

# L'ARGENT du FOOT ● ● BALL



Luc ARRONDEL  
Richard DUHAUTOIS

CEPREMAP

CENTRE POUR LA RECHERCHE ÉCONOMIQUE ET SES APPLICATIONS



# **L'ARGENT du FOOTBALL**



# L'ARGENT du FOOTBALL



Luc ARRONDEL  
Richard DUHAUTOIS

**CEPREMAP**

CENTRE POUR LA RECHERCHE ÉCONOMIQUE ET SES APPLICATIONS

© Les Éditions du Cepremap, 2018  
48 boulevard Jourdan – 75014 Paris  
[www.cepremap.fr](http://www.cepremap.fr)

ISBN 978-2-9564629-0-3

Le Cepremap est, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, le Centre Pour la Recherche EconoMique et ses APplications. Il est placé sous la tutelle du ministère de la Recherche. La mission prévue dans ses statuts est d'assurer une interface entre le monde académique et les décideurs publics et privés.

Ses priorités sont définies en collaboration avec ses partenaires institutionnels : la Banque de France, le CNRS, France Stratégie, la direction générale du Trésor et de la Politique économique, l'École normale supérieure, l'INSEE, l'Agence française du développement, le Conseil d'analyse économique, le ministère chargé du Travail (DARES), le ministère chargé de l'Environnement, de l'énergie et de la mer, le ministère chargé de la Santé (DREES) et la direction de la recherche du ministère de la Recherche.

Les activités du Cepremap sont réparties en cinq programmes scientifiques coordonnés par sa direction : Politique macroéconomique en économie ouverte ; Travail et emploi ; Économie publique et redistribution ; Marchés, firmes et politique de la concurrence ; Commerce international et développement.

Chaque programme est animé par un comité de pilotage constitué de trois chercheurs reconnus. Participent à ces programmes une centaine de chercheurs, cooptés par les animateurs des programmes de recherche, notamment au sein de l'École d'économie de Paris.

La coordination de l'ensemble des programmes est assurée par Claudia Senik. Les priorités des programmes sont définies pour deux ans.

L'affichage sur Internet des documents de travail réalisés par les chercheurs dans le cadre de leur collaboration au sein du Cepremap tout comme cette série d'opuscules visent à rendre accessible à tous une question de politique économique.

Daniel COHEN  
Directeur du Cepremap





À la Nantaise...

À la Lensoise...

## Sommaire

<b>Introduction</b> .....	3
<b>1. Les propriétaires :</b>	
« <i>Més que un club</i> ».....	13
Le « <i>foot business</i> » : vraiment un business ? .....	14
La dette des clubs est-elle soutenable ? .....	22
Les clubs sont-ils rentables ?.....	27
Gloire ou argent : telle est la question.....	30
Qui détient les clubs de football ? .....	34
Pourquoi détenir un club de football ? .....	46
Combien vaut un club de foot ?.....	52
Le phénix renaît de ces cendres : « <i>Too little to fail</i> » .....	59
<b>2. Les revenus des clubs :</b>	
« <b>Riches et célèbres</b> » .....	63
L'ancien régime : des revenus qui reposent sur le public au stade	64
Une forte croissance des revenus globaux du football	
depuis 20 ans .....	67
Des inégalités de revenus qui augmentent en France.....	69

Des inégalités de revenus relativement stables chez les plus riches Européens mais un écart qui s'accroît avec les autres clubs . . . . .	75
Des ressources qui dépendent fortement des résultats sportifs .	81
La structure des revenus des clubs en France et en Europe : des droits TV de plus en plus importants par rapport à la billetterie . . . . .	86
La forte croissance des droits TV dans les championnats européens . . . . .	91
Des droits TV au centre des inégalités de revenus . . . . .	93
La manne financière de la Ligue des champions . . . . .	96
Sponsors et maillots. . . . .	100
<b>3. Les joueurs :</b>	
<b>« Dépenser plus pour gagner plus ! »</b> . . . . .	107
Les salaires ont-ils augmenté pour tous les joueurs ? . . . . .	108
Les inégalités salariales sont-elles bonnes pour la compétitivité des joueurs ? . . . . .	112
La masse salariale est-elle justifiée ? . . . . .	115
La masse salariale est-elle soutenable ? . . . . .	117
La masse salariale : un indicateur de performance ? . . . . .	121
L'explosion de la mobilité internationale. . . . .	125
La durée des contrats a-t-elle un effet sur la performance des joueurs ? . . . . .	130
La fiscalité a-t-elle des effets sur les décisions des joueurs ? . . . .	133

#### 4. Les fans du stade :

« <i>You'll never walk alone</i> » .....	139
Comment remplir les stades ? .....	141
Des stades pleins en Angleterre et en Allemagne.....	146
Le public aime les victoires.....	152
Affluence et politique tarifaire .....	155
La bière dans les stades : un effet sur la rentabilité et sur la fréquentation des stades ? .....	157
Faut-il être propriétaire de son stade ? .....	161
La stratégie de l' <i>Olympique Lyonnais</i> est-elle la bonne ? .....	163
Supporters et gouvernance des clubs .....	164

#### 5. Football : quelle régulation ? .....

La transformation historique du football .....	170
Faut-il plafonner la masse salariale des clubs ? .....	173
Faut-il supprimer le <i>fair-play</i> financier ? .....	175
Y a-t-il un risque de bulle spéculative dans le football ? .....	176
Faut-il limiter les commissions des agents ? .....	178
Faut-il réformer le système des transferts ? .....	180
Comment améliorer la redistribution entre clubs ? .....	188
Faut-il interdire les copropriétés de joueurs ? .....	189
Faut-il interdire la multipropriété des clubs de football ? .....	192
Faut-il introduire la vidéo ? .....	194
Vers la création d'une Super Ligue européenne (fermée) de football, concurrente de la Ligue des champions ? .....	197

<b>6. Épilogue :</b>	
« <i>Beautiful game...</i> » .....	205
<b>Bibliographie</b> .....	213
<b>Liste des graphiques, tableaux et encadrés</b> .....	221

Depuis plusieurs années, le montant des transferts des stars du football atteint chaque saison de nouveaux records : le feuilleton de l'été 2017 autour du transfert de Neymar (222 millions d'euros du *FC Barcelone* au *PSG*), en est l'illustration la plus récente. Cette inflation des transactions suscite beaucoup d'interrogations et d'inquiétudes parmi les observateurs du « beau jeu ».

Même si l'économie du football professionnel au *xxi*<sup>e</sup> siècle n'a plus rien de commun avec celle des années 1970, le football est en réalité toujours un petit « business » : les clubs les plus riches de la planète ont des chiffres d'affaires sans communes mesures à ceux des plus grandes entreprises. De plus, les profits des clubs les plus prestigieux sont très faibles, voire nuls : l'objectif des propriétaires de clubs demeure pour l'instant de remporter des matches et des titres au détriment de la rentabilité financière. Dans les années 1970, les ressources des clubs de football professionnels dépendaient principalement des recettes aux guichets auxquelles s'ajoutaient les subventions municipales et la publicité. Aujourd'hui, le football professionnel est essentiellement financé par les droits de retransmission TV qui ont considérablement augmenté ces dernières années, notamment en *Premier League*. Pour gagner des titres, les grands clubs européens utilisent cette manne financière pour acheter les meilleurs joueurs en les payant de plus en plus chers : en conséquence, les revenus des clubs sont de plus en plus concentrés.

Des championnats nationaux en Europe largement dominés par quelques clubs et une Ligue des champions dont les tours finaux sont réservés à une petite élite européenne (avec le

pouvoir de négociation qui va avec) interrogent sur le devenir des compétitions actuelles. Se dirige-t-on vers la création d'une Super Ligue fermée à l'image du sport nord-américain dont l'organisation est très planifiée (« *salary cup* », « *draft* », absence de promotion-relégation) ? En bref, quel est l'avenir du « *beautiful game* » sur le vieux continent dans une économie globalisée et financiarisée ?

**Luc Arrondel** est chercheur au CNRS et membre de l'École d'économie de Paris. Il organise avec R. Duhautois le séminaire « Football et sciences sociales » (PSE-CNAM).

**Richard Duhautois** est économiste, chercheur au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), membre du Laboratoire interdisciplinaire de recherches en sciences de l'action et du Centre d'études de l'emploi et du travail. Il a notamment publié, avec Bastien Drut, deux ouvrages sur le football : *20 questions improbables sur le foot* (De Boeck supérieur, 2014) et *Sciences sociales football club* (De Boeck supérieur, 2015).

**Remerciements** : Les auteurs tiennent à remercier Maya Bacache, Daniel Cohen, Yvon Rocaboy et Claudia Senik pour leur lecture et leurs remarques stimulantes. Nous devons également à Yvon Rocaboy le graphique de l'introduction et à Bastien Drut certains éclaircissements sur les chapitres 1 et 2. Enfin, Jean Le Bail du journal *L'Équipe* nous a permis de réaliser l'enquête sur les supporters.

## Introduction

« *De toutes les choses qui n'ont aucune importance dans la vie, le football est celle qui compte le plus* ».

Jorge Alberto Valdano  
Joueur (1973-1987) et entraîneur argentin

Le 26 octobre 1863 au *Freemasons' Tavern* du *Lincoln's Inn Fields* de Londres, dix-sept représentants des *public schools* anglaises se réunirent pour unifier les règles du football qui variaient alors d'un collège à l'autre. Ces représentants n'étaient sans doute pas conscients d'écrire l'un des chapitres importants de l'histoire populaire moderne. En effet, treize représentants votèrent en faveur des treize lois qui unifièrent les règles du football association. Les quatre votants contre allaient participer ensuite à la création du rugby. La règle 11 est à l'origine de la scission : « Un joueur ne peut passer la balle à un autre à la main », règle de base du jeu de la « balle au pied ».

