

Gouverner le football professionnel : les clubs européens face aux sirènes de l'américanisation

GILLESPACHÉ

Professeur à Aix-Marseille Université

Abstract:

Professional football is part of the entertainment industry; it is faced with economic, financial and political well-known stakes. The most important European clubs have budgets of several hundred million euros, mostly as a consequence of still-increasing TV rights. Considering the uncertainty of sport results, many observers demand the creation of leagues (franchises) based on the model of North American professional sports. The goal is to secure professional clubs with a continuous presence in the league, regardless of sport results, and thus making it possible to maintain their TV revenues. This article discusses issues related to the governance of professional football in a context of creeping Americanization, where a small number of European professional clubs actually operate on the North American league model.

Keywords:

Draft, TV rights, Football (Soccer), Governance, Leagues, Luxury tax, Salary cap.

Résumé:

Le football professionnel est une industrie du spectacle qui soulève des enjeux économiques, financiers et politiques désormais bien connus. Les plus importants clubs européens disposent de budgets de plusieurs centaines de millions d'euros. Une partie importante provient de droits TV dont le montant ne cesse de croître. Face à l'incertitude que représente le résultat sportif, par nature aléatoire, de nombreuses voix s'élèvent pour obtenir la création de ligues fermées, sur le modèle du sport professionnel nord-américain. L'objectif est de garantir à un club professionnel une présence continue dans la ligue fermée, quels que soient les résultats sportifs obtenus, et ainsi assurer son avenir grâce aux droits TV perçus. L'article aborde les enjeux liés à la gouvernance du football professionnel dans un contexte d'américanisation rampante où un petit noyau de clubs professionnels fonctionne de fait sur le modèle d'une ligue fermée.

Mots clés:

Draft, Droits TV, Football, Gouvernance, Ligues, Luxury tax, Salary cap.

INTRODUCTION

Au cœur de l'été 2015, les instances du football français se sont livrées une guerre dont les tenants et les aboutissants ont largement échappé à un grand public lassé par les scandales à répétition du sport le plus pratiqué sur la Planète. Il est vrai que la question à l'origine du conflit entre la Fédération Française de Football (FFF), représentant l'ensemble des clubs amateurs et professionnels, et la Ligue Nationale de Football (LNF), représentant les seuls intérêts des clubs professionnels, relève d'aspects extrêmement techniques. Pour simplifier, la LNF souhaite que le nombre de clubs professionnels de la Ligue 1 (l'élite du football) condamné à être relégué en Ligue 2 en fin de saison faute de résultats sportifs suffisants passe de trois à deux. Position totalement contestée par la FFF, qui veut conserver le statu quo et laisser aux plus humbles la possibilité d'intégrer l'élite par leurs seuls mérites sur le terrain. Plus largement, une FFF qui sait combien le football amateur attend du football professionnel un soutien financier sans faille pour lui permettre d'accomplir son rôle social d'éducation et d'insertion de la jeunesse, parfois laissée à l'abandon dans les banlieues. Comparée aux soubresauts du monde, une telle lutte microcholine paraît bien dérisoire. Et pourtant...

Pourtant, les déchirements actuels du football français entre LNF et FFF soulignent à l'envi qu'il obéit désormais à des logiques financières prégnantes, au même titre que n'importe quelle entreprise industrielle ou commerciale qui doit affronter de redoutables concurrents pour maintenir ses parts de marché. Réduire le nombre de clubs professionnels relégués en division inférieure, c'est réduire parallèlement les risques de l'aléa sportif : moins le nombre de clubs rétrogradés d'une année sur l'autre est important, moins des résultats sportifs médiocres ont un impact sur la pérennité de chacun des clubs. Réduire le nombre de clubs professionnels relégués en division inférieure, c'est aussi et surtout garantir aux propriétaires dirigeants des clubs de l'élite qu'ils continueront à se partager la manne financière des droits TV, ne cessant de croître, et dont les clubs de Ligue 2 ne bénéficient que de quelques miettes. Pourquoi ne pas finalement, dans quelques années proches, supprimer tout risque de

relégation en créant une ligue fermée sous le format économique d'une « franchise » à laquelle seul un nombre limité de clubs adhérents, toujours les mêmes, pourront participer ?

