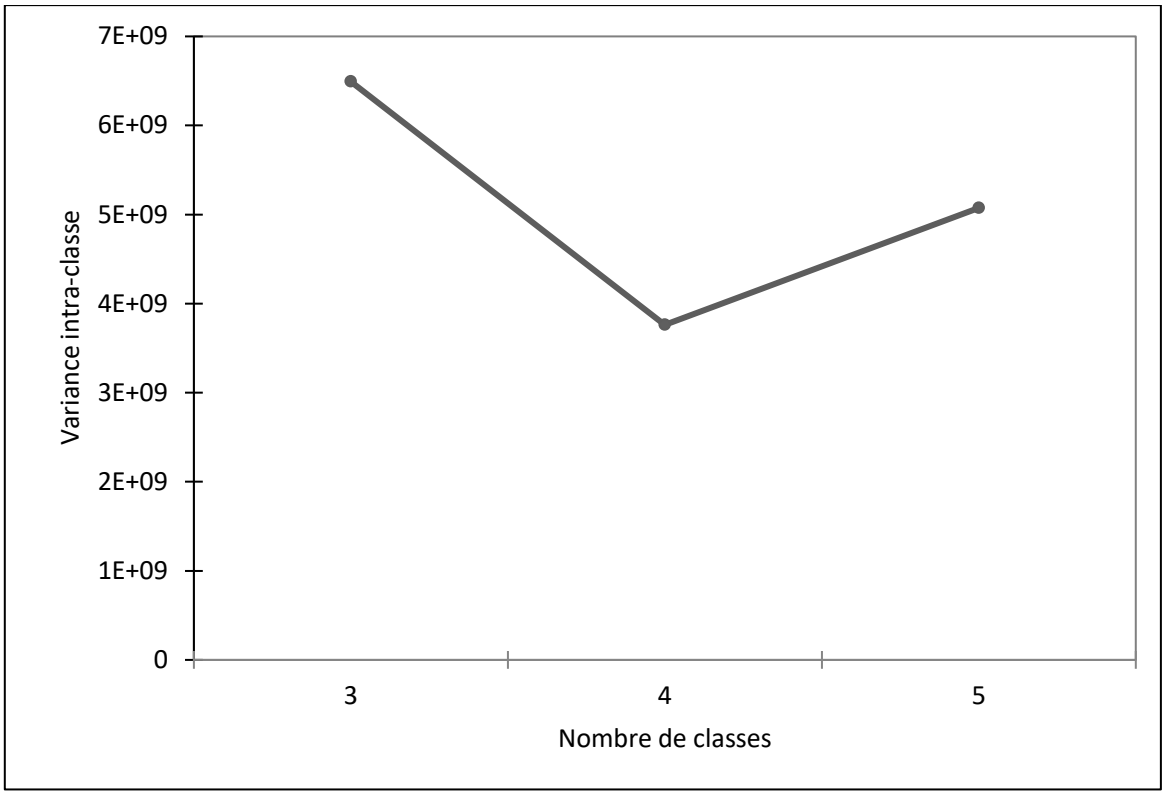
Annexe 13: Tableau des abréviations (observations)

Clubs	Abbreviations	Clubs	Abbreviations
AC AJACCIO	ACA	ISTRES	IST
AJ AUXERRE	AJA	LAVAL	LVL
AMIENS	AMI	LIBOURNE	LIB
ANGERS SCO	SCO	LILLE	LOSC
ARLES AVIGNON	ARA	MANS	MUC
AS MONACO	ASM	METZ	METZ
AS NANCY LORRAINE	ASNL	MONTPELLIER HERAULT FC	MHFC
AS ST ETIENNE	ASSE	NIMES	NIM
BASTIA	BAS	NIORT	CHAM
BASTIA CA	CAB	OGC NICE	OGCN
BOULOGNE	BOU	OLYMPIQUE LYONNAIS	OL
BOURG EN BRESSE	BEB	OLYMPIQUE DE MARSEILLE	OM
BREST	SB	PARIS FC	PFC
CLERMONT FOOT AUVERGNE	CFA	PARIS SAINT-GERMAIN	PSG
CHATEAUROUX	LBC	RC LENS	RCL
CRETEIL	CRE	RED STAR	REDS
DIJON FC	DFC	REIMS	STDR
ETG	ETG	SEDAN	SED
FC LORIENT	FCL	SM CAEN	SMC
FC NANTES	FCN	STADE RENNAIS	REN
FC SOCHAUX-MONTBELLIARD	FCSM	STRASBOURG	STBG
GUEUGNON	GUE	TOULOUSE FC	TFC
GFC AJACCIO	GFCA	TOURS	TRS
GIRONDINS DE BORDEAUX	GDB	TROYES	TRY
GRENOBLE	GRBL	US ORLEANS	USO
GUINGAMP	GUI	VALENCIENNES FC	VAFC
LE HAVRE	HAC	VANNES	VAN

Annexe 14: Évolution de la variance

Variance\Classes	3	4	5
Intra-classe	6492246497.973	3761268952.424	5074469454.516
Inter-classes	5717368099.666	8448345645.215	7135145143.123
Total	12209614597.639	12209614597.639	12209614597.639