Ces treize précurseurs du football moderne imaginaient-ils que 151 ans plus tard, la finale de la coupe du monde de football au Brésil en 2014, Allemagne-Argentine, puisse être regardée par la terre entière. Que s'est-il passé entre-temps ? Comment est-on passé d'une pratique sportive destinée à la formation des futures élites anglaises, ou en France à une pratique de patronage, à un « business universel » tel qu'on peut l'observer aujourd'hui ? L'historien du football relèvera certains événements clés pour expliquer cette évolution : le passage au professionnalisme, la création des grandes instances du football (UEFA, FIFA...), le développement des compétitions

internationales, la libéralisation du marché des footballeurs (« arrêt Bosman »), etc. Comment le football est-il devenu « la bagatelle la plus sérieuse du monde »<sup>1</sup> ?

Mais il verra peut-être aussi le début du *xxi*<sup>e</sup> siècle comme une date charnière dans l'économie du football professionnel. L'explosion des droits TV (2,3 Mds d'euros par an sur le marché domestique au Royaume-Uni à partir de la saison 2016-2017, 1,4 Md en Allemagne à partir de la saison 2017-2018...), l'arrivée des milliardaires (R. Abramovich à *Chelsea* en 2003, D. Rybolovlev à *Monaco* en 2011, F. McCourt à *Marseille* en 2016...) et des fonds souverains (le Qatar au *PSG* en 2011, les Émirats arabes unis à *Manchester City* en 2008...), voire d'autres États (la Chine en particulier) ont en effet bouleversé la sphère économique du football, notamment si l'on observe le prix des transferts et les salaires des superstars dont les records ne cessent de grimper.

Le feuilleton qui a animé l'actualité du football durant tout l'été 2017 en est symptomatique. Le transfert du joueur brésilien Neymar, du *FC Barcelone* au *Paris Saint-Germain*, a atteint un record historique de l'ordre de 222 millions d'euros. Et si, la même année, le club de la capitale lève l'option du prêt de l'ancien joueur monégasque, Kylian Mbappe, il devra encore déboursier environ 180 millions d'euros (ce qui en fera le deuxième transfert le plus cher de l'histoire). Même si les montants peuvent paraître « irrationnels », ils obéissent cependant à certains principes économiques. Dans le cas de Neymar, il s'agit d'un joueur « unique » courtisé par les clubs les plus riches de la planète : dans ce contexte, la demande fixe alors le prix comme sur le marché de l'art et le *PSG* s'est donc offert son « Picasso ». Les clubs « historiques », en Espagne et en Allemagne notamment, voient d'un mauvais œil

---

1. C. Bromberger, *Football, la bagatelle la plus sérieuse du monde*, 1998.



l'arrivée de ces « nouveaux riches » (*PSG* et *Manchester City*) qui achètent les meilleurs joueurs et voudraient bien les voir sanctionnés par l'UEFA dans le cadre du *fair-play* financier. C'est oublier un peu vite que du côté des plaignants, les sommes dépensées ne sont pas moins astronomiques : ainsi, durant le mercato d'hiver 2018, le *FC Barcelone* a acquis le joueur brésilien de *Liverpool*, Philippe Coutinho, pour la somme de 160 millions d'euros (troisième transfert le plus onéreux de l'histoire) après avoir acheté au mercato d'été l'espoir français Ousmane Dembelé à *Dortmund* au prix de 105 millions d'euros.

Même si les sommes actuelles semblent affoler les observateurs, on parle de l'argent dans le football depuis fort longtemps (en fait peu de temps après l'invention du jeu). Revenons par exemple aux années 1970. La Coupe du monde au Mexique a vu s'affronter en phase de poule l'équipe championne du monde en titre, l'Angleterre, et le futur vainqueur du tournoi, le Brésil. La rencontre a été remportée par ces derniers 1-0 (but de Jairzinho à la 59<sup>e</sup> minute). Dans le *Paris-Match* de l'époque, la photo des deux équipes était accompagnée de la légende suivante : « Angleterre-Brésil : 22 joueurs qui valent 5 milliards ». Même s'il s'agissait d'anciens francs, les deux sélections étaient donc évaluées à 50 millions de francs. Rapportés aux euros d'aujourd'hui (à pouvoir d'achat constant selon l'Insee), 5 milliards d'anciens francs équivalent à environ 53,5 millions d'euros. Qu'en est-il de la méga-star internationale d'alors, « Pelé », le génial avant-centre de l'équipe du Brésil ? La cote de ce dernier, âgé de 29 ans au moment de la coupe du monde, est évaluée à 10 millions de francs soit à peu près 10,5 millions d'euros actuels. Le parallèle entre Pelé et Neymar est intéressant pour illustrer le changement de régime en 50 ans : deux génies du foot, deux artistes brésiliens, deux joueurs formés au club de *Santos FC*, deux numéros 10 de la *Seleção*. Deux joueurs très proches par le talent mais

dont l'un est évalué à un prix vingt fois supérieur à l'autre. Autres temps, autres « valeurs »...

Du côté des salaires des joueurs, le parallèle est tout aussi abysal, au moins en moyenne. En 1976, Dominique Rocheteau, ailier droit talentueux de l'*AS Saint-Étienne* (« l'ange vert ») et de l'équipe de France, finaliste de la Coupe des clubs champions, se rendait à l'entraînement en voiture, dans une *Coccinelle* : le salaire moyen mensuel d'un bon footballeur français était alors d'environ 2 500 euros. Aujourd'hui la valeur des voitures des meilleurs joueurs de football ne représente qu'un minimum de temps de jeu sur le terrain (source : *carspring*) : le milieu de terrain français N'Golo Kanté, joueur de *Chelsea*, par exemple, n'a besoin de jouer que 12 mn 58 s pour s'offrir sa *Mini Cooper*<sup>2</sup>. Le graphique 0.1 illustre ce « changement de monde » : le rapport du salaire du footballeur le mieux payé de son époque au salaire minimum français a augmenté de façon exponentielle depuis les années 1950<sup>3</sup> !

L'objectif de ce texte est d'éclairer le débat sur le « business » du football en s'écartant de certains discours médiatiques. Le montant des transferts et des salaires des footballeurs n'a pas manqué de susciter de fortes critiques et des commentaires catastrophistes : cette « bulle » va-t-elle exploser ? Ce « boom » de l'activité football mènera-t-il au « krach » et à la « crise » ? Ce modèle économique est-il « durable » ? Le football, comme l'économie en général, est

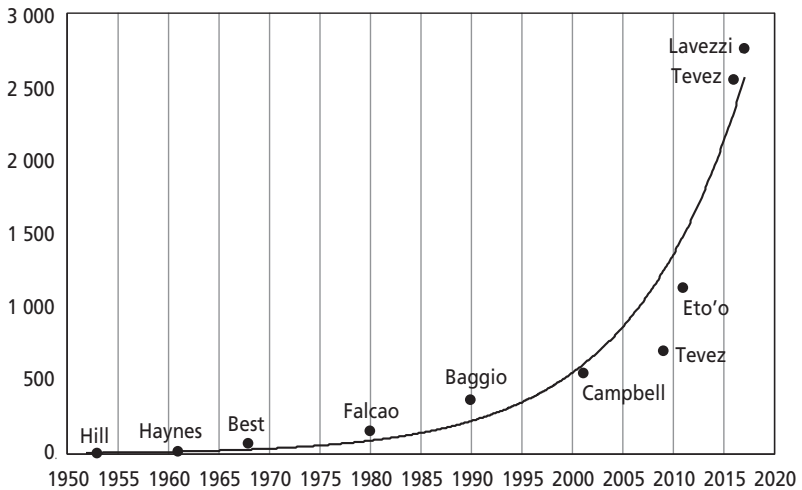
---

2. Certains joueurs, mais peu, étaient néanmoins très bien rémunérés (en dehors de leur salaire) dans les années 1960 : Georges Best, joueur irlandais de *Manchester United*, ballon d'or 1968, déclarait : « J'ai dépensé beaucoup d'argent dans l'alcool, les filles et les voitures de sport. Le reste, je l'ai juste gaspillé ! » (V. Duluc, *Le cinquième Beatles*, 2014).

3. Ainsi Carlos Tevez, le joueur international argentin touchait-il en 2016, 730 000 euros par semaine au club de *Shanghai Shenhua*, soit plus de 2 300 fois le salaire minimum français.

maintenant globalisé et financiarisé, et est donc soumis aux mêmes inquiétudes et interrogations : le football professionnel a traversé le xx<sup>e</sup> siècle et s'est structuré en même temps que les sociétés occidentales se sont transformées, pour aboutir à ce que le sociologue R. Giulianotti<sup>4</sup> appelle la « postmodernité » du football. Mais les critiques que suscitent le football aujourd'hui et les craintes qu'il soulève sur son avenir sont-elles fondées ? Est-ce vraiment la fin du football comme certains le prétendent ?

**Graphique 0.1 : Rapport du salaire du footballeur le mieux payé sur le salaire minimum français**



Source : Sportune et Insee.

4. R. Giulianotti, *The Sociology of the Global Game*, 1999.

Les critiques viennent pour partie de l'existence d'un décalage entre la vision du football des supporters attachés aux repères de la « société antérieure » et la réalité du football actuel. Beaucoup de fans ont continué à vivre le football « localement » alors qu'il est devenu « global ». Les craintes ont pour origine le fait qu'on parle de l'argent du foot, des milliardaires du foot, de la rentabilité et de la valeur des clubs de foot comme on parle d'une grande entreprise cotée en bourse et de ses dirigeants. On parle également du football comme d'une activité économique qui pourrait engendrer une « crise ».