Le modèle de la ligue fermée est celui qui prédomine en Amérique du Nord, dans des sports aussi divers que le baseball, le hockey, le basket, le football US... ou le soccer (football à l'européenne). Histoire ô combien ancienne puisque la ligue professionnelle de baseball fut créée en 1876, douze ans avant le premier championnat professionnel de football dans le monde, en Angleterre (Dietschy, 2010). Les ardents défenseurs du principe de la ligue fermée, le plus souvent spécialistes de l'économie du sport, notent qu'elle attire les investisseurs privés, désormais libérés des aléas inhérents à la glorieuse incertitude du sport. À quoi les opposants, amoureux du ballon rond « à l'ancienne », répliquent qu'il ignore le pur mérite sportif permettant à David, un petit club valeureux et combatif, de terrasser Goliath, le grand club qui s'est embourgeoisé au fil du temps. Ainsi, disent-ils, une ligue fermée n'aurait jamais pu permettre aux modestes mais pugnaces Martignes, Grenoble, Istres ou Arles-Avignon de tutoyer les étoiles, en jouant un jour en Ligue 1. Quitte, il faut l'admettre, à se brûler douloureusement les ailes pour chuter ensuite dans les profondeurs du football amateur.

On l'aura compris, derrière un pur affrontement « technique » entre initiés sur le nombre idéal de clubs à rétrograder en fin de saison se dissimule un enjeu majeur de gouvernance : devons-nous céder aux sirènes de l'américanisation du sport professionnel, ayant pour vertu d'attirer des capitaux importants dont la société du spectacle, très tôt dénoncée par Debord (1967), mais finalement victorieuse, a de plus en plus besoin ? Au contraire, faut-il conserver coûte que coûte une vision exclusivement sportive, voire éthique, quitte à décliner dans la hiérarchie des Nations du football faute de garantir aux propriétaires-dirigeants, dans un horizon « infini » (la participation assurée à une ligue fermée), des moyens financiers suffisants pour attirer et conserver les meilleurs talents ? Le bras de fer est engagé en France, et son issue incertaine conditionne largement le devenir d'un secteur d'activité aux enjeux colossaux. Plus que jamais, le football professionnel s'inscrit dans des débats récurrents sur la

financiarisation des économies modernes, et il ne peut, à ce titre, laisser indifférent même ses détracteurs les plus farouches.

1. LA GLORIEUSE INCERTITUDE DU SPORT MENACÉE

Le scandale ayant éclaboussé la FIFA au printemps 2015 a rappelé brutalement que le football professionnel est d'abord, et avant tout, une activité économique qui génère d'exceptionnels revenus. Ainsi, la Coupe du Monde au Brésil a rapporté 70 millions de dollars US, soit 30 millions de plus que celle s'étant tenue en Afrique du Sud quatre ans plus tôt. Mais le football est aussi une activité à forte dimension aléatoire dans la mesure où le succès d'un club professionnel est lié à des paramètres sportifs en partie seulement maîtrisables, quelle que soit la valeur des joueurs sur le terrain. Malgré les efforts pour construire une équipe compétitive, l'histoire est remplie d'exemples de clubs phares ayant été rétrogradés en division inférieure, faute d'une dynamique positive entre joueurs ou à la suite d'une série de blessures de quelques joueurs majeurs. Or, en tant qu'industrie du spectacle, le football est en quête de stabilité afin que les investissements consentis soient amortis grâce à un flux constant de recettes. Que l'on pense ici au budget de plus de 500 millions d'euros du PSG pour la saison 2015-2016, d'ailleurs largement dépassé par le Real de Madrid et Barcelone.