Annexe 15: Représentation de la variance intra-classe

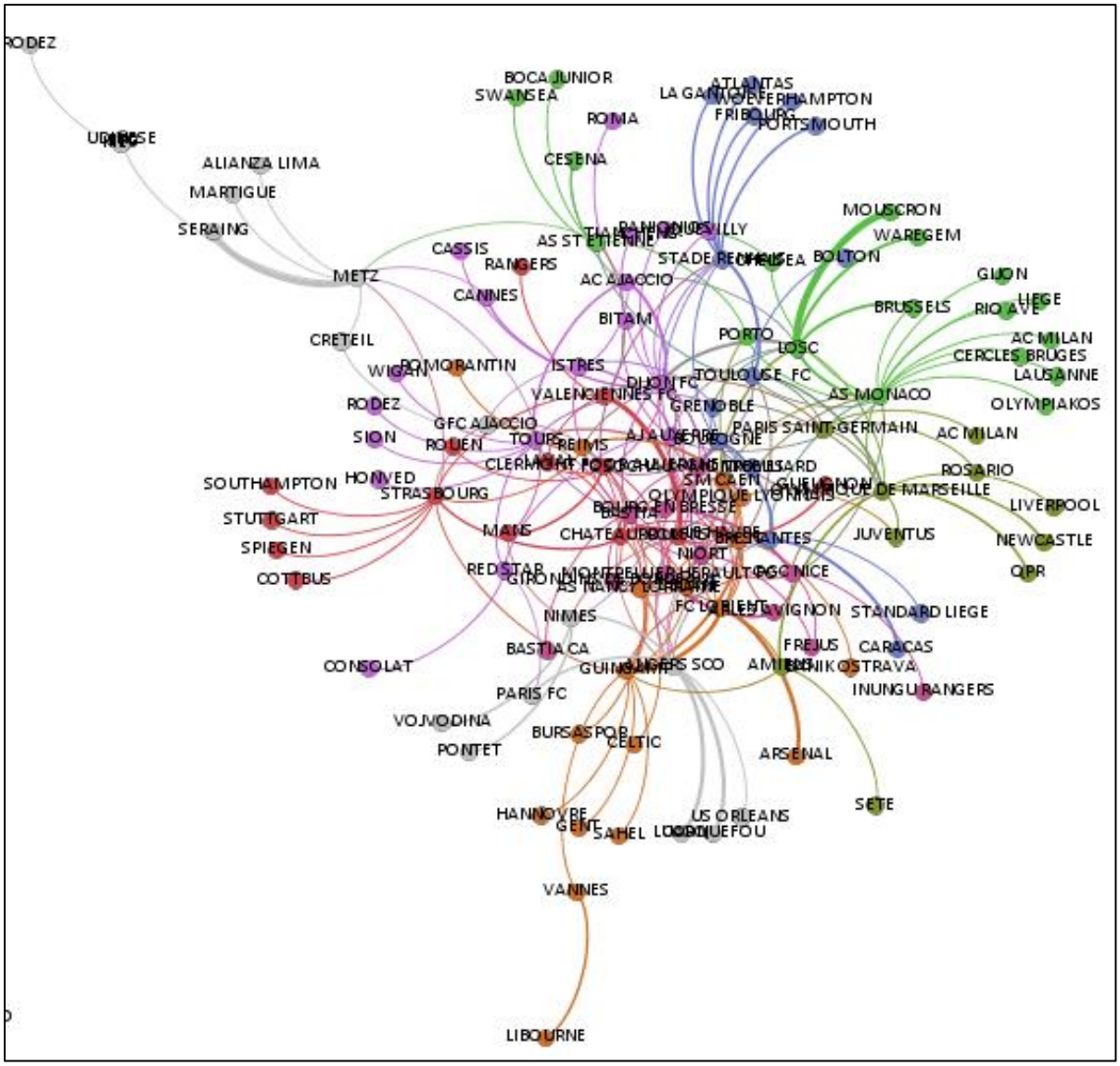


Annexe 16 : Évolution des stratégies par club selon la classification k-means (0 : non présent en L1 ou L2 ou données manquantes)

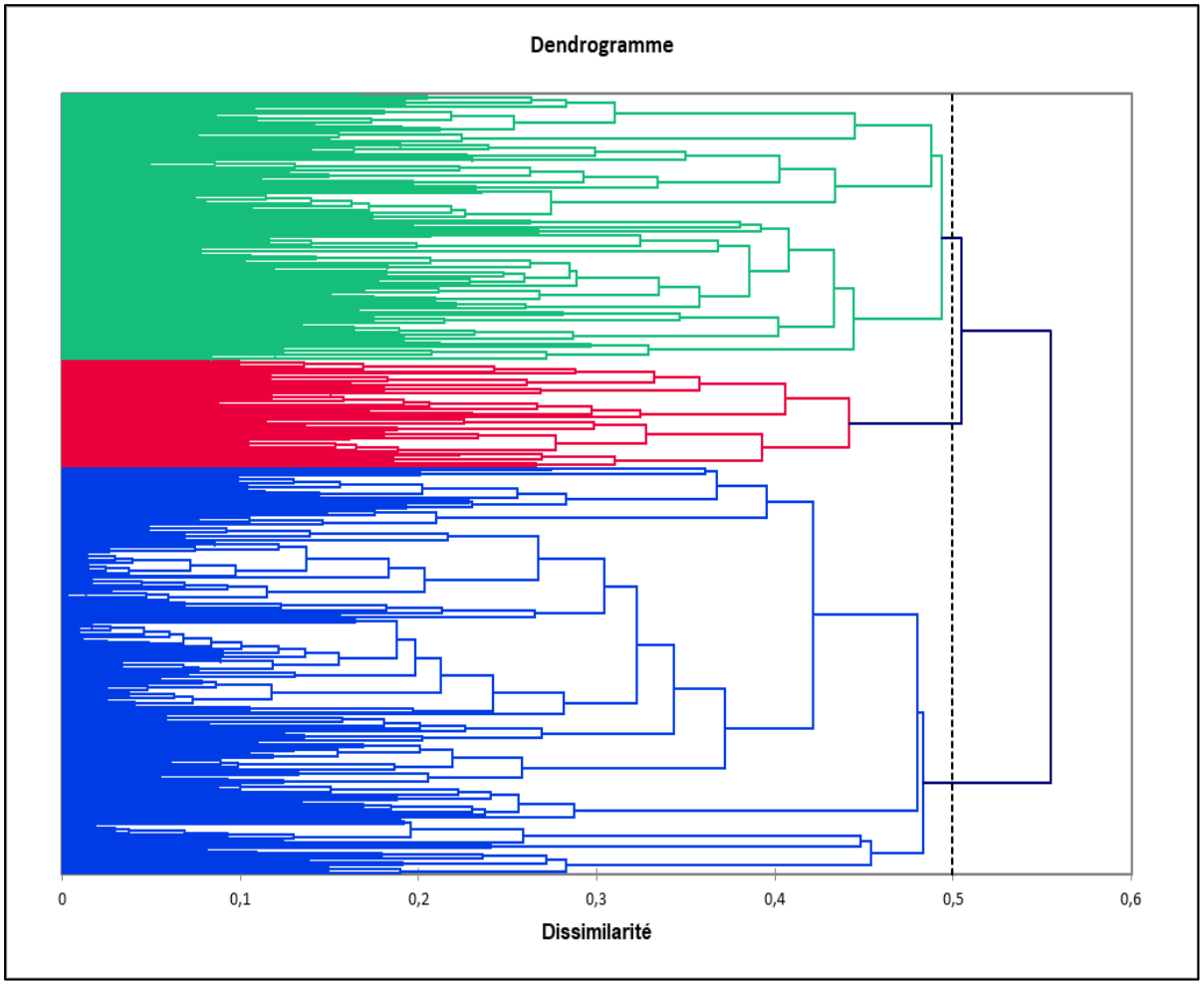
	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
AC AJACCIO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
AJ AUXERRE	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1
AS MONACO	3	3	3	2	2	3	4	4	4	4	4
AS NANCY LORRAINE	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
AS ST ETIENNE	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3
BREST	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
DIJON FC	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
FC LORIENT	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
FC NANTES	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2
FC SOCHAUX-MONTBELLIARD	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
GIRONDINS DE BORDEAUX	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
LE HAVRE	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
CHATEAUROUX	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
LOSC	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
MONTPELLIER HERAULT FC	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	1
OGC NICE	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4

OLYMPIQUE DE MARSEILLE	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
OLYMPIQUE LYONNAIS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
SM CAEN	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2
RC LENS	0	0	0	0	0	2	2	2	3	3	1
STADE RENNAIS	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1
TOULOUSE FC	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
VALENCIENNES FC	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
ANGERS SCO	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
BASTIA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
CLERMONT FOOR AUVERGNE	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
GUINGAMP	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1
MANS	2	2	2	1	1	1	0	0	0	0	0
METZ	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1
REIMS	1	1	1	0	1	1	1	2	2	1	1
SEDAN	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
TOURS	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
TROYES	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
ISTRES	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0
ARLES AVIGNON	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0
BOULOGNE	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
GRENOBLE	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
LAVAL	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
NIMES	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1
AMIENS	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1
ETG	0	0	0	0	1	1	2	1	1	0	0
NIORT	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1
STRASBOURG	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1
VANNES	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
CRETEIL	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0
GUEUGNON	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LIBOURNE	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BASTIA CA	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
GFC AJACCIO	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	2
US ORLEANS	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
BOURG EN BRESSE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
PARIS FC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0
RED STAR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
PARIS SAINT-GERMAIN	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2