Pourtant, non seulement l'argent dans le football a toujours existé mais les sommes en jeu ne sont pas si impressionnantes lorsqu'on les compare au monde de l'entreprise. Aujourd'hui, paradoxalement, de business, le football n'en a que le nom. En réalité, le football est une petite « affaire » en termes de recettes : le chiffre d'affaires des cinq grands championnats européens professionnels (environ 13,4 milliards d'euros) est légèrement inférieur à celui de la *Française des jeux*. En outre, les clubs de première division en Europe sont globalement sur un « trend » d'équilibre. Ils ne génèrent ni pertes ni profits à long terme : jusqu'à présent, il ne s'agit donc pas d'une activité rentable. Et malgré les dettes qui sont une composante de l'histoire économique du football, les clubs font partie des « entreprises » ayant la plus longue histoire, presque aussi ancienne, pour certaines, que le jeu lui-même : *Manchester United* a été fondé en 1878, *Liverpool FC* en 1892, la *Juventus de Turin* en 1897, le *FC Barcelone* en 1899, le *Bayern de Munich* en 1900, le *Real de Madrid* en 1902, etc. ; en France, le club du *Havre* a été créé en 1872 et est toujours là !

Le football n'a jamais été rentable du fait de son fonctionnement en Ligue ouverte, c'est-à-dire avec des promotions et des relégations (cf. Encadré 0.1). Ce système d'ascenseur a un effet sur la stratégie

financière des équipes : il augmente l'incitation des équipes de première division à investir dans la qualité (en achetant de bons joueurs, en les payant plus), avec l'objectif de se maintenir au haut niveau et de générer des revenus. De la même façon, les équipes des niveaux inférieurs sont incitées à investir car elles savent qu'elles peuvent accéder aux divisions supérieures. En outre, lorsque de nouvelles équipes accèdent au plus haut niveau, les équipes qui y sont déjà présentes investissent pour s'y maintenir. Ceci exerce une pression à la hausse des salaires, car comme les équipes veulent se maintenir en première division, et surtout se qualifier pour la reine des compétitions européenne, la Ligue des champions, les clubs sont prêts à payer davantage les joueurs, notamment les superstars.

### **Encadré 0.1 : L'organisation du football en France et Europe**

Les compétitions nationales de football en France – comme toutes celles en Europe – sont organisées de manière pyramidale. L'une de leurs caractéristiques est le système de promotions (les montées d'équipes dans la division supérieure) et de relégations (les descentes d'équipes dans la division inférieure). On appelle ces compétitions des « ligues ouvertes » par opposition aux « ligues fermées » nord-américaines dans lesquelles le système de promotions-relégations n'existe pas. Pour rééquilibrer les forces en présence d'une saison sur l'autre, les ligues fermées utilisent les systèmes de « *salary cap* » (plafond salarial) et la « *draft* » (incorporer). Même si le « *salary cap* » et la « *draft* » ont des règles spécifiques dans les différents sports, leur but est le suivant : d'une part, que la masse salariale de chaque franchise (équipe) soit équivalente et d'autre part pouvoir choisir les meilleurs joueurs lorsqu'on a fini dernier de la compétition.

Le nombre de promus et de relégués dans les différents championnats européens n'est pas identique à chaque niveau de la hiérarchie et a changé de nombreuses fois au cours du temps. En France, dans les deux plus hautes divisions (Ligue 1 et Ligue 2), tous les clubs ont un statut professionnel obligatoire : la plupart sont des sociétés anonymes sportives professionnelles (SASP), statut créé à la fin des années 1990 qui permet notamment de distribuer des dividendes. Dans les grands championnats européens, les première et deuxième divisions sont le plus souvent des divisions professionnelles. En Angleterre, les quatre premières divisions sont professionnelles et la plupart des clubs sont des sociétés depuis le début du professionnalisme en 1888.

Viennent ensuite les divisions du football amateur avec des clubs à statut associatif et des joueurs non professionnels. En France, à partir de la saison 2017-2018, les divisions nationales amateurs s'appellent, dans l'ordre, le championnat « National 1 », le championnat « National 2 » (ancien championnat de France amateur : CFA), et le championnat « National 3 » (ancien CFA2). La plupart des clubs de ces championnats ont le statut amateur. Seuls les clubs qui descendent de Ligue 2 à National 1 peuvent garder leur statut professionnel pendant deux ans. Ils redeviennent des clubs amateurs s'ils ne réussissent pas à remonter en Ligue 2 au bout de deux saisons. En deçà du niveau national, les compétitions s'effectuent au niveau régional, gérées par les ligues de chaque région, et au niveau départemental, gérées par les districts départementaux. Une réforme de l'organisation est en cours et s'achèvera lors de la saison 2018-2019.

Les compétitions internationales européennes – la Ligue des champions et la Ligue Europa – sont réservées aux équipes des différentes compétitions nationales ayant rempli certains

critères sportifs : vainqueurs du championnat et des coupes nationales, ainsi que les mieux classés du championnat (le nombre varie en fonction des pays). Étant donné le nombre important d'équipes, il y a des tours préliminaires avant les phases finales. Ces dernières s'organisent en deux temps : d'abord un mini-championnat dans un groupe de quatre équipes (chaque équipe joue six matchs en aller-retour) et ensuite pour les deux premiers de chaque groupe, des matchs à élimination directe (en aller-retour), à partir de 8<sup>es</sup> en Ligue des champions ou des 16<sup>es</sup> de finales en *Europa League*.

Les marchés du travail dans lesquels il y a des superstars ont trois caractéristiques : les salaires augmentent de façon exponentielle avec le talent ; une grande partie des salariés gagne moins que la moyenne des salaires ; par voie de conséquence, les quelques superstars captent une grande partie de la richesse distribuée (la rente) car ces footballeurs sont en situation de monopole sur leur segment du marché.

Ainsi les clubs sont en moyenne à l'équilibre financier et le football n'a jamais vraiment été une activité permettant aux propriétaires de s'enrichir ou de faire des profits. Finalement, le football est une des rares activités économiques dans laquelle la distribution de la richesse se fait en faveur des salariés – en outre d'origine populaire – qui ont un « pouvoir » de négociation sur les propriétaires, et cela grâce au non-plafonnement des salaires<sup>5</sup>. En effet, si les salaires étaient plafonnés, comme le demandent certains politiciens ou

5. Il existe des superstars qui « captent » la rente dans d'autres activités « artistiques » comme le chant lyrique par exemple : « l'effet Pavarotti » (du reste, grand amateur de football et supporter de la *Juventus de Turin*) n'a ainsi rien à envier à « l'effet Neymar ».

chroniqueurs, la répartition de la « rente » se modifierait en faveur des clubs. Depuis la manne financière obtenue grâce aux télévisions et autres diffuseurs, se manifeste aujourd'hui la volonté des dirigeants des (grands) clubs européens de modifier la répartition de la richesse. Cette lutte s'exprime dans la proposition d'une Super Ligue européenne fermée dont le fonctionnement serait semblable à celui des ligues nord-américaines. Si les télévisions du monde entier sont prêtes à dépenser des milliards d'euros chaque année pour le championnat anglais et le championnat de football américain, combien seraient-elles prêtes à payer pour voir jouer les vingt meilleures équipes européennes du sport le plus populaire de la planète ? Il s'agit, à nos yeux, du principal enjeu actuel du football professionnel.

Pour comprendre le « business » du football, nous proposons dans le premier chapitre une description des propriétaires de clubs de foot, et dans le chapitre 2 une analyse du financement du football professionnel. Le chapitre 3 s'intéresse au marché des footballeurs et le chapitre 4 se concentre sur ceux qui, au fond, permettent tout ce « business », en allant au stade, en s'abonnant aux chaînes TV, en achetant des maillots, etc. : les supporters. Enfin le chapitre 5 aborde la question de la réglementation du football en Europe.



## 1. Les propriétaires : « *Més que un club* »<sup>6</sup>

*« Dans un club de football, il y a une Sainte Trinité :  
les joueurs, le manager et les supporters.  
Les présidents n'ont rien à voir là-dedans.  
Ils sont juste là pour signer les chèques. »*

Bill Shankly  
Entraîneur de *Liverpool* (1959-1974)

Dans le film *Coup de tête* réalisé en 1979 par J.-J. Annaud, le président du club de Trincamp, Sivardière (joué par Jean Bouise), sort une liasse de billets de 100 francs de sa poche, la déchire en deux et distribue une moitié de billet à chaque joueur en déclarant : « l'autre moitié à la fin du match si on gagne, seulement si on gagne ». Dans les années 1970, les clubs français de football sont en majorité des associations dirigées par des présidents, souvent entrepreneurs locaux. Les clubs vivent principalement de subventions publiques et de la manne des supporters, parfois de contrats de « réclame », et les équipes jouent toutes sur des stades municipaux. Les matchs télévisés sont encore rares mis à part les grandes compétitions. L'objectif de tous les clubs est clair : gagner des matches, la coupe, le championnat...

L'économie du football professionnel que l'on décrit dans ce chapitre n'a plus rien de commun avec ce monde si ce n'est le

---

6. « Plus qu'Un Club » est la devise du *FC Barcelone*.

« jeu » lui-même (*Beautiful game*) : il s'agira du business du foot, des milliardaires du foot, de la rentabilité, des dettes et de la valeur des clubs de foot.

Outre l'épigraphe de ce chapitre, Bill Shankly, emblématique manager du *Liverpool FC*, disait que « Le football est un sport simple, rendu compliqué par les gens qui n'y connaissent rien. ». Pour les économistes, c'est sans doute l'inverse : un sujet compliqué souvent analysé de manière trop simple. Le « bien » football existait avant que les investisseurs ne s'y intéressent ; les clubs ne sont pas des entreprises qui ne recherchent que le profit ; les supporters vont au stade à la recherche d'une satisfaction complexe, patchwork de victoires, de beau jeu, d'ambiance, etc. Il n'est qu'à voir les manifestations de joie dans les villes dont l'équipe a remporté le titre pour faire ce constat : le foot est bien plus qu'un bien de consommation, voire qu'un simple spectacle...