Laisser le flux de recettes à la merci de résultats mitigés sur le terrain ou d'un recrutement hasardeux de joueurs, en considérant que la glorieuse incertitude du sport doit gouverner la vie et la mort d'un club en tant qu'entreprise, peut-il encore être d'actualité ? Cela fut le credo dominant pendant de nombreuses années, en mettant en avant l'exception sportive : toute équipe doit faire ses preuves sur le terrain, sous peine de déclin. Mais depuis les années 1990, le football professionnel a connu une profonde transformation, dont la plus spectaculaire concerne son financement. Les recettes au guichet, liées à la présence de supporters, ne représente plus qu'un quart des budgets, voire moins. Elles ont été remplacées par ce que l'on dénomme les « recettes fatales », autrement dit les droits TV, le sponsoring et les produits dérivés comme la vente de maillots (Dobson et Goddard, 2011). Or, ces recettes fatales sont

directement proportionnelles au rayonnement d'un club, à sa présence régulière dans les meilleures compétitions, notamment européennes. Ne plus bénéficier de la surexposition médiatique, c'est perdre à coup sûr des millions d'euros de revenus et l'on comprend alors mieux pourquoi une relégation en Ligue 2 est vécue en fin de saison comme une tragédie antique.

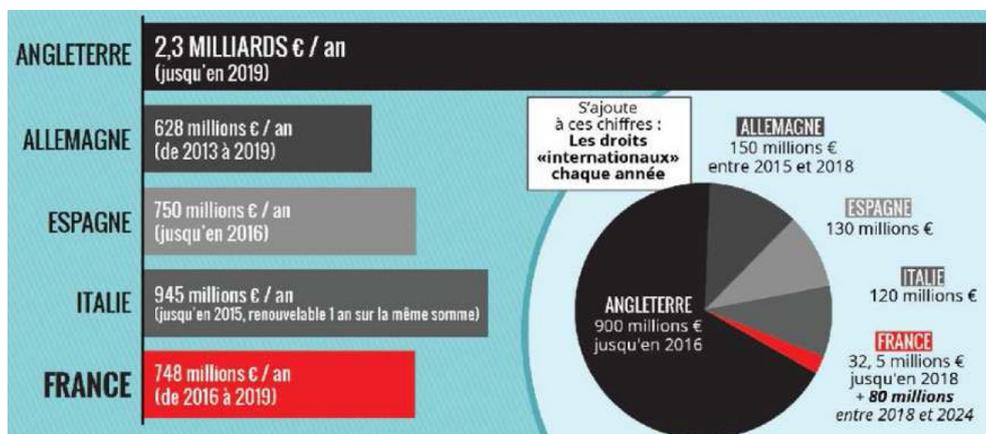
La question est tellement brûlante qu'elle a retenu l'attention de nombreux chercheurs. Ainsi, Meyssonier et Mincheneau (2013) insistent tout particulièrement sur la nécessaire maîtrise de l'incertitude pour transformer le football en une activité hautement rentable s'appuyant sur des principes de management identiques à ceux des organisations marchandes. Selon eux, la prédominance de charges fixes, liées notamment aux salaires exorbitants des stars, et de recettes par nature aléatoires, liées aux performances sportives, risque de dégrader durablement le résultat comptable d'un club. Pour éviter une telle situation qui menace sa pérennité, il est nécessaire de contrôler au mieux l'aléatoire. L'idéal est que l'incertitude reposant sur l'aléa sportif disparaisse totalement, au profit de recettes fatales indépendantes de la performance des joueurs sur le terrain. En bref, que le club ait la garantie de participer à l'élite, qui attire sponsors et chaînes télévisées, même en cas de défaillance sportive. Ainsi, il serait possible de remplacer une incertitude non mesurable, faisant fuir les investisseurs, par un risque probabilisable, conduisant à des décisions économiques rationnelles fondées sur des rendements anticipés en fonction de facteurs endogènes et exogènes clairement identifiés.