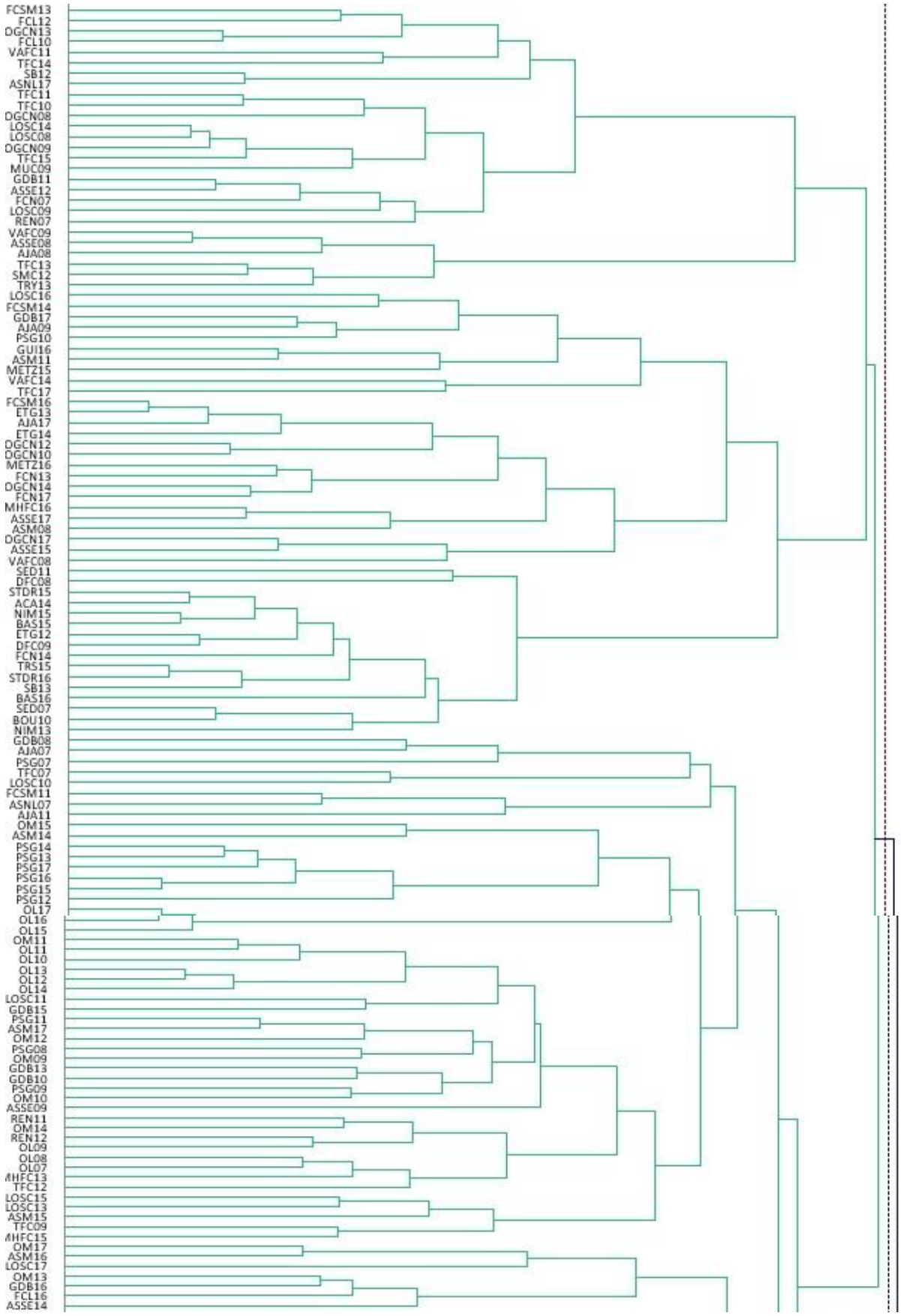
Annexe 17 : Réseaux d'échanges entre clubs (min.deux interactions entre 2006/2007-2016-2017)