### **LE « FOOT BUSINESS » : VRAIMENT UN BUSINESS ?**

« *Football is a big business.* » Cette phrase est devenue un cliché dans tous les médias mais fut écrite pour la première fois en 1905 par le fondateur de la *Football League* en 1888, William McGregor, drapier de son état. Mais aujourd'hui, le paradoxe est que de business, le football n'en a que le nom. En réalité, le football est une petite « affaire ».

L'entreprise *Conforama*, vendeur de meubles et d'objets de décoration dans le « pays où la vie est moins chère », qui a associé son nom à la Ligue 1 en 2017 (25 millions d'euros sur trois ans), réalisait un chiffre d'affaires de 3,5 milliards d'euros en 2016 et dégagait un bénéfice de l'ordre de 210 millions d'euros. En comparaison, la plus grande entreprise française cotée en bourse, l'assureur *AXA*, générerait un chiffre d'affaires près de 40 fois supérieur au « géant » du meuble et environ 6,5 milliards d'euros de bénéfice net. Dans ce monde

des grandes entreprises, les clubs de football ne représentent donc pas grand-chose mais sont pourtant beaucoup plus connus que la plupart d'entre elles.

Tous les ans, le cabinet de consulting *Deloitte* publie son classement des clubs les plus riches de la planète, le *Football Money League*, que nous aurons l'occasion d'utiliser largement dans ce texte. Il est remarquable que ce classement prenne pour simple critère le chiffre d'affaires des clubs. Ni leurs profits, ni leur valeur ne sont pris en compte pour établir la liste des plus grosses équipes. Selon le critère des profits, certains grands clubs parmi les plus prestigieux seraient sans doute mal classés, voire absents. Par ailleurs, et on le verra plus tard dans ce chapitre, estimer la valeur d'un club n'est pas chose aisée, notamment en raison du fait que très peu d'entre eux sont cotés en bourse.

En 2015-2016, *Manchester United*, club le plus riche du monde selon le cabinet *Deloitte*, générait un chiffre d'affaires de 515 millions de livres sterling, un résultat d'exploitation de 69 millions de livres et un résultat net de 36 millions de livres. Les deux clubs phares espagnols, sans doute les équipes les plus populaires qui soient, disposaient chacune de 620 millions d'euros pour des bénéfices nets de 30 millions pour le *Real de Madrid* et de 29 millions pour le *FC Barcelone*. Ces clubs, grands par leur palmarès et leur histoire ne pèsent pas bien lourd comparativement aux grandes entreprises : *Conforama* réalise trois fois leur chiffre d'affaires et génère sept fois plus de bénéfices<sup>7</sup> !

---

7. Ainsi, l'agence de consulting *Interbrand* a dernièrement publié un top 30 des marques espagnoles bénéficiant de la plus forte valorisation (cf. *ecofoot.fr* du 22 janvier 2018). Les deux clubs historiques de *Liga* figurent dans ce classement : le *Real de Madrid* est 17<sup>e</sup> et le *FC Barcelone* 21<sup>e</sup>. Mais les deux clubs valorisés pour 530 millions d'euros pour le *Real* et 495 millions d'euros pour le *FC Barcelone* sont très loin du leader : *Zara* est valorisé à près de 15,5 milliards d'euros.

Revenons en Ligue 1 où le budget global de la saison 2015-2016 était de 1,5 milliard d'euros, soit moins de la moitié de celui de son sponsor. Les revenus moyens d'un club français d'élite (hormis le *PSG* qui génère près de 550 millions d'euros à lui seul) sont de l'ordre de 47 millions d'euros, soit environ deux fois moins qu'un hypermarché *Carrefour* moyen qui fait des profits. Le foot n'est donc pas un gros business.

S. Kuper et S. Szymanski dans leur ouvrage notent cette contradiction entre un sport dont on parle aujourd'hui tous les jours (on retransmet même le tirage au sort de certaines compétitions) et le faible business qu'il génère<sup>8</sup>. Pourtant, les footballeurs sont pour certains des stars planétaires qui fréquentent aujourd'hui les stars du show-biz et les *top models*. C'est le sport le plus populaire de la planète dont la finale de la Coupe du monde 2014 (Allemagne-Argentine) a été regardée par 1 milliard de téléspectateurs. Et en France, pays raillé pour sa petite « culture footballistique », près de 21 millions de Français ont pourtant assisté à la finale de l'Euro 2016 (France-Portugal) devant leur petit écran.

Les deux auteurs mettent en avant un problème relevé par les économistes, celui de l'*appropriabilité* du « bien » football : « les clubs de football ne peuvent s'approprier qu'une infime partie de l'amour du public pour le football et gagner de l'argent avec »<sup>9</sup>.

---

8. S. Kuper et S. Szymanski, *Soccernomics : Why England Lose : and Other Curious Phenomena Explained*, 2014.

9. Il semble que le club de *Manchester City*, notamment son CEO, Ferran Soriano (ancien CEO du *FC Barcelone*), ait pris conscience de ce potentiel dans la stratégie d'expansion lié à sa holding, *City Football Group* (CFG) : « A team with a global following of 500 millions fans might have an income of only €500m. That's one euro per fan, which is utterly ridiculous. » (G. Tremlett, « *Manchester City's plan for global domination* », *The Guardian*, 15 décembre 2017). Son objectif est de construire une multinationale du foot (« a coca-cola of soccer ») sous le label « City ». Une stratégie de « glocalisation » (prendre un produit global en l'adaptant

On regarde le foot en buvant une bière au café, on parle foot entre collègues ou entre amis, les « experts » critiquent le choix des entraîneurs et les performances des joueurs sur beaucoup de plateaux télé, dans les émissions de radio, on commente et on analyse les matchs dans les journaux (spécialisés ou non), sur les blogs et les réseaux sociaux... Mais toutes ces activités rapportent peu aux clubs de football ! C'est sans doute le monde médiatique qui profite le plus de ces externalités.

Le graphique 1.1 illustre les propos précédents en représentant les résultats nets de la Ligue 1 sur les vingt dernières années. Globalement les clubs de première division sont sur un « *trend* » d'équilibre : ils ne génèrent ni pertes, ni profits. Le nombre de clubs en déficit a varié de quatre à quatorze au cours de la période 2005-2016. L'autre fait marquant de cette figure traduit bien ce qu'est devenu le football français, pourvoyeurs de jeunes talents pour les clubs étrangers<sup>10</sup> : les revenus nets issus des transferts (mutations) de joueurs compensent les pertes liées aux opérations courantes (hors mutations).

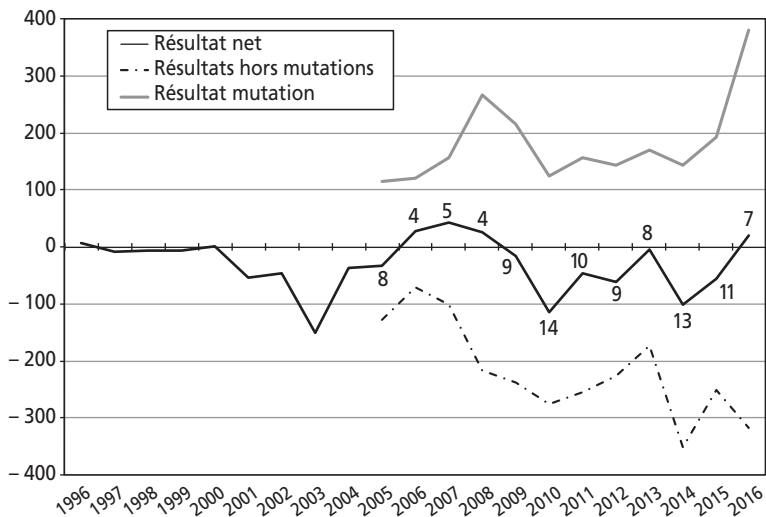
---

aux marchés locaux) est à l'œuvre : rachat de clubs périphérique sur différents continents (*New York City FC* aux États-Unis, *Melbourne City FC* en Australie, *Girone FC* en Italie, *Yokohama F Marinos* au Japon, *Club Atlético Torque* en Uruguay), création de filiales commerciales et d'écoles de football en Chine, à Singapour et au Moyen-Orient, etc. L'avenir nous dira s'il s'agit d'une bonne stratégie : gagner des titres tout en faisant des profits...

La *Juventus de Turin* semble aussi avoir pris conscience du potentiel commercial de sa « marque ». Après la construction de son nouveau stade, la « Vieille Dame » (surnom du club) a échangé son écusson historique contre un logo moderne plus « *design* » : « *J* ». Elle crée en février 2018 une série, *Juventus, Club de légende*, sur *Netflix*, plateforme de plus de 110 millions d'abonnés dans le monde entier. Enfin, tout ce qui touche au club est associé aujourd'hui au nouveau logo : « *J-Academy* » pour le centre de formation, « *J-Medical* » pour le centre médical, etc. (« *La Juventus ou l'évolution d'une marque* », *Soffoot*, 18 février 2018).

10. J.-P. Gayant, *Money Time : l'actualité de l'économie du sport*, 2016.

**Graphique 1.1 : Résultat net des clubs de Ligue 1  
(en millions d'euros) et nombre de clubs en déficit**

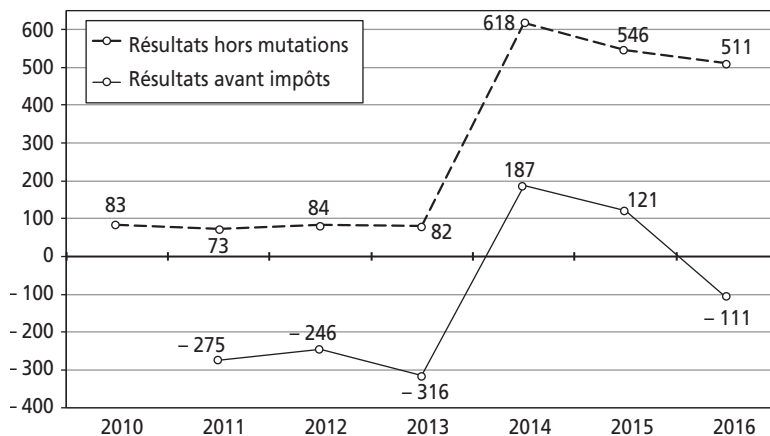


Source : DNCG.