La crise qui a secoué le football français pendant l'été 2015 trouve ici ses racines. La LNF représente les intérêts des clubs professionnels dans leur ensemble mais, il faut l'admettre, surtout ceux des clubs les plus puissants comme le PSG, Lyon, Marseille ou Monaco. Ceux-là ne peuvent se résoudre à faire fuir des investisseurs effrayés par la possible contre-performance décevante d'une star ou sa blessure inopinée au bout de quelques matches, ou pire encore, à l'image d'Evian-Thonon-Gaillard en mai 2015, par une relégation en fin de saison après un parcours chaotique. Transformer l'incertitude en risque devient dès l'instant

une priorité économique à laquelle la LNF est particulièrement sensible. Quoi de plus simple en limitant le spectre d'une relégation de la Ligue 1, l'élite, à la Ligue 2, avec deux positions au lieu de trois ? Pourquoi ne pas envisager d'aller encore plus loin, pas à pas, en déconnectant performances sportives et performances économiques par la garantie offerte à un club de rester parmi l'élite quels que soient ses résultats sur le terrain, supprimant ainsi totalement l'incertitude qui pèse sur lui, ou plutôt sur ses propriétaires-dirigeants ? La tentation est grande d'une « américanisation » du football, une Amérique du Nord où l'idée même de « va-et-vient » entre ligues majeures et ligues mineures n'a aucun sens.

En effet, la logique des ligues professionnelles fermées en Amérique du Nord se fonde sur une stabilisation volontaire de l'univers concurrentiel, et l'établissement de puissantes barrières à l'entrée (Jozsa et Guthrie Jr., 1999). Une ligue fermée sous-entend la mise en œuvre d'une gouvernance collective entre des clubs qui appartiennent solidairement à une même « industrie » dont la performance sera d'autant plus efficace que des règles strictes d'organisation ont été retenues pour rendre le spectacle proposé par cette ligue très attractif aux yeux de chaînes télévisées payant très cher le privilège de le diffuser. Car là réside aujourd'hui le nerf de la guerre : la manne financière des droits TV que se partagent les meilleurs clubs (voir la Figure 1). Ainsi, au Royaume-Uni, les clubs de football de la Premier League (l'équivalent de la Ligue 1 française) reçoivent plus de 2,3 milliards d'euros par an de la part des opérateurs Sky et BT. Pour les observateurs les plus avertis, cette somme astronomique découle directement de la valeur du championnat anglais, considéré comme l'un des plus attractifs du monde. En d'autres termes, c'est la dynamique collective dont il est porteur qui permet à chacun des clubs d'en tirer bénéfice. Exactement comme en Amérique du Nord...

Figure 1 : Droits TV des cinq grands championnats européens



Source : La Voix du Nord, 20 février 2015.

2. DEL'AUTRE CÔTÉ DEL'ATLANTIQUE: UNE LOGIQUE DE CARTELLISATION

La logique est effectivement différente dans les sports professionnels en Amérique du Nord. Le principe de base est celui de la franchise dans laquelle un club, quelles que soient ses performances sportives, y conserve sa place en tant que franchisé. La question n'est donc pas celle du positionnement réussi d'un club par rapport à un autre pour capter le maximum de recettes, mais du positionnement réussi d'une ligue par rapport à une autre pour maximiser le montant des droits TV (par exemple, la ligue de hockey par rapport à la ligue de baseball). C'est d'ailleurs ce qui explique le délitement de la ligue nord-américaine de soccer, la North American Soccer League (NASL) à la fin des années 1980. En effet, Steve Ross, le riche magnat de la Warner Bros, « fou » de football à l'européenne, rêvait de voir ce sport conquérir les États-Unis. Dès les années 1970, il pense concrétiser son rêve en créant l'emblématique équipe du Cosmos de New-York, et y recrutant des stars mondiales en fin de carrière, d'abord le Brésilien Pelé, puis les Européens Giorgio Chinaglia, Franz Beckenbauer et Johan Neeskens, entre autres, qui fréquentent d'ailleurs autant le terrain que le dance floor du mythique Studio 54 (Newsham, 2006). L'erreur de Steve Ross fut de penser uniquement le succès du Cosmos de New York, et non pas le développement de la NASL dans son ensemble. Faute d'un

championnat attractif, les chaînes télévisées vont se détourner de la NASL, en la plongeant dans des difficultés financières dont elle ne se remettra jamais vraiment (elle est aujourd'hui une ligue mineure, l'équivalent de la Ligue 2 française).