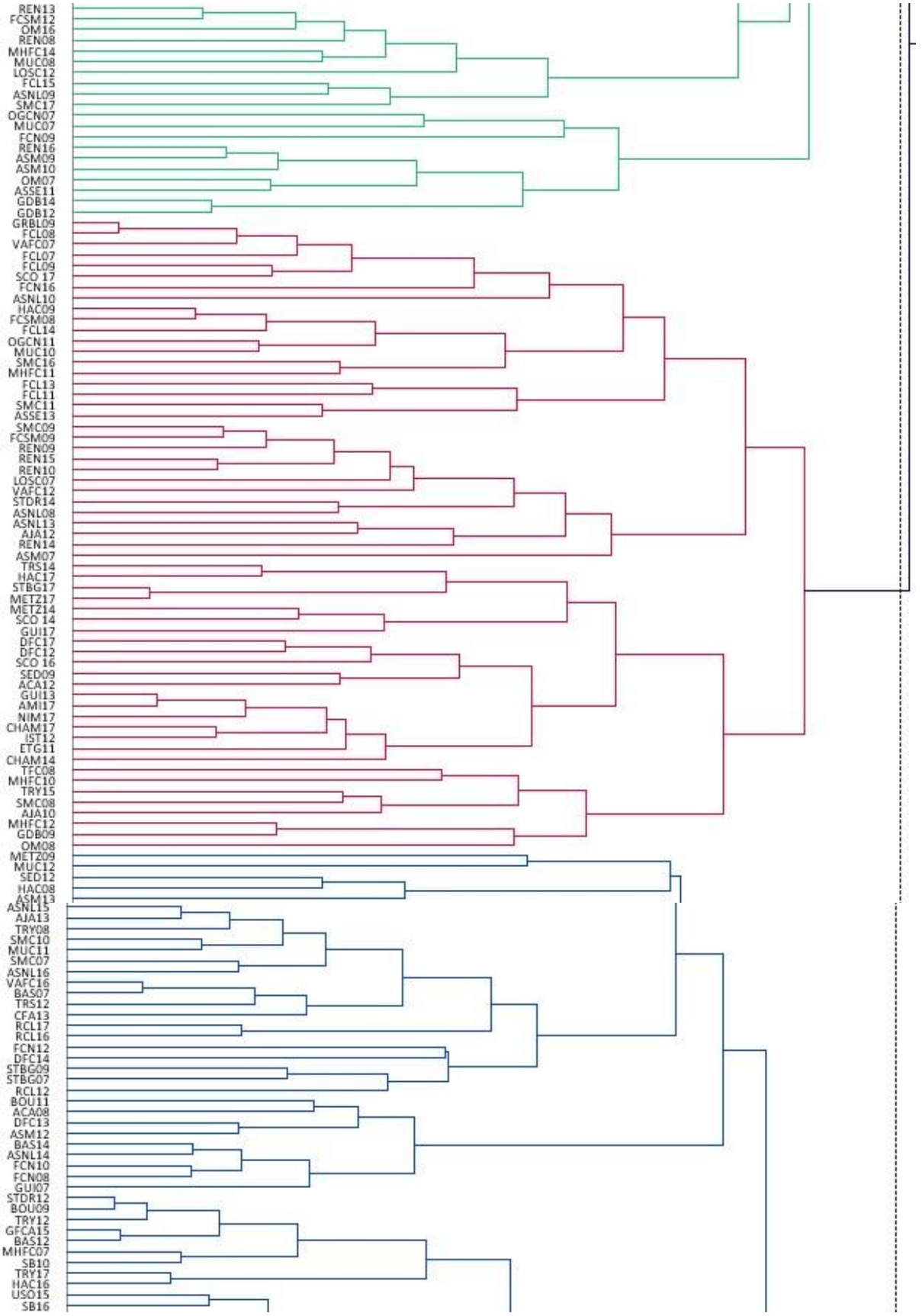


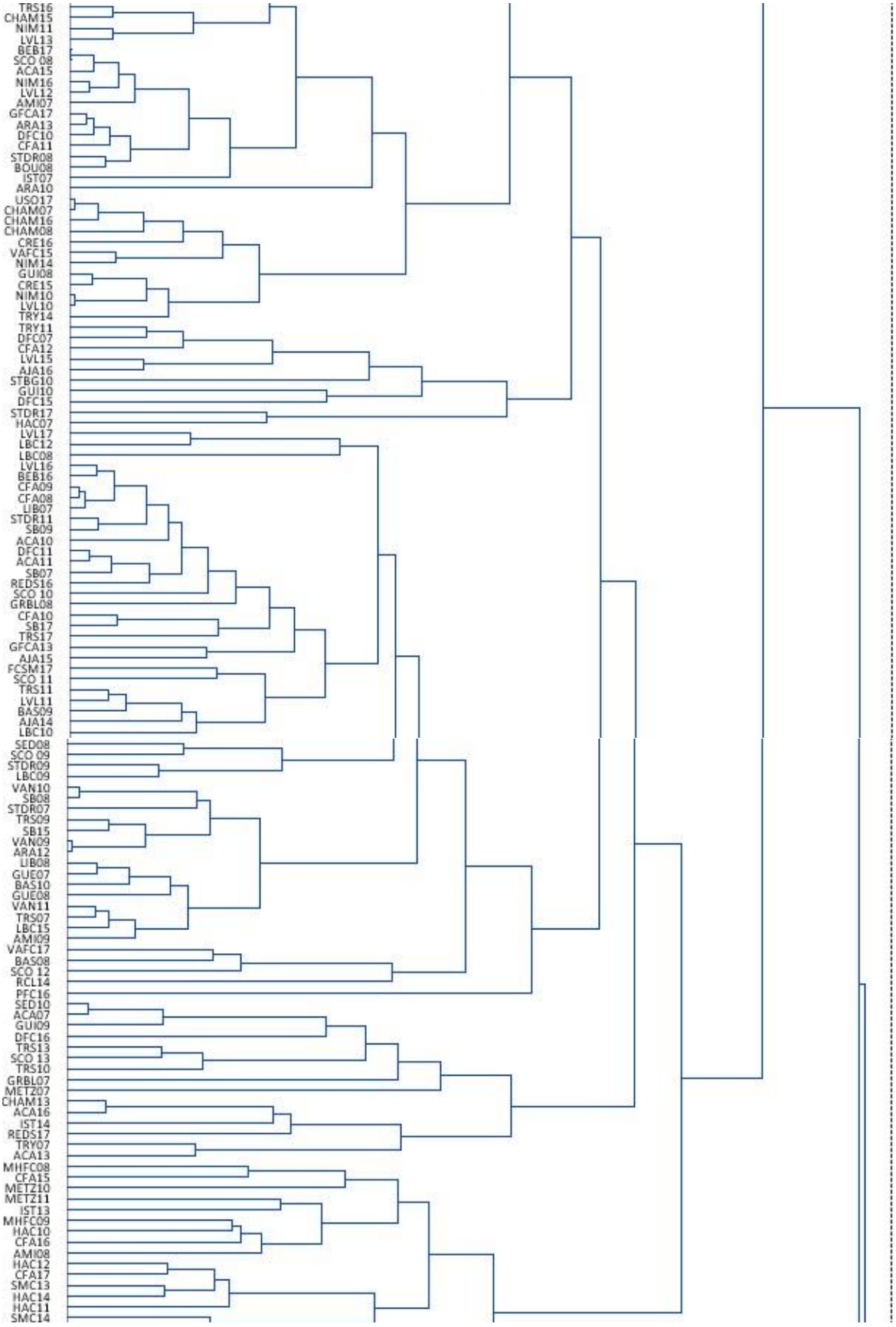
Annexe 18 : Dendrogramme des stratégies de clubs (classes)



Annexe 19 : Dendrogramme des stratégies de clubs (observations, détails de l'annexe 18)




REN13
FCSM12
OM16
REN08
MHFC14
MUC08
LOSC12
FCL15
ASNL09
SMC17
OGCN07
MUC07
FCN09
REN16
ASM09
ASM10
OM07
ASSE11
GDB14
GDB12
GRBL09
FCL08
VAFC07
FCL07
FCL09
SCO 17
FCN16
ASNL10
HAC09
FCSM08
FCL14
OGCN11
MUC10
SMC16
MHFC11
FCL13
FCL11
SMC11
ASSE13
SMC09
FCSM09
REN09
REN15
REN10
LOSC07
VAFC12
STDR14
ASNL08
ASNL13
AJA12
REN14
ASM07
TRS14
HAC17
STBG17
METZ17
METZ14
SCO 14
GUI17
DFC17
DFC12
SCO 16
SED09
ACA12
GUI13
AMI17
NIM17
CHAM17
IST12
ETG11
CHAM14
TFC08
MHFC10
TRY15
SMC08
AJA10
MHFC12
GDB09
OM08
METZ09
MUC12
SED12
HAC08
ASM13
ASNL15
AJA13
TRY08
SMC10
MUC11
SMC07
ASNL16
VAFC16
BAS07
TRS12
CFA13
RCL17
RCL16
FCN12
DFC14
STBG09
STBG07
RCL12
BOU11
ACA08
DFC13
ASM12
BAS14
ASNL14
FCN10
FCN08
GUI07
STDR12
BOU09
TRY12
GFCA15
BAS12
MHFC07
SB10
TRY17
HAC16
USO15
SB16


TRS16
CHAM15
NIM11
LVL13
BEB17
SCO 08
ACA15
NIM16
LVL12
AMI07
GFCA17
ARA13
DFC10
CFA11
STDR08
BOU08
IST07
ARA10
USO17
CHAM07
CHAM16
CHAM08
CRE16
VAFC15
NIM14
GUI08
CRE15
NIM10
LVL10
TRY14
TRY11
DFC07
CFA12
LVL15
AJA16
STBG10
GUI10
DFC15
STDR17
HAC07
LVL17
LBC12
LBC08
LVL16
BEB16
CFA09
CFA08
LIB07
STDR11
SB09
ACA10
DFC11
ACA11
SB07
REDS16
SCO 10
GRBL08
CFA10
SB17
TRS17
GFCA13
AJA15
FCSM17
SCO 11
TRS11
LVL11
BAS09
AJA14
LBC10
SED08
SCO 09
STDR09
LBC09
VAN10
SB08
STDR07
TRS09
SB15
VAN09
ARA12
LIB08
GUE07
BAS10
GUE08
VAN11
TRS07
LBC15
AMI09
VAFC17
BAS08
SCO 12
RCL14
PFC16
SED10
ACA07
GUI09
DFC16
TRS13
SCO 13
TRS10
GRBL07
METZ07
CHAM13
ACA16
IST14
REDS17
TRY07
ACA13
MHFC08
CFA15
METZ10
METZ11
IST13
MHFC09
HAC10
CFA16
AMI08
HAC12
CFA17
SMC13
HAC14
HAC11
SMC14