On peut mettre en parallèle cette situation avec celle de la *Premier League* anglaise (graphique 1.2). Contrairement au championnat français, le résultat global hors transferts de joueurs de la ligue anglaise a été positif sur les sept dernières saisons avec un saut quantitatif très important après la saison 2013-2014 qui fait suite à la forte augmentation des droits TV (+70 %) : les résultats nets hors mutations ont été en moyenne multipliés par six. En revanche, lorsque l'on tient compte des transferts de joueurs, les comptes sont en général déficitaires (sauf en 2014 et 2015), montrant que contrairement à la France, les clubs anglais achètent plus de talents qu'ils n'en vendent. L'AS Monaco a pu ainsi vendre Anthony Martial, 19 ans à l'époque, à Manchester

United durant l'été 2015 pour un montant de 60 millions d'euros (hors bonus).

**Graphique 1.2 : Décompositions du résultat net des clubs de Premier League (en millions de livres sterling)**



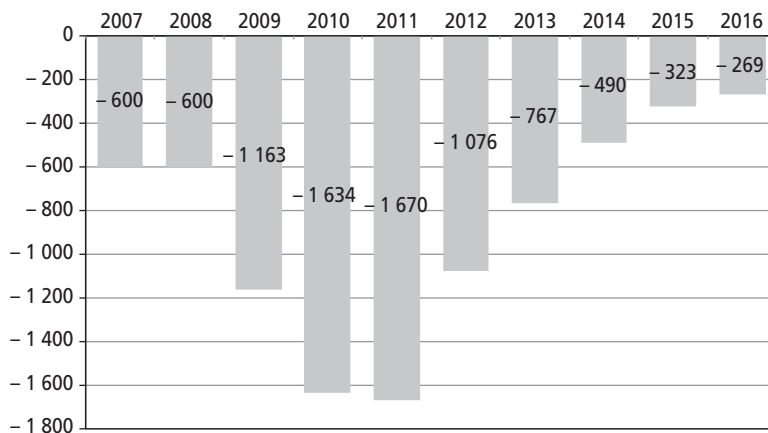
Source : Deloitte.

Le graphique 1.3 indique les pertes cumulées de l'ensemble des championnats européens de première division (dans les 55 fédérations membres de l'UEFA). Ces pertes n'ont cessé d'augmenter à partir de 2007 jusqu'à la mise en place du *fair-play* financier en 2011. À cette date, 55 % des clubs européens faisaient état de pertes nettes. Depuis, de moins en moins de clubs présentent des comptes dans le rouge, les pertes passant de près de 1,7 milliard d'euros à un peu de plus de 300 millions d'euros. Ce redressement s'explique également par l'augmentation des revenus dans les cinq plus grands championnats à partir de la même date (voir chapitre 2).

Les bénéfices d'exploitation – essentiellement les recettes avant transferts et taxes – sont devenus positifs depuis 2013. Les pertes

effectives nettes restent négatives mais leur réduction atteint 81 % entre 2011 et 2015. Cette année-là, sur 54 championnats gérés par l'UEFA, 25 ont une rentabilité positive et 29 sont toujours dans le « rouge », dont sept avec une marge déficitaire supérieure à 20 %. Au niveau le plus bas de la rentabilité du football européen en 2011, ces mêmes chiffres étaient de neuf championnats rentables et 44 dans le rouge, dont 16 avec une marge déficitaire supérieure à 20 %<sup>11</sup>. Il existe évidemment des différences entre les pays qui se désendettent rapidement – l'Espagne et l'Angleterre notamment – et ceux qui continuent à connaître des difficultés – l'Italie, la Turquie et la Russie.

**Graphique 1.3 : Résultat net cumulé des clubs européens de première division (en millions d'euros)**



Source : UEFA.

11. En 2011, il n'y avait que 53 pays. Ils sont 55 aujourd'hui. Gibraltar est entré en 2013 et le Kosovo en 2016.



Au niveau des clubs des cinq ligues majeures, en 2015, 55 équipes (sur 98) dégageaient des excédents sur les opérations courantes (avant transferts de joueurs) et 54 clubs faisaient des bénéfiques nets (transferts inclus)<sup>12</sup>. Mais les « bons élèves » ne sont pas les mêmes dans les deux cas : si on retrouve pratiquement tous les clubs les plus riches (*cf.* chapitre 2) chez ceux qui font le plus de marge avant les transferts, d'autres beaucoup moins riches apparaissent parmi les équipes qui font le plus de profits.

C'est le cas du club de *Burnley* qui apparaît comme le cinquième club européen le plus rentable en 2015, ayant généré un bénéfice de 40 millions d'euros, presque autant que le *Real de Madrid* (42 millions d'euros)<sup>13</sup>. *Burnley* est une ville d'Angleterre de 75 000 habitants dans le Lancashire, située à une trentaine de kilomètres de Manchester. Le *Burnley Football Club* a été fondé en 1882 et leurs seuls trophées consistent en deux *Premier League* (1921 et 1960) et une *FA Cup* (en 1914)<sup>14</sup>. Qualifié en Coupe des clubs champions durant la saison 1960-1961, il sera éliminé en quart de finale par le *Hambourg SV*. Sur la période récente, le club a connu des hauts et des bas : jusqu'en 1976, le club a fait partie de la première division avant de connaître une décennie aux enfers, puisqu'en 1987 le club jouait en division 4. Depuis, le club a réussi à se relever progressivement pour remonter en *Premier League* en 2014. Il a terminé 19<sup>e</sup> de la saison 2014-2015 et est redescendu immédiatement en *Championship* (2<sup>e</sup> division) pour remonter la saison 2016-2017 et cette fois se maintenir (16<sup>e</sup> place).

---

12. En 2016, le constat est encore meilleur puisque 64 clubs sur 98 dégageaient des profits sur les opérations courantes et 69 faisaient des bénéfiques nets (UEFA, *Panorama du football interclubs européen*, 2016).

13. UEFA, *Panorama du football interclubs européen*, 2015

14. La *FA Cup* est la Coupe d'Angleterre, l'équivalent outre-Manche de la Coupe de France

La situation financière des *Clarets* (surnom de *Burnley*) est intéressante à analyser. En 2015, les revenus du club se montent à 79 millions de livres sterling (dont 67 millions de livres de droits TV). Son effectif est évalué à l'époque à 36,75 millions d'euros (la plus faible valorisation de *Premier League* selon tranfermarkt.fr) et sa masse salariale à 22 millions d'euros (*idem*). *Burnley* n'a gagné que 7 matchs mais a fait un bénéfice avant transferts de l'ordre de 54 millions d'euros. Preuve que bénéfices et victoires sont difficilement compatibles (*cf. infra*). À l'issue de la saison 2016-2017, après leur remontée en *Premier League*, les *Clarets* ont généré 120 millions de livres sterling de revenus (dont 104 de droits TV) ce qui les place presque au niveau des trente clubs les plus riches selon le classement *Deloitte* (dont douze clubs de *Premier League*). L'avenir nous dira si les dirigeants vont investir dans de meilleurs joueurs et ainsi augmenter leurs succès ou s'ils continueront à privilégier leur marge bénéficiaire. En effet, on verra plus loin qu'il n'y a aucune relation statistique entre la performance sportive et la performance économique (Graphique 1.6).

## LA DETTE DES CLUBS EST-ELLE SOUTENABLE ?

Pour les Allemands, le mot « dette » (*Schuld*) est le même que le mot « coupable » : on imagine aisément la réticence culturelle à s'endetter outre-Rhin. La fédération anglaise de football a été créée en 1863, quelques années après la création du concept de société à responsabilité limitée qui permettait aux personnes endettées de ne pas avoir personnellement à rembourser les dettes commerciales et même de ne plus aller en prison en cas de faillite. Ainsi, le principal intérêt pour les clubs de foot de se constituer en société à responsabilité limitée est le même que pour toute entreprise, c'est-à-dire de protéger le dirigeant des dettes en cas de faillite. Certains clubs de football anglais – lors de la création du championnat professionnel

en 1888-1889 – en ont profité pour se constituer en société, et en 1923 quasiment tous les clubs professionnels anglais étaient des sociétés<sup>15</sup>.

Au début du professionnalisme, les clubs se sont constitués en société à responsabilité limitée pour emprunter de l'argent afin de construire des stades pour répondre à l'augmentation de la demande (nous reparlerons dans le chapitre 4 de l'endettement pour disposer de son propre stade). Ainsi, pour construire des stades ou acheter des joueurs, les clubs de football européens se sont endettés au fil du temps, et l'une des caractéristiques structurelles des clubs de football concerne l'endettement. Aujourd'hui, la dette totale nette du football européen de première division est d'environ 6 milliards d'euros<sup>16</sup>. Elle est composée pour plus de la moitié de dettes envers les propriétaires, de près de la moitié de découverts bancaires ou commerciaux et d'environ 300 millions d'euros de dettes nettes de transferts de joueurs. Les clubs espagnols sont également endettés auprès de l'administration fiscale<sup>17</sup>. La dette des clubs européens dans le chiffre d'affaires baisse continuellement depuis 2008 (Graphique 1.4) : elle est passée de 65 % à 40 % des recettes entre 2009 et 2015.