La franchise constitue l'unité économique de référence fondée sur une pratique de cartellisation, couplée à une gouvernance volontairement collective de tous les clubs (franchisés), y compris au niveau de l'acceptation ou non d'un nouveau club dans la franchise (contre le paiement d'un droit d'entrée, plus ou moins élevé selon la notoriété de la ligue). Les membres de la franchise poursuivent ainsi une stratégie coordonnée pour élaborer et vendre un spectacle de qualité (Hoehn et Szymanski, 1999). Ils en tirent des droits TV qui, s'ils sont collectifs comme dans le cas du football européen, donnent lieu à une division égale des revenus entre clubs. Le plus important reste que des modes de régulation sophistiqués sont instaurés au niveau du transfert des joueurs les plus talentueux afin d'équilibrer les forces en présence et éviter la domination outrageuse et durable d'un club. Rien de pire en effet que de voir la même équipe remporter des trophées année après année, tuant tout suspense, et finissant par faire fuir sponsors et chaînes télévisées. Hors de question dans une ligue nord-américaine de voir un club remporter sept années d'affilée un titre de champion, comme celui fut le cas avec l'Olympique Lyonnais en France dans les années 2000... Au contraire, voir un club remporter deux années de suite un trophée est exceptionnel en Amérique du Nord, et chaque membre de la franchise sait avec certitude qu'il sera plus ou moins rapidement champion de sa ligue.

C'est à la règle singulière du transfert des joueurs que l'on doit en grande partie cette situation unique. Elle est connue sous le terme de *draft*, dont Bourg et Gougnet (2012) résument ainsi les mécanismes (assez complexes, il faut l'admettre) : « La *draft* octroie aux clubs des droits exclusifs sur les nouveaux joueurs intégrant la franchise et issus des championnats universitaires, des ligues mineures ou de ligues étrangères. Le dispositif vise à rééquilibrer sportivement la compétition mais également à limiter la concurrence entre les clubs. Le choix se fait dans l'ordre inverse du classement de la dernière saison ». En d'autres termes, les clubs

les plus mal classés en fin de saison, mais finalement non menacés de relégation (qui n'existe pas), disposent d'une sorte de droit de préemption leur permettant de recruter les meilleurs talents, du moins les plus prometteurs, venant des ligues mineures et des championnats universitaires, pour espérer briller la saison suivante et surprendre les spectateurs par des performances inattendues. De quoi attiser l'intérêt des chaînes télévisées et conduire à des audiences exceptionnelles lors de la finale de chaque *Super Bowl*. Au pays du libéralisme triomphant, là où le rapport salarial s'appuie sur une flexibilité qui fait rêver tant d'entreprises européennes, un tel système de contrainte peut légitimement plonger dans des abîmes de perplexité. Le système de la *draft* est pourtant l'un des piliers de la gouvernance collective de la ligue.

Nous nous retrouvons effectivement ici dans une posture de gouvernance collective, mais qui n'exclut pas la compétition au sein du cartel sur le plan sportif. En bref, c'est une interdépendance mutuelle qui fonde la gouvernance de la franchise, ce que n'avait pas voulu comprendre Steve Ross avec l'aventure du Cosmos de New York. Le fait que les clubs d'une franchise ne puissent vivre les uns sans les autres est d'ailleurs conforté par la règle du *salary cap*, autrement dit le plafonnement imposé de la masse salariale globale des joueurs de la ligue. Là encore, une situation incroyable au pays de la libre négociation du salaire entre employeur et employé. Le *salary cap* implique une négociation collective, souvent âpre, entre joueurs et propriétaires de clubs aux objectifs divergents, négociation dans laquelle les syndicats de joueurs tiennent d'ailleurs un rôle central (Dryer, 2008). À la différence du football professionnel européen, il est ainsi hors de question qu'une poignée de clubs richissimes assèchent le marché des talents et produisent ainsi une distorsion durable des conditions de la concurrence sportive. Au demeurant, une *luxury tax* est imposée aux clubs dont la masse salariale dépasserait le plafond collectivement défini, en étant reversée aux clubs les plus faibles. Cette stratégie de « contrôle » féroce de la masse salariale témoigne clairement d'une volonté de partage équilibré des revenus au bénéfice de tous les acteurs du cartel (la franchise), le plus faible d'entre eux une saison pouvant s'offrir les services d'une future star sans problème majeur la saison suivante.