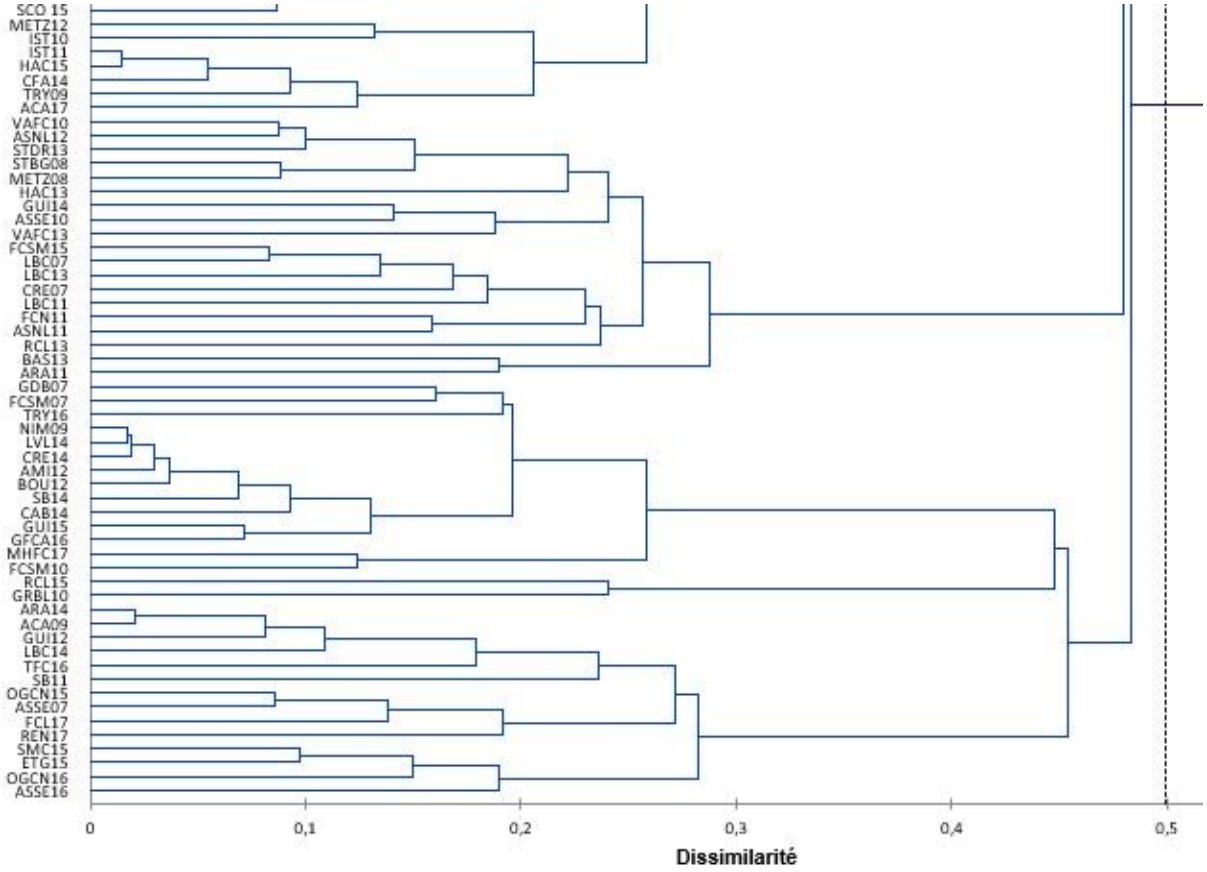

SCO15
METZ12
IST10
IST11
HAC15
CFA14
TRY09
ACA17
VAFC10
ASNL12
STDR13
STBG08
MET208
HAC13
GUI14
ASSE10
VAFC13
FCSM15
LBC07
LBC13
CRE07
LBC11
FCN11
ASNL11
RCL13
BAS13
ARA11
GDB07
FCSM07
TRY16
NIM09
LVL14
CRE14
AMI12
BOU12
SB14
CAB14
GUI15
GFCA16
MHFC17
FCSM10
RCL15
GRBL10
ARA14
ACA09
GUI12
LBC14
TFC16
SB11
OGCN15
ASSE07
FCL17
REN17
SMC15
ETG15
OGCN16
ASSE16
0
0,1
0,2
0,3
0,4
0,5
Dissimilarité

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Résumé de l'approche méthodologique mixte

Tableau 2 : Entretiens réalisés

Tableau 3 : Principaux thèmes de recherche de la recherche exploratoire par mots-clés

Tableau 4 : Évolution du marché des droits télévisés du Championnat de France de football

Tableau 5 : Les principaux modèles d'enchères

Tableau 6 : Comparaison des approches objective et subjective

Tableau 7 : Description du marché secondaire des droits sportifs

Tableau 8 : Logique d'analyse des indices

Tableau 9 : Principaux diffuseurs domestiques en Angleterre depuis 1983

Tableau 10 : Principaux diffuseurs domestiques en France depuis 1984.

Tableau 11 : Mouvements de joueurs entre la PL et la L1 en 2014, 2015 et 2016.

Tableau 12 : Nombres d'échanges de joueurs entre la PL et la L1 en 2014, 2015, 2016.

Tableau 13 : Pertes financières pour les diffuseurs britanniques et français hors Sky et Canal

Tableau 14 : Modèles de décisions, principes et limites

Tableau 15 : Organisation des parties prenantes du football professionnel en Europe

Tableau 16 : Organisation générale du football professionnel en Europe

Tableau 17 : Composition du conseil d'administration de la LFP

Tableau 18 : Composition de l`assemblée générale de la LFP

Tableau 19 : Typologie des parties prenantes du football professionnel français

Tableau 20 : Synthèse des modèles de distribution des revenus

Tableau 21 : Évolution des clés de répartition des droits TV du football en France

Tableau 22 : Modalités de cessions et mécanismes de solidarité des droits télévisés

Tableau 23 : Les clés de répartition des droits TV nationaux des ligues en Europe (2016/2017)

Tableau 24 : Évolution des clés de répartition des revenus de la Ligue des Champions

Tableau 25 : Participation aux phases finales de la LDC par pays de 1994 à 2019

Tableau 26 : Segmentation du marché du travail du sportif

Tableau 27 : Segmentation du marché du travail en football

Tableau 28 : Rapports inter-déciles pour le golf et le tennis sur la période 2013-2015

Tableau 29 : Indices d'inégalité des prize money

Tableau 30 : Nouveaux entrants golf et tennis dans les tops 10, 30, 100 et 300 entre 2010-2015

Tableau 31 : Seuils de rentabilité par rapport aux classements des gains en carrière et des coûts

Tableau 32 : Les typologies de coopétition

Tableau 33 : Le lien coopétition-performance dans la littérature

Tableau 34 : Indicateurs de mesures de compétition et de coopération

Tableau 35 : Groupes stratégiques du football professionnel à partir des rapports DNCG

Tableau 36: Matrice des corrélations entre variables (hors variables de transactions)

Tableau 37 : Matrice de corrélation entre variables de transactions/variables de non-transactions