Jusqu'à l'introduction du *fair-play* financier (*cf.* encadré 1.1), dans le football européen, comme le souligne W. Andreff, les clubs ont fonctionné avec une contrainte budgétaire « molle »<sup>18</sup>. Les entreprises sujettes aux contraintes budgétaires molles peuvent accumuler les déficits année après année sans disparaître. Le fonctionnement

15. Seul le club de *Nottingham Forest* ne l'est devenu qu'en 1982.

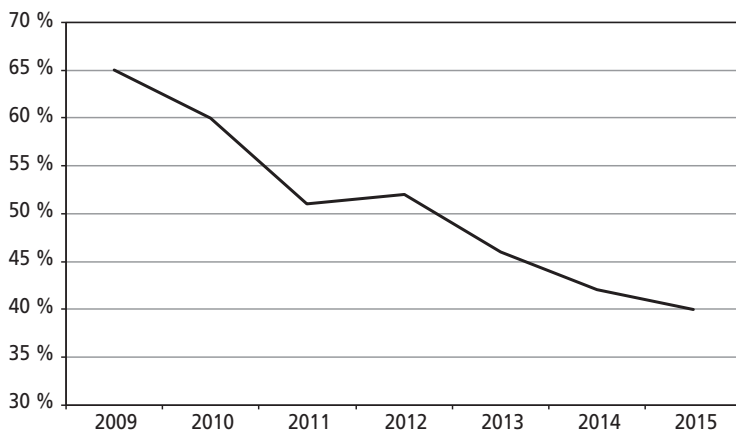
16. UEFA, *Panorama du football interclubs européen*, 2016.

17. Le gouvernement espagnol a adopté des mesures permettant la confiscation des droits TV en cas de non-remboursement de la dette au Trésor.

18. W. Andreff, « Équilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel », 2009.

d'un marché à contraintes budgétaires molles est le suivant : les clubs sont en excès de demande de travail car pour gagner de l'argent il faut gagner des matchs (en conséquence ils sont toujours à la recherche de joueurs) ; le club se lance ainsi dans une course à l'investissement en joueurs de talents ; ces derniers, en situation de monopole (*cf.* chapitre 3), négocient des salaires élevés ; les déficits augmentent mais les clubs trouvent toujours des financements, par exemple par le biais d'un riche propriétaire qui réinjecte de l'argent à fonds perdus dans le club ou par des crédits bancaires car le risque de disparition est très faible, comme nous le verrons par la suite<sup>19</sup>.

**Graphique 1.4 : Part de l'endettement dans les recettes des clubs européens de premières divisions (en %)**



Source : UEFA.

19. Comme le dit l'économiste du sport anglais, S. Szymanski, « *they are too small to fail* » (S. Szymanski, *Money and Soccer*, 2015).

Le *fair-play* financier introduit en 2011 a bien entendu joué un rôle dans l'assainissement des finances des clubs mais l'explosion des droits de retransmission a permis aux clubs des grands championnats européens de faire des profits et ainsi se désendetter, tout en maintenant des salaires élevés. Si l'Allemagne est traditionnellement un bon élève, le désendettement des clubs anglais et espagnol est probant. Seuls les clubs italiens – parmi le *Big Five* – restent actuellement dans une situation financière délicate (un déficit cumulé de 300 millions d'euros et une dette de 1,2 milliard en 2015). L'affaire des matchs truqués<sup>20</sup> a vidé les stades italiens et les contre-performances sur la scène européenne n'ont pas rapporté les ressources nécessaires pour financer les dépenses salariales excessives.

#### **Encadré 1.1 : Le *fair-play* financier**

L'UEFA a mis en place le *fair-play* financier (FPF), réforme portée par Michel Platini, en 2011 pour « améliorer la santé financière générale du football interclubs européen ». Pour cela, chaque club doit prouver qu'il n'a pas d'arriérés de paiement envers d'autres clubs, ses joueurs ou les administrations fiscales pour obtenir sa licence UEFA pour participer aux compétitions. Un club endetté n'a pas le droit de participer à une compétition européenne. En 2013, un nouvel organe voit le jour : l'Instance de contrôle financier des clubs (ICFC). L'ICFC est l'organe de l'UEFA pour l'administration de la justice et c'est elle qui impose les sanctions en cas de non-respect des règles du FPF.

---

20. L'affaire des matchs truqués (*Calciopoli*) est un scandale qui a éclaté en 2006. Il s'agit d'écoutes téléphoniques rendues publiques par la presse sur la connivence entre des présidents de clubs et les arbitres professionnels.

Avec cette nouvelle entité, vient une nouvelle règle : les clubs doivent préserver un équilibre financier. Cette règle s'applique également aux clubs qui ne participent pas aux compétitions européennes. Le calcul se fait sur des périodes d'évaluation de trois ans. Un club n'a plus le droit de dépenser plus qu'il ne gagne, avec une certaine marge. Aujourd'hui, un club peut ainsi déboursier jusqu'à 5 millions d'euros de plus que ce qu'il gagne. Au-delà, il s'expose à des sanctions. Ce seuil peut atteindre 30 millions d'euros si c'est un investissement direct du propriétaire du club. Enfin, dans le cas où l'argent est injecté via un contrat de sponsoring ou une société externe, l'UEFA se réserve le droit d'étudier la situation.

L'ICFC a tout un éventail de sanctions à sa disposition. Du blâme au retrait d'un titre (mais pas l'interdiction de recrutement), les possibilités sont nombreuses. En réalité, la recherche d'un compromis avec tous les clubs contrevenants permet de minimiser l'impact des pénalités.

#### *L'amende*

Sa valeur peut varier : de 20 000 euros à *Braga*, le club portugais, en 2015 pour un retard de paiement au *Dynamo Kiev* jusqu'à 60 millions (dont 20 millions fermes) pour le *PSG* en 2014. À l'époque, l'UEFA lui reprochait d'avoir une balance de transferts avec un déficit supérieur à 30 millions d'euros, la limite légale.

#### *La rétention des recettes provenant d'une compétition de l'UEFA*

L'UEFA peut décider de retenir l'argent qu'un club a gagné en participant aux compétitions européennes dans sa totalité ou en partie. *Monaco* a connu une sanction de ce type en mai 2015. Le club était dans le viseur de l'instance européenne pour avoir une balance des transferts négative trop importante. La sanction avait été la retenue de 13 millions d'euros dont

10 avec sursis sur ses recettes européennes. Le club turc de *Fenerbahçe* et le club Kazakh, le *FC Astana*, ont connu pareille sanction en mai 2016.

#### *La limitation du nombre de joueurs en compétitions européennes*

Les clubs qui participent aux compétitions européennes peuvent inscrire 25 joueurs sur la liste officielle. Pour les clubs qui n'ont pas respecté le *fair-play* financier, ce nombre peut être réduit pour la prochaine participation européenne. Cette pénalité est considérée comme une mesure sportive et a une influence directe sur le cours d'une saison européenne. L'*Inter Milan* a vu son effectif réduit à 21 en mai 2015. En 2015-2016, le *Sporting Portugal* et le *Besiktas* (Turquie) n'ont pu inscrire que 22 joueurs.

#### *L'exclusion des compétitions européennes*

L'exclusion des compétitions de l'UEFA est la plus haute sanction. *Malaga* (Espagne) a été écarté d'une épreuve de l'UEFA sur la période 2014-2017 et le club serbe du *Partizan Belgrade* sur la période 2017-2020 ; l'*Étoile Rouge de Belgrade*, pour des dettes envers d'autres clubs, des salariés et les autorités, a été exclue lors de la saison 2014-2015 de la Ligue des champions.

Sources : UEFA.com ; *L'équipe.fr*, août 2017.

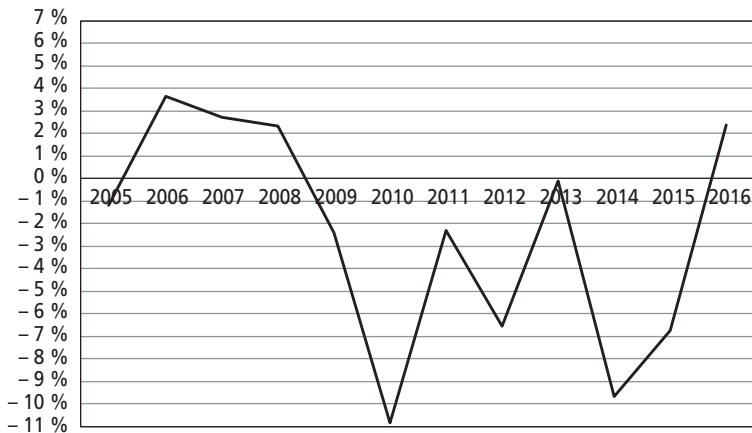
## **LES CLUBS SONT-ILS RENTABLES ?**

Souvent quand un entrepreneur reprend un club de foot, il promet de le gérer rationnellement comme on le ferait avec n'importe quelle affaire. Mais un club de foot est-il une entreprise comme une autre ? Jean-Michel Aulas, président de l'*Olympique Lyonnais* et d'une société de progiciels de gestion et de comptabilité déclarait sur *Canal+* en 2007 : « Nous ne sommes pas un club de foot mais une holding de divertissement. » Mais comme le dit bien

S. Szymanski, assimiler un club de football à une entreprise de divertissement, c'est sans doute aussi profane que « de dire que l'Église catholique est dans le secteur du conseil »<sup>21</sup> !

La section précédente a montré que, globalement, le secteur « football » représenté par les ligues, générait peu ou pas de profits. Cette observation est un premier élément pour ne pas classer les équipes de football parmi les entreprises classiques. Le graphique 1.5 permet d'affiner ce constat : le taux de rentabilité moyen des équipes de Ligue 1 mesuré par le rapport du résultat net (après mutations) sur le chiffre d'affaires des clubs n'a été positif que quatre années sur les douze dernières saisons. Mais ce manque de rentabilité est-il général ou seulement le fait des clubs non performants ? Autrement dit, gagner des titres permet-il de faire des profits ?