Face à une possible américanisation de son football, l'Europe nage dans les eaux du paradoxe, voire de la schizophrénie. Pour les propriétaires dirigeants des clubs les plus puissants, qui créèrent en son temps le G14, en clin d'œil au G7, la maîtrise de l'incertitude est une donnée essentielle. Il n'est plus possible qu'une industrie aussi puissante que le football professionnel soit à la merci d'aléas sportifs ; le modèle de la ligue fermée correspond par conséquent parfaitement à un nouvel âge, celui du sport spectacle qui exige des stades somptueux, des matches captivants et des stars surmédiatisées. Seule une stabilité des revenus des clubs peut le permettre. Or, cette rationalité purement économique est violemment contestée par les puristes, dont Michel Platini est l'un des plus célèbres représentants : « Une grave menace plane sur le développement du football européen, l'omniprésence de l'argent. Notre but n'est pas de nous réfugier dans un romantisme suranné et élitiste, mais l'argent n'a jamais été le but ultime du football, gagner des trophées restant l'objectif principal. L'Europe veut-elle vraiment réduire le sport à une simple et triste transaction commerciale? » (in Schotté [2014]). En écho, on retrouve ici les arguments avancés par la FFF et par la LNF à l'été 2015. Force est pourtant de reconnaître qu'une quasi cartellisation du football européen est d'ores et déjà à l'œuvre. Comme si l'affrontement entre FFF et LNF n'était finalement qu'un jeu de dupes.

3. VERS UNE QUASI LIGUE FERMÉE EUROPÉENNE? L'ÉPREUVE DES FAITS

Le débat fait rage en Europe pour justifier ou, à l'inverse, combattre âprement la mise en place d'une franchise européenne, avec le risque majeur de voir certains des clubs les plus prestigieux ne plus jouer dans leurs championnats nationaux respectifs, ou d'y faire seulement jouer une équipe « réserve » constituée de joueurs de moindre valeur médiatique, souvent en fin de carrière. Au plan politique, l'Union Européenne cherche d'ailleurs à préserver les structures sportives traditionnelles, en résistant aux tentatives de mise en place de systèmes uniquement fondés sur la maximisation des bénéfices financiers pour les seuls clubs de l'élite des cinq grands championnats européens (Peeters et Szymanski, 2014), notamment dans le cadre d'une cartellisation sauvage. Le président de la LNF n'ignore pas les

dangers d'une gouvernance du football fondée sur la loi du plus fort : « Si le football est une activité économique à part entière, il n'est pas une activité économique ordinaire. Il ne peut être laissé au libre jeu des forces du marché, uniquement soumis à sa loi pure et dure. La libre concurrence dans le sport porte en elle sa propre mort, la mort du spectacle. Il faut donc des règles, indépendantes de celles du marché, afin de garantir l'attractivité de la compétition » (Thiriez, 2014). Le débat semble toutefois vain. D'une certaine manière, l'américanisation du football européen est en voie de généralisation, même si elle ne dit pas véritablement son nom. Deux phénomènes très connus viennent à l'appui de notre argumentaire. Le premier phénomène est de nature institutionnelle, et le second phénomène est de nature sportive.

Sur le plan institutionnel, afin d'éviter des dérives financières insupportables, conduisant plus de la moitié des clubs européens de l'élite à afficher des pertes nettes au début des années 2010, l'UEFA a institué un référentiel de fair-play financier. Son ambition est de réguler le secteur avec une autorité et des outils ad hoc, et ainsi rétablir une saine concurrence dans un espace collectif cohérent (voir le Tableau 1). Sans entrer dans des détails techniques complexes, un système de licence a été mis en place ; il n'autorise l'accès pour un club à une compétition européenne que si « chacun joue avec les moyens qu'il est capable de générer » (Dermit-Richard, 2012). L'objectif est d'éviter une surenchère financière en dehors de tout critère de rentabilité, dont l'origine réside largement dans l'importance croissante des droits TV, en permettant la restauration d'une plus grande équité sportive. Si l'on doit se féliciter de cette démarche, il faut reconnaître qu'elle ne fait que renforcer la segmentation du secteur au profit des plus puissants clubs, ceux qui bénéficient historiquement d'une taille du marché, d'une capacité de stade et d'une notoriété de grande envergure. Un temps sous la menace de sanctions de la part de l'UEFA, le PSG a pu ainsi poursuivre sa stratégie d'assèchement du marché des meilleurs joueurs sans grande difficulté. De fait, une pseudo-franchise européenne existe, invisible mais pourtant bien présente dans les classements annuels des meilleures équipes d'Europe.