Tableau 38 : Centroïdes issus de la classification par K-means

Tableau 39 : Contingence des groupes stratégiques (G1 à G5) / classifications K-means (C1 à C4)

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Cadre d'analyse théorique

Figure 2 : Interrelations entre les composantes de la recherche

Figure 3 : Organigramme de la thèse

Figure 4 : Les origines de l`économie du sport

Figure 5 : Articles avec les termes ''revenu-sharing''; 'sports'; 'league' par année

Figure 6 : Classification des articles par an et par nombre de citations totales

Figure 7 : Année de publication et citations annuelles moyennes

Figure 8 : Marché nord-américain(en milliards $ US) par segment de revenus

Figure 9 : Marché nord-américain par segment de revenus en poids relatif

Figure 10 : Évolution du montant des droits télévisés du Championnat de France

Figure 11 : Les marchés du sport et de la télévision

Figure 12 : Évolution des revenus par type en pourcentage de la Ligue 1

Figure 13 : Modélisation de la théorie de la firme réseau appliquée aux LSP

Figure 14 : Évolution des droits TV domestiques pour la PL et la L1

Figure 15 : Taux de croissance annuel des droits TV nationaux pour les ligues anglaises et françaises.

Figure 16 : Évolution du nombre de lots et des droits TV en Angleterre

Figure 17 : Évolution du nombre de lots et des droits TV en France

Figure 18: Évolution des dépenses pour les droits télévisés de la Ligue 1 et le profit de Canal+

Figure 19 : Revenus totaux de la PL et de la L1 de 1996-1997 à 2017-2018

Figure 20 : Évolution des dépenses pour la Premier League et profits de Sky

Figure 21 : Gouvernance de la LFP pré-2016

Figure 22 : Gouvernance de la LFP post-2016

Figure 23 : Projection d'une gouvernance à partir du statut de société commerciale à la LFP

Figure 24 : Répartition des droits télévisés de la Ligue 1 et de la Ligue 2 en France (saison 2016/2017)

Figure 25 : Processus de génération et d'allocation des ressources (montants et logiques d'analyse)

Figure 26 : Ratio premier/dernier des revenus issus de la redistribution des droits TV

Figure 27 : Moyenne des gains en tennis de 2013 à 2015 selon le classement ATP (en $)

Figure 28 : Répartition moyenne des gains ATP sur la période 2013-2015

Figure 29 : Moyenne des gains en golf de 2013 à 2015 selon le classement mondial (en $)

Figure 30 : Répartition moyenne des gains en golf sur la période 2013 -2015

Figure 31 : Revenus moyens par an des joueurs actifs (en $ US)

Figure 32 : Les modèles stratégiques

Figure 33 : Le management des tensions coopétitives

Figure 34 : Les réseaux de valeur

Figure 35 : Déterminants de la qualité du produit d`une ligue

Figure 36 : Modèle adapté de Mintzberg et Waters (1985)

Figure 37 : Biplot issu de l'ACP représentant les variables et observations sur les axes F1 et F2

Figure 38 : Exemples d'évolution stratégique de clubs selon la classification K-means

Figure 39 : Développement potentiel du marché média du football européen

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 : Retranscription entretien avec M. Philippe Diallo (UCPF)

Annexe 2 : Guide d'entretien avec M. Philippe Diallo (UCPF)

Annexe 3 : Retranscription entretien avec M. Richard Jézierski (UNFP)

Annexe 4 : Guide d'entretien avec M. Richard Jézierski (UNFP)

Annexe 5 : Retranscription entretien avec M. Bertrand Desplat (EA Guingamp)

Annexe 6 : Guide d'entretien avec M. Bertrand Desplat (EA Guingamp)

Annexe 7 : Retranscription entretien avec M. Bruno Belgodère (Première Ligue)

Annexe 8 : Guide d'entretien avec M. Bruno Belgodère (Première Ligue)

Annexe 9: Tableau d'abréviations (variables)

Annexe 10 : Mesure de précision de l'échantillonnage et indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

Annexe 11 : Test de sphéricité de Bartlett

Annexe 12 : Variance expliquée par les facteurs

Annexe 13 : Tableau des abréviations (observations)

Annexe 14 : Évolution de la variance

Annexe 15 : Représentation de la variance intra-classe

Annexe 16 : Évolution des stratégies par club selon la classification k-means

Annexe 17 : Réseaux d'échanges entre clubs (min.deux interactions entre 2006/2007-2016-2017)

Annexe 18 : Dendrogramme des stratégies de clubs (classes)

Annexe 19 : Dendrogramme des stratégies de clubs (observations, détails de l'annexe 18)

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE INTRODUCTIF: GENERATION, NEGOCIATION, REPARTITION ET UTILISATION DES REVENUS MUTUALISES: LE CAS DU SPORT PROFESSIONNEL 6

A) La question du partage des revenus au cœur de l'interdépendance économico-sportive des acteurs du sport professionnel 7

1. Introduction au sujet de la thèse et problématique 7
2. Questions de recherche 8
3. Schématisation du cadre d'analyse théorique 9

B) Le sport professionnel : originalité et intérêt sectoriel de l'étude des revenus mutualisés 11

1. La double interdépendance d'un marché dual 11
   1.1. La relation entre le marché sportif et médiatique : un mariage parfait ? 11
   1.2. Une interdépendance économique entre clubs: comment rester proche de ses concurrents ? 12
2. Une organisation centralisée de la mutualisation et du partage des revenus 13
   2.1. Une régulation européenne récente de doctrine peu interventionniste 13
   2.2. La doctrine de régulation nord-américaine : une logique d'exemption initiée par le *Sport Broadcasting Act* et de négociation par le *Collective Bargaining Agreement* 14
3. Gouverner l'organisation par la négociation des revenus mutualisés et leur partage 15
   3.1. Manager les revenus mutualisés : la gouvernance en action 15
   3.2. De la régulation en Amérique : un partage des revenus et des moyens contraignants 16
   3.3. Un partage des revenus aux mains des clubs en Europe 18

C) Méthodologie : philosophie et démarche de recherche 19

1. Réflexions épistémologiques: conceptualisation de l'analyse et vision disciplinaire 19
   1.1. Un travail de recherche ouvert dans son approche entre STAPS et sciences de gestion 19
   1.2. Considérations épistémologiques de la méthode retenue 22
   1.3. Cadre épistémologique de l'approche théorique : entre complexité, incertitude et antinomie 23
2. Cadre méthodologique : matériel et méthode 25
   2.1. Une approche méthodologique mixte pour mieux saisir la complexité 25
   2.2. Choix méthodologique : une méthode quantitative complétée d'éléments qualitatifs 26
3. Structure et organigramme de la thèse 27
   3.1. Structure 27
   3.2. Organigramme de la thèse 29

PARTIE 1: UNE APPROCHE POLITIQUE ET ÉCONOMIQUE DE LA GÉNÉRATION DES REVENUS MUTUALISÉS 30

CHAPITRE 1: MUTUALISATION DES REVENUS: D'UNE APPROCHE PAR LA REGULATION A UNE APPROCHE PAR LA FIRME RESEAU 31

A) Mutualiser et partager les revenus : un des fondements de la régulation et de la particularité économique du sport 31