**Graphique 1.5 : Résultat net (après mutations)/chiffre d'affaires des clubs de Ligue 1 sur les saisons 2004-2005 à 2015-2016 (en %)**

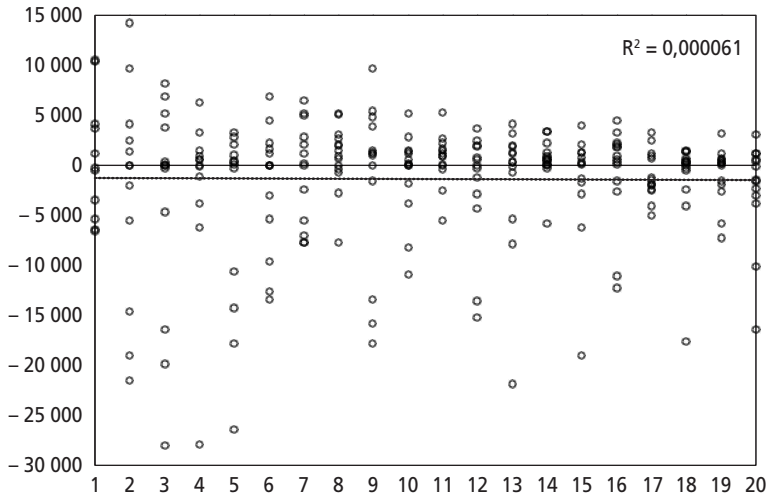


Source : DNCG.

21. S. Szymanski, *Ibid.*, p. 145.



**Graphique 1.6 : Bénéfices nets (en milliers d'euros après mutations)  
des clubs de Ligue 1 et classements  
sur les saisons 2002-2003 à 2015-2016**



Source : DNCG.

Le graphique 1.6 représente les résultats nets des clubs de Ligue 1 en fonction de leur classement (de la 1<sup>re</sup> à la 20<sup>e</sup> place) sur la période 2003-2016. On observe qu'il n'y a aucune corrélation ( $R^2 = 0,000061$ ) entre le fait de briller en championnat et celui de gagner de l'argent. En d'autres mots, la rentabilité des clubs n'est pas liée à leurs performances sur le terrain ! De plus, on constate même que certains clubs bien classés (à gauche du graphique) perdent parfois beaucoup d'argent. Et on obtient le même résultat en variations : pas de corrélation entre une amélioration au classement et une augmentation des profits. Ce résultat n'est pas typiquement français puisque S. Kuper et S. Szymanski obtiennent les mêmes

résultats pour la *Premier League* sur la période 1993-2010<sup>22</sup>. Le football n'est pas un sport très lucratif même si l'on gagne des matchs. Et c'est plutôt si l'on parvient à générer des revenus supplémentaires que l'on pourra acheter de bons joueurs et gagner plus de matchs (*cf.* chapitre 2).

### **GLOIRE OU ARGENT : TELLE EST LA QUESTION**

L'hypothèse standard de la théorie de la firme postule que l'objectif d'une entreprise est de maximiser son profit. Pour les clubs de football, il semble à l'évidence que d'autres objectifs doivent être envisagés. Certains modèles supposent qu'ils maximisent le nombre de victoires. D'autres envisagent des formes plus sophistiquées dans lesquelles un club de football maximise une fonction d'utilité ayant pour arguments le nombre de victoires pour la gloire, l'affluence au stade pour l'ambiance, l'équilibre compétitif pour le suspense et les revenus pour l'argent... avec une contrainte sur le taux de profit (qui peut être nul)<sup>23</sup>.

On comprend bien que l'objectif d'un club de football est de gagner des matchs et ainsi de remporter des titres. Mais cette légitime motivation est difficilement compatible avec celle de rentabilité. Car si d'autres équipes ont des propriétaires qui n'ont pas de souci d'argent et sont prêts à mettre le prix pour gagner – et cela est le cas des clubs possédés par les milliardaires ou des fonds souverains – alors les autres clubs en compétition sont obligés de suivre : dépenser plus pour gagner plus. Cela passera essentiellement par l'achat de meilleurs joueurs, capables de remporter des trophées. Le *PSG* est dans cette logique car l'objectif affirmé des propriétaires

---

22. *Ibid.*

23. P. Sloane, « The Economics of Professional Football : The Football Club as a Utility Maximiser », 1971.

qataris est de gagner la Ligue des champions à court terme<sup>24</sup>. Sans le *fair-play* financier, il va sans dire que les sommes dépensées auraient été vraisemblablement plus élevées que celles observées depuis le rachat du club (*cf.* chapitre 2).

Pour trancher empiriquement ce débat entre les deux logiques, objectif de profit *vs.* objectif de victoires, P. Garcia del Barro et S. Szymanski<sup>25</sup> ont analysé les comptes et les classements de clubs anglais et espagnols sur la période 1994-2004. Nous verrons dans les chapitres suivants qu'il existe deux relations statistiques très fortes entre d'une part les revenus et les performances des clubs (pour augmenter ses recettes, il faut gagner), et d'autre part, entre leurs performances et leur masse salariale (pour gagner, l'équipe doit être la meilleure possible). Comme dans tout environnement compétitif, ces relations dépendent de la stratégie des autres équipes : si les clubs cherchent à maximiser leurs profits, l'incitation à investir dans les joueurs diminue puisque le rendement sur investissement sera alors plus faible ; si les clubs maximisent les victoires, tous les profits seront destinés à améliorer le classement de l'équipe et donc à enrôler des joueurs plus performants.

Puisque les profits des clubs sont principalement déterminés par la différence entre les revenus et la masse salariale, il est alors possible d'identifier, compte tenu des relations précédentes, une relation entre le niveau de profit espéré et la place au classement du championnat conditionnellement au choix de toutes les autres équipes de la compétition. En comparant le classement observé de

---

24. Nasser-al-Khelaifi, président du club parisien, déclare dans un article du *Parisien* du 4 janvier 2013 : « En arrivant à Paris en juin 2011, nous nous sommes donnés cinq ans pour faire partie du top niveau européen et pour gagner la Ligue des champions ».

25. P. Garcia-Del-Barro et S. Szymanski, « Goal ! Profit Maximization *versus* Win Maximization in Soccer », 2009.

chaque club, celui qui lui permettrait de maximiser son profit (pour une performance donnée) et celui qui lui permettrait de maximiser les victoires (pour un profit nul), il est alors possible de conclure à l'une ou l'autre des hypothèses testées. Les auteurs montrent que c'est l'objectif de maximisation des victoires qui décrit le mieux les comportements des clubs espagnols et anglais étudiés : on privilégie la gloire plutôt que l'argent.

Il peut alors être intéressant d'expliquer l'ampleur de ces comportements « déviants » (par rapport au comportement de maximisation du profit). Les facteurs explicatifs invoqués par P. Garcia del Barro et S. Szymanski pour le championnat espagnol concernent : (a) le statut historique du club et les attentes des supporters ; (b) le statut juridique du club ; (c) les motivations des dirigeants ; (d) la concentration des pouvoirs et (e) la menace de relégation. Empiriquement, les clubs au gros palmarès ont tendance à davantage maximiser leur profit (les succès passés peuvent « compenser » le manque de succès actuel)<sup>26</sup>, tout comme les clubs où le pouvoir est fortement concentré. Le secteur d'activité des présidents de clubs joue également un rôle, ceux exerçant par exemple dans le bâtiment privilégieraient

---

26. Cette « patience » ne dure vraisemblablement qu'un temps. Le club londonien d'*Arsenal* en est un exemple symptomatique. Sur la période 2007-2017, toutes compétitions confondues, *Arsenal* a gagné trois trophées (trois *FA Cup*) ; parmi ses concurrents de *Premier League*, *Chelsea*, en a remporté onze, *Manchester United* dix et *Manchester City* cinq. Malgré sa bonne santé financière (revenus dans le top dix européen), un stade – dont il est propriétaire depuis 2006 – rempli (près de 60 000 personnes en moyenne par saison) et générant de fortes recettes les jours de match (près de 98 euros en moyenne par supporter et par rencontre selon l'UEFA), l'absence de titre majeur depuis 2004 (notamment celui de champion d'Angleterre) mécontente de plus en plus les supporters, même si les « *Gunners* » (surnom des joueurs d'*Arsenal*) ne sont pas descendus en dessous de la 4<sup>e</sup> place et 5<sup>e</sup> en 2017, depuis leur succès en *Premier League* en 2004.

plutôt les victoires, cet effet s'expliquant sans doute par les retombées économiques pour le propriétaire d'un club qui gagne.

Eduardo Galeano, écrivain et journaliste uruguayen, écrivait dans son très beau livre *Football, ombre et lumière* à la fin des années 1990 que « L'histoire du football est un voyage triste, du plaisir au devoir. À mesure que le sport s'est transformé en industrie, il a banni la beauté qui naît de la joie de jouer pour jouer. [...] Le football professionnel condamne ce qui est inutile, et est inutile ce qui n'est pas rentable. ». Or, pour l'instant, le football n'est pas rentable pour ses « propriétaires »<sup>27</sup>. L'argent injecté par certains milliardaires dans leur club dans le but de remporter des titres, argent qui ne sera vraisemblablement jamais récupéré, les rapproche d'ailleurs plus du mécénat ou de la philanthropie que d'un investissement proprement dit<sup>28</sup>.

---

27. P. Garcia-Del-Barro et S. Szymanski précisent que leurs conclusions concernent une période (1994-2004) durant laquelle les revenus des clubs de première division anglaise et espagnole ont été multipliés par cinq en raison notamment de la renégociation des droits de retransmission TV. On ne peut donc pas en déduire que le comportement de « maximisation des victoires » est un comportement d'équilibre : il est ainsi possible que les clubs poursuivent cette stratégie pendant une période de croissance des revenus afin d'obtenir une position dominante et ainsi des bénéfices à plus long terme. Le fait que, ces dernières années, plusieurs propriétaires de franchises nord-américaines (où la rentabilité est un des objectifs) aient acheté des clubs de *Premier League* (la famille Glazer possède *Manchester United* ; J. W. Henry détient *Liverpool*) ou de Ligue 1 (F. McCourt est le propriétaire de l'*Olympique de Marseille*) est un phénomène important à noter pour suivre les évolutions économiques futures du football professionnel.