Tableau 1 : Objectifs du *fair play* financier

<p><i>Amélioration de la gouvernance des clubs professionnels</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Faire diminuer la pression exercée par les salaires et les transferts, et limiter l'inflation • Encourager les clubs à prendre part à la compétition en comptant uniquement sur leurs revenus • S'assurer que les clubs honorent leurs dettes en temps et en heure
<p><i>Consolidation dans la durée des clubs professionnels</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encourager les investissements sur le long terme dans le secteur de la jeunesse et des infrastructures • Introduire plus de discipline et de rationalité dans les finances des clubs de football
<p><i>Attractivité des compétitions</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Protéger la viabilité du football européen sur le long terme

Source : d'après un document de l'UEFA (2015).

Sur le plan sportif, même si des mécanismes de sauvegarde des « petits » clubs ont été implémentés pour maintenir un certain suspense dans la compétition, la réalité est toute autre. C'est celle d'une poignée de seulement quelques grands clubs capables de se doter d'un système de management performant. Plus encore, ils disposent des capacités financières pour composer un effectif constitué des joueurs les plus brillants, et au rendement sportif élevé. Un rapport de l'Observatoire du football du CIES, publié en avril 2015 (Poli et al., 2015), établit ainsi une forte corrélation entre l'expérience des joueurs des différentes équipes européennes (mesurée par le nombre de matches joués par le passé en Champions League et le nombre de sélection en équipe nationale), encore dénommé « capital expérience », et la présence systématique de ces clubs aux phases finales de la compétition. Dans la mesure où le rapport note que la capacité des clubs à attirer vers eux les joueurs les plus expérimentés dépend largement de la puissance financière, il est aisé d'anticiper qui dispose du maximum de chance de décrocher le titre européen. Ce raisonnement est d'ailleurs conforté par l'analyse de Plumley et Flint (2015) qui souligne que plus un club obtient de bons résultats, par exemple

avec une qualification pour les phases finales de la Champions League, plus il accumule des points au classement UEFA lui permettant, les années suivantes, d'être considéré comme « tête de série » lors des tirages au sort des groupes préliminaires, et ainsi rencontrer les clubs les plus faibles, ce qui augmente ses chances d'aller encore plus loin dans la compétition. La boucle est bouclée.

En d'autres termes, il est facile d'identifier un noyau stable de clubs qui trustent régulièrement les meilleures places et remportent les trophées les plus prestigieux, aidés en cela par l'organisation même de la compétition sportive. Ceci est tout particulièrement vrai au niveau de la fameuse Champions League où la suprématie de Barcelone, de Chelsea (Londres), du Real de Madrid et du Bayern de Munich semble peu contestable. Ils sont d'ailleurs en première ligne dans le rapport de l'Observatoire du football du CIES précité. Ces quatre clubs y ont participé entre cinq et huit fois aux dix dernières phases finales, entre 2005 et 2015. Par extension, il serait aisé d'établir la liste d'une quinzaine de clubs systématiquement sur le devant de la scène, et qui, à ce titre, pourraient d'ores et déjà constituer l'architecture d'une future franchise européenne. Au demeurant, en négociant avec fermeté les montants des droits TV de la Champions League et, plus largement, en gardant le contrôle des compétitions et en conservant la totale maîtrise de leur commercialisation, exactement comme le font les ligues nord-américaines les plus puissantes, l'UEFA raisonne aujourd'hui selon une logique de ligue fermée... mais sans vouloir le reconnaître pour ne pas froisser les puristes. Qui plus est, par un « verrouillage » complet du système, les instances européennes échappent à la menace concurrentielle que pourrait représenter la création d'une ligue rivale (un championnat parallèle) par des propriétaires de clubs mineurs victimes de barrières à l'entrée imperceptibles, mais pourtant bien réelles.