1. La recherche en économie du sport : origines et mesures des travaux sur le partage des revenus 31
   1.1. Aux origines de l'économie du sport 31
   1.2. Étude bibliométrique des travaux sur le partage des revenus 33
2. Intérêts et justifications économiques de la régulation par le partage des revenus : entre contributeurs et bénéficiaires 36
   2.1. Considérations économiques de l'intérêt de l'étude de la répartition des revenus 36
   2.2. Considérations organisationnelles de la répartition des revenus 38
3. L'impact de la régulation par le partage des revenus : un levier stratégique aux effets contrastés 38

4. L'étude des droits TV : évolution et contexte d'un marché en croissance 41
4.1. Le financement du football par l'essor des chaînes privées 41
4.2. Télédépendance du football et/ou football-dépendance des médias ? 44
4.3. Un marché surévalué caractérisant une bulle spéculative ? 49

B) Repenser la ligue sportive professionnelle au prisme de la firme réseau 52

1. Définition et caractéristiques générales de la firme réseau : une vision coopérative et relationnelle de la firme 53
1.1. Définition de la firme réseau 53
1.2. La firme focale : le point d'ancrage du réseau 54
1.3. Spécificités des relations entre acteurs de la firme réseau : la gestion des ressources et du pouvoir 56
2. La LSP en tant que firme réseau : renouveler la théorie de la LSP 57

CHAPITRE 2: GENERATION DES REVENUS MUTUALISES DANS LA LIGUE SPORTIVE PROFESSIONNELLE : MODALITES ET CONSEQUENCES 60

A) La génération des droits médias du football : un modèle d'enchères 60

1. Étude du processus d'appel d'offres : les modèles d'enchères 60
2. L'importance du timing d'entrée et de la soutenabilité d'une guerre des prix sur un marché d'enchères 62
3. La malédiction du vainqueur comme externalité potentielle du modèle d'enchère 63
4. Contexte d'un modèle d'enchères en sport : le marché des droits télévisés du football 65
4.1. Situations potentielles de surévaluation sur les marchés du sport professionnel 65
4.2. Modalités d'enchères et structure économique du marché des droits télévisés du sport 66

B) Une malédiction du vainqueur dans les processus d'appels d'offres du football ? Un focus sur les cas français et anglais 68

1. Les indices de malédiction du vainqueur : entre contexte de marché, conséquences économiques et regrets .. 68
2. Une logique d'analyse des indices pour décrire le mécanisme de survenance de malédiction du vainqueur 69
2.1. Modalités de vérification des indices d'une malédiction du vainqueur 69
2.2. Logique d'analyse et organisation de traitement des indices 70
3. Analyse détaillée des indices de malédiction du vainqueur : malédiction des uns et bénédiction des autres ? ... 71
3.1. La croissance importante des droits télévisés comme signe de surévaluation 71
3.2. L'importance de la concurrence au niveau de la demande 73
3.3. Un raffinement du design de l'offre des droits télévisés pour maximiser les revenus 74
3.4. L'incertitude lié au produit dans un marché concurrentiel et en mouvement permanent 76
3.5. La question de la rentabilité d'investissements élevés: A qui gagne perd? 80
3.6. Surenchérir jusqu'à risquer la faillite où la chute d'Icare 82
3.7. La déception post-enchère comme marqueur d'un vainqueur maudit 83

PARTIE 2: LA NÉGOCIATION ET LA RÉPARTITION DES REVENUS MUTUALISÉS : OUTIL MAJEUR DE RÉGULATION DE L'ACTION COLLECTIVE 85

CHAPITRE 3: NEGOCIER LA REPARTITION DES REVENUS MUTUALISES : ENTRE JEUX D'ACTEURS ET GOUVERNANCE 86

A) Action collective et jeux de pouvoir dans les organisations : une approche des acteurs par la sociologie des organisations 86

1. Intérêt de l'utilisation de la sociologie des organisations dans l'étude des stratégies d'acteurs et du système ... 86
2. Le pouvoir au cœur de l'action collective organisée 87
2.1. La répartition des revenus : fonction de la répartition du pouvoir ? 87
2.2. Le rôle pour l'instance dirigeante : la conciliation des intérêts particuliers et collectifs ? 90
3. La question de la gouvernance : à la recherche d'équilibre du système et de compromis entre acteurs 91
4. La fonction du conseil d'administration : instance officielle des prises de décisions 93

B) Gérer les ressources mutualisées : une application à la ligue sportive professionnelle 94

1. Une étude de la gouvernance appliquée à la ligue sportive professionnelle 94

2. Les mutations du secteur et le changement de philosophie au cœur de l'évolution structurelle de la LFP 99
3. Le conseil d`administration au cœur des décisions stratégiques 101
4. La situation des acteurs du football professionnel français marqué par une diversité de parties prenantes 104

CHAPITRE 4: MODALITES DE REPARTITION DES RESSOURCES, REPRESENTATION DANS LES SPORTS COLLECTIFS ET INDIVIDUELS.....108

A) Un focus sur les sports collectifs : de l'intérêt du partage des revenus entre concurrents dans le football 108

1. Modèle théorique de distribution des ressources : entre marché et régulation 108
2. Modalités de répartition des revenus dans les ligues sportives professionnelles : une diversité de modèles....109
   2.1. Logique et processus de répartition : le cas de la LFP 109
   2.2. Modalités de répartition des droits télévisés en Europe : des clés multiples qui sous-tendent des logiques contrastées 120

B) Un focus sur les sports individuels : une concentration des revenus sur un petit nombre de concurrents en tennis.....127

1. Modèle théorique de rémunération individuelle : à l'épreuve du tournoi 127
2. La captation des revenus par les Superstars : un star-system ? 128
   2.1. La proposition d'une théorie du *Superstars take-all* où la rente des joueurs dominants.....128
   2.2. Dans l'ombre des Superstars, des sparring-partners de luxe 131
3. Une spécificité économico-sportive dans la répartition des revenus du tennis professionnel 132
   3.1. Présentation de l'étude de cas comparative entre tennis et golf.....132
   3.2. Description de l'analyse statistique de répartition des revenus, et du marché du travail 133
4. Étude de la répartition des revenus sportifs par rapport au classement sportif 134
   4.1. La répartition des revenus : une étude statistique longitudinale gains/classement 134
   4.2. Modalités de répartition : un *tournament design* structurellement inégalitaire en tennis ? 136
   4.3. La rotation de classement sportif : une relative stabilité du marché du travail dans le tennis 137
   4.4. Le marché du travail en tennis : l'identification d'un nouveau segment.....138

PARTIE 3: UTILISATION DES REVENUS PAR LES ACTEURS : COOPÉTITION ET CONTINGENCE STRATÉGIQUE.....142

CHAPITRE 5: PRESENTATION DE LA NOTION DE COOPETITION ET APPLICATION AU SECTEUR SPORTIF.....143

A) L'intérêt de la coopétition en stratégie.....143

1. La coopétition : pourquoi et comment coopérer entre concurrents ?.....143
2. Complémentarité et interdépendance des ressources au cœur de la coopétition 145
3. Action collective et relations interfirmes en contexte de coopétition 147
4. La coopétition comme nouveau modèle stratégique pour améliorer la performance 149

B) Une application de la coopétition au secteur sportif pour éclairer les spécificités du secteur 154

1. Le thème de la coopétition dans le sport : une littérature à développer.....154
2. Application théorique de la coopétition au secteur : les signes de coopération dans une industrie compétitive 155
3. Segmenter les capacités des acteurs par l'utilisation de groupes stratégiques pour expliquer la contingence des choix.....157
   3.1. L'utilisation de groupe stratégique et l'idée de contingence en stratégie 157
   3.2. Les groupes stratégiques dans l'industrie du football 158

CHAPITRE 6: DETERMINANTS DE LA COOPETITION ET DE LA CONTINGENCE DES CHOIX STRATEGIQUES D'UTILISATION DES RESSOURCES 160

A) Modélisation de l'analyse de la contingence des choix stratégiques 160

1. La coopétition pour illustrer les spécificités économiques du secteur.....160

2. Traitement statistique des stratégies de clubs en fonction de leurs relations et des revenus 162
2.1. Choix et catégorisation des variables 162
2.2. Variables de non-transaction (économique, non-économique et de performance sportive) 163
2.3. Variables de transactions 164
3. La prise en compte des groupes stratégiques dans l'analyse des relations entre clubs 165

B) Une analyse empirique de la contingence des choix stratégiques dans le cas du football 169

1. Cartographier les dimensions stratégiques des clubs par l'étude statistique 169
1.1. L'étude des corrélations de Pearson 169
1.2. Analyse en composante principale de Pearson (ACP) 173
2. Analyse typologique des clubs : une segmentation pour caractériser les comportements 176
2.1. Une analyse typologique par K-means 176
2.2. Description des typologies : entre coopération, coopétition et compétition 177
3. Contingence des typologies aux groupes stratégiques : une démonstration des frontières du possible 179

CHAPTRE CONCLUSIF: DISCUSSION ET SYNTHESE, APPORTS POUR LES ACTEURS, ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE 183

A) Discussion des principaux résultats de la thèse : apports théoriques de la thèse 183

1. Discussions sur les problématiques liées à la mutualisation et génération des revenus 183
1.1. L'apport théorique de la firme réseau dans l'analyse des relations entre clubs 183
1.2. La bénédiction des premiers entrants sur le marché des droits TV, comment réduire les risques de malédiction du vainqueur ? 185
2. Enjeux théoriques liés à la négociation et la répartition des revenus 186
2.1. Le partage des revenus dans les sports collectifs : si proche…si loin ? 186
2.2. Enjeux de la répartition dans les sports individuels : une régulation à penser ? 188
3. Implications d'une étude de la contingence des choix stratégiques en fonction de groupes stratégiques 190

B) Enjeux, implications et perspectives pratiques de la thèse : apports pour les acteurs 192

1. Le fan, véritable perdant du marché des droits télévisés ? 192
2. Les perspectives sur le marché des droits télévisés : entre désintermédiation et appropriation des contenus, un virage stratégique 194
2.1. Contexte et perspectives en France 194
2.2. Perspectives globales : la transformation digitale bouleverse les acteurs traditionnels et les modes de consommation 195
2.3. De nouveaux marchés à conquérir entre Amérique et Asie pour accroître les revenus 198
2.4. Vers la désintermédiation et l'appropriation des contenus par les ligues pour se rapprocher des attentes des fans ? 199
3. La proposition d'une répartition des revenus plus égalitaire 200
3.1. Comment résorber la dynamique de répartition globale inégalitaire, réguler plus ensemble ou faire scission ? 200
3.2. Comment limiter la rente des acteurs dominants dans les sports individuels ? La proposition d'un soutien aux joueurs émergents 203

C) Perspectives de recherche 203

1. Une analyse stratégique de l'évolution du marché des droits sportifs 204
2. Le marché du travail du sport professionnel: un vaste potentiel de recherche à développer 205
3. Revisiter le débat exploration/exploitation dans l'analyse économico-sportive des clubs ? 206

BIBLIOGRAPHIE 207

PUBLICATIONS SCIENTIFIQUES 208
RAPPORTS ET DOCUMENTS OFFICIELS 232
PRESSE ET SITES INTERNET 235

ANNEXES 238

TABLE DES TABLEAUX.....290

TABLE DES FIGURES.....292

TABLE DES ANNEXES.....294

TABLE DES MATIÈRES.....295

Fiche technique de la thèse :
300 pages, 5509 paragraphes, 13215 lignes, 115900 mots
39 tableaux
39 figures
19 annexes

Antoine FEUILLET (antoine.feuillet@outlook.fr)
UNIVERSITÉ DE CAEN NORMANDIE
Thèse réalisée au sein du laboratoire CESAMS (Centre d'étude sport et actions motrices) EA 4260.

TITRE

Fondements et conséquences de l'action collective entre contributeurs et bénéficiaires : modalités de génération, de répartition et d'utilisation des revenus dans le sport professionnel

RÉSUMÉ

La répartition des revenus dans le sport professionnel est le plus souvent associée dans la littérature en économie du sport à la mesure de son impact sur l'équilibre compétitif (Késenne, 2000; Szymanski & Késenne, 2004; Peeters, 2012). Cette thèse appréhende la répartition des revenus au regard de l'action collective au-delà de son impact en tant qu'outil de régulation. La problématique de la thèse est relative à l'importance de la répartition des revenus au niveau d'un réseau organisationnel dans le cas des ligues sportives professionnelles (LSP). Notre approche caractérise le cheminement des revenus dans la LSP : mutualisation, génération, négociation, répartition et utilisation. Nos résultats quantitatifs appuyés d'entretiens avec les acteurs montrent : le caractère stratégique du marché des droits sportifs (*winner's curse*); la dimension politique de la répartition des revenus à travers l'étude de la gouvernance et des conflits, mais également une entrée sur les sports individuels (*Superstars take-all*); la contingence des choix stratégiques aux ressources qui illustrent des réseaux d'acteurs engagés dans des relations à la fois compétitives et coopératives (coopétition).

MOTS CLÉS

SPORTS - MANAGEMENT - MUTUALISATION - MALÉDICTION DU VAINQUEUR - GOUVERNANCE - RÉPARTITION - COOPÉTITION

TITLE

Foundations and consequences of collective action between contributors and beneficiaries: Methods for generating, distributing and using revenue in professional sport

ABSTRACT

The distribution of revenue in professional sport is most often associated in the literature on sports economics with the measure of its impact on competitive balance (Késenne, 2000; Szymanski & Késenne, 2004; Peeters, 2012). This thesis considers the distribution of revenue in relation to collective action beyond its impact as a regulatory tool. The problematic of the thesis relates to the importance of revenue distribution at the organisational network level in the case of professional sports leagues (PSL). Our approach characterises the revenue process in the PSL: mutualisation, generation, negotiation, distribution and utilisation. Our quantitative results are supported by interviews with stakeholders show: the strategic nature of the sports rights market (winner's curse); the political dimension of income distribution through the study of governance and conflicts but also a study in individual sports (Superstars take all); the contingency of strategic choices to resources that illustrates networks of actors engaged in both competitive and cooperative relationships (coopetition).

KEYWORDS

SPORTS - MANAGEMENT – MUTUALISATION - WINNER'S CURSE - GOVERNANCE - DISTRIBUTION - COOPETITION

DISCIPLINE SCIENCES ET TECHNIQUES DES ACTIVITÉS PHYSIQUES SPORTIVES

UFR STAPS - CESAMS (Centre d'étude sport et actions motrices) EA 4260.

Campus 2, Côte de Nacre

2, boulevard du Maréchal Juin

14 000 CAEN