CONCLUSION

La position prise par le président de la LNF de vouloir à tout prix réduire le nombre de clubs condamnés à « descendre » chaque année de la Ligue 1 vers la Ligue 2, même si elle reste pour

l'heure en suspens, est finalement cohérente avec la réalité d'un football européen engagé sur le chemin de l'américanisation. L'heure est venue de rassurer les investisseurs sur l'avenir de chaque club de la Ligue 1, en limitant fortement la menace de relégation en fin de saison, et donc de perte sensible de revenus, à la suite de mauvais résultats sportifs. Comme le note le président des Girondins de Bordeaux, « quand on participe à la Ligue 1, on prend des risques économiques, on recrute des joueurs, on augmente les salaires ; si vous redescendez, vous êtes en grande difficulté. Il faut mieux protéger le football » (Le Parisien, 9 juillet 2015). Toute la question est de savoir si le football professionnel pourra initier en France la mise en œuvre d'une gouvernance collective sans le strict respect de la *draft* et, par-dessus tout, du *salary cap* (limitation sous contrainte des salaires des stars) et de la *luxury tax*. Si ces trois règles ne sont pas organisées efficacement, seuls quelques puissants clubs continueront de dominer les compétitions, comme c'est le cas pour la Champions League depuis dix ans. Les chaînes télévisées ne risquent-elles pas alors de se lasser d'un spectacle répétitif et sans réelle surprise, ayant de plus en plus de difficulté à attirer les téléspectateurs, et par conséquent les sponsors ?

BIBLIOGRAPHIE

BOURG J.-F. et GOUGUET J.-J. 2012. *Économie du sport*. La Découverte, Paris, 3e éd.

DEBORD G. 1967. *La société du spectacle*. Buchet-Chastel, Paris.

DERMIT-RICHARD N. 2012. Football professionnel en Europe : un modèle original de régulation financière sectorielle. *Management & Avenir*, 57, pp. 79-95.

DIETSCHY P. 2010. La passion du football. *L'Histoire*, 353, pp. 16-17.

DOBSON S. et GODDARD J. 2011. *The economics of football*. Cambridge University Press, Cambridge, 2e éd.

DRYER R. 2008. Beyond the box score: a look at collective bargaining agreements in professional sports and their effect on competition. *Journal of Dispute Resolution*, 1, pp. 267-292.

HOEHN T. et SZYMANSKI S. 1999. The americanization of European football. *Economic Policy*, 14(28), pp. 205-240.

JOZSA F. et GUTHRIE J. Jr. 1999. *Relocating teams and expanding leagues in professional sports: how the major leagues respond to market conditions*. Quorum Books, Westport (CT).

MEYSSONNIER F. et MINCHENEAU M. 2013. Le contrôle de gestion des clubs de football professionnel. *Finance Contrôle Stratégie*, 16(4), pp. 1-20.

NEWSHAM G. 2006. *Once in a lifetime: the incredible story of the New York Cosmos*. Grove Press, New York (NY).

PEETERS T. et SZYMANSKI S. 2014. Financial fair play in European football. *Economic Policy*, 29(78), pp. 343-390.

PLUMLEY D et FLINT S. 2015. The UEFA Champions League: maintaining the status quo? *Team Performance Management*, 21(5-6), pp. 247-258.

POLI R., RAVENEL L. et BESSON R. 2015. *Revue d'effectifs : qui gagnera la Ligue des Champions ?*, Rapport mensuel de l'Observatoire du football du CIES, Neuchâtel, avril.

SCHOTTE M. 2014. La structuration du football professionnel européen : les fondements sociaux de la prévalence de la « spécificité sportive ». *Revue Française de Socio-Économie*, 13, pp. 85-106.

THIRIEZ F. 2014. Le football est-il une entreprise comme les autres ? *Revue Internationale et Stratégique*, 94, pp. 97-101.