28. Entre la date de l'achat du club de *Chelsea FC* et celle de la mise en place du *fair-play* financier, le milliardaire russe Roman Abramovitch aurait ainsi investi environ 2 milliards d'euros dans l'équipe des « *Blues* » (« Abramovitch, l'homme qui dépense 2 milliards », *SoFoot.com*, samedi 10 mars 2012). Ainsi pour la seule année 2008, la perte avant impôt de *Chelsea* s'élevait à 84,5 millions de livres sterling. Le 30 juin de la même année, Abramovitch a couvert les pertes du club en lui octroyant un prêt sans intérêt de 702 millions de livres sterling (D. Conn, *The Guardian*, 2 juin 2009).

## QUI DÉTIENT LES CLUBS DE FOOTBALL ?

À l'origine, les clubs français étaient des associations régies par la loi de 1901, statut qu'ont conservé les clubs amateurs<sup>29</sup>. Le passage au professionnalisme en 1932 n'a pas remis en cause le statut des clubs pendant plus de 40 ans. En 1975, dans la loi dite Mazeaud, les clubs ont pu créer des SEML (sociétés d'économie mixte locale) qui mêlaient actionnariat public et privé et permettaient aux collectivités territoriales de s'impliquer dans la gestion des clubs. Les difficultés financières et certaines pratiques frauduleuses (détournements de fonds publics, « caisses noires »...) qui ont terni quelque peu l'image du football français durant les années 1980, ont fait prendre conscience aux instances sportives et à l'État de la nécessité de réformer le statut juridique des clubs.

À partir de 1984, les associations sportives dépassant certains seuils financiers ont dû créer des SOS (Société à objet sportif) ou des SEMSL (le deuxième S pour sportive) pour la gestion de l'activité professionnelle (l'association gérant le secteur amateur étant propriétaire d'au moins un tiers de la SOS). En 1987, une nouvelle loi a permis aux clubs de rester des « associations à statut renforcé » et la SOS devient alors la SAOS (A pour anonyme). Ces deux cas d'association ne permettaient cependant pas de rémunérer les dirigeants élus (dont le PDG) et de distribuer des dividendes. C'est seulement en 1999 que le statut juridique des clubs évolue pour se rapprocher du modèle de la société commerciale. La SASP (Société anonyme sportive professionnelle) et l'EURSL (Entreprise unipersonnelle sportive à responsabilité limitée) sont alors créées. L'EUSRL permet à une association de contrôler un club, à l'exclusion de tout autre actionnaire. Une SASP dispose depuis 2003 des mêmes prérogatives

---

29. B. Drut, *Économie du football professionnel*, 2014.

qu'une société de droit commun et peut donc distribuer des dividendes et se financer en bourse.

Sur les 40 clubs participant aux championnats des deux premières divisions en 2015, 36 avaient le statut de SASP ou de SA. L'*AS Monaco* est régi par la loi monégasque sur les sociétés anonymes, l'*AJ Auxerre* a gardé son statut de SAOS et les deux clubs d'*Ajaccio* étaient sous le régime d'une EUSRL.

La professionnalisation du football a donc été marquée par une évolution juridique qui a vu passer les clubs du statut d'association à celui de société commerciale<sup>30</sup>. L'objectif principal était de permettre de collecter des capitaux et de donner la possibilité aux nouveaux actionnaires de percevoir des dividendes.

En Europe, dans les cinq principaux championnats, les clubs ont, comme en France, un statut proche d'une entreprise commerciale classique<sup>31</sup>. En Angleterre, les clubs sont des sociétés par actions depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle pour permettre la collecte de capitaux. En Espagne, la plupart des clubs sont des sociétés anonymes sportives (SAD) depuis les années 1980 (années de grosses difficultés financières)<sup>32</sup>. Quatre clubs espagnols (*Real Madrid*, *FC Barcelone*, *Atlético Bilbao* et *Osasuna*) ont cependant réussi à conserver leur statut antérieur avec une structure démocratique : ce sont les « Socios », membres-supporters, qui sont propriétaires du club (environ 150 000 à *Barcelone*, 80 000 à *Madrid*, 35 000

---

30. N. Dermit-Richard, « L'évolution juridique des clubs de football : de l'association à la société commerciale », 2013.

31. B. Drut, *Ibid.*

32. Initialement, seuls des ressortissants espagnols pouvaient être actionnaires et à la condition qu'ils ne détiennent pas plus de 1 % d'un autre club. Cette restriction de nationalité a été abrogée en 1998 en raison de sa non-conformité avec les droits de la Communauté européenne relatifs à la libre circulation du capital (R. Llopis-Goig, « Football Clubs' Ownership and Management. The Fans' Perspective », 2014.)

à *Bilbao* et 15 000 à *Osasuna*). Les Socios ne sont pas de simples abonnés puisqu'ils élisent le président du club et le conseil d'administration moyennant un droit d'entrée et une cotisation annuelle. En Italie, les clubs sont des sociétés par actions (SpA) depuis 1981. Depuis 1996, elles peuvent octroyer des dividendes mais sont contraintes de verser 10 % des bénéfices à la formation (antérieurement, tout était réinvesti dans l'activité sportive des clubs). Enfin, en Allemagne, le football n'est devenu professionnel qu'en 1963 et les clubs sont restés longtemps des associations à but non lucratif. Depuis 1998, les clubs ont pu se constituer en sociétés par actions à condition que l'association initiale conserve la moitié des votes plus une (règle du 50+1). Seuls le *Bayer Leverkusen* détenu par *Bayer* et le *VfL Wolfsburg* possédé par *Volkswagen* échappe à cette règle. Par ailleurs, les profits des associations ne peuvent être distribués et sont donc réinvestis dans l'activité sportive.

Dans les années 1930 les clubs en France étaient « détenus » principalement par les entreprises industrielles et commerciales : *Peugeot* au *FC Sochaux-Montbéliard*, la *Compagnie des Mines* au *RC Lens*, *Casino* à l'*AS Saint-Étienne*. Dans les années 1980-1990, ce sont plutôt les entreprises audiovisuelles qui ont investi les clubs de football français : *Canal+* au *Paris SG*, *M6* aux *Girondins de Bordeaux*. En 2006, c'est un fonds d'investissement qui rachète le *PSG (Colony Capital)*.

Aujourd'hui, la majorité des clubs de football sont devenus la propriété d'une seule personne physique ou morale : selon l'UEFA, plus de 50 % avaient ce statut en 2008<sup>33</sup>. C'est aussi le cas en France. Le tableau 1.1 dresse l'inventaire de la propriété des clubs français en 2016 (voir aussi l'encadré 1.2). La majorité des propriétaires sont des gros entrepreneurs, la plupart multimillionnaires et certains, milliardaires. Si l'on met à part le *PSG* détenu par le fonds

---

33. S. Szymansky, *Money and Soccer*, 2015.



Tableau 1.1 : Propriétaires des clubs de Ligue 1 en 2017

Club	Propriétaire	Année	Part du capital	Richesse du propriétaire ( <i>Forbes</i> , €)	Nature de l'activité
AS Monaco (ASM)	Dimitri Rybolev	2011	66 %	6,1 M	Fonds d'investissement
Paris Saint-Germain (PSG)	Qatar Investment Authority	2012	100 %	1,82 M	Fonds souverain
OGC Nice (OGCN)	NewCity Capital, Groupe Plateno, Pacific Media C, J.-P. Rivière	2016 2011	80 % 20 %		Entreprise Entreprise
Olympique lyonnais (OL)	J.-M. Aulas Pathé IDG Capital	1987 1999 2017	28 % 24 % 20 %	160 m	Entreprise Entreprise Fonds d'investissement
Girondins de Bordeaux (FCGB)	M6	1999	99 %		Entreprise
AS Saint-Etienne (ASSE)	B. Romeyer B. Caizzo	2000 2000	44 % 44 %		Entreprise Entreprise
Olympique de Marseille (OM)	F. McCourt	2016	100 %	1,2 M	Entreprise
Stade Rennais (SRFC)	F. Pinault	1998	66,66 %	14,4 M	Entreprise
Toulouse (TFC)	O. Sadran	2001	50,01 %	320 m	Entreprise
En Avant de Guingamp (EAG)	84 actionnaires	2002	72 %		Entreprises
FC Nantes (FCN)	W. Kita	2007	100 %	170 m	Entreprise
Angers SCO	S. Chabane	2011	93 %		Entreprise
Montpellier MHSC	I. Nicollin	1974	100 %	140 m	Entreprise
Stade Malherbe de Caen (SM)	9 actionnaires	2007	70 %		Entreprises
Lille LOSC	G. Lopez	2017	100 %		Fonds d'investissement
Nancy (ASNL)	J. Rousselot	2010	99 %		Entreprise
FC Metz (FM)	B. Sorin	2009	100 %		Entreprise
Dijon FCO (DFCO)	O. Delcourt F. Pennequin	2000 2000	100 %		Entreprise Entreprise
FC Lorient (FCL)	L. Fery	2009	100 %	275 m	Fonds d'investissement

Source : LFP et DNCG.

Tableau 1.2 : Propriétaires des clubs de *Premier League* en 2017

Club	Propriétaire (part du capital)	Nationalité	Richesse du propriétaire (€)	Nature de l'activité
Arsenal	E. Stanley Kroenke (67,05 %) Alisher Usmanov (30,04 %)	États-Unis Russie	22,7 B\$	Kroenke Sport Entreprise Metal and mining investment
Bournemouth	Maxim Demin (75 %) PEAK6 Investments (25 %)	Russie États-Unis		Petrochemical trading Seven Developments
Brighton & Hove Albion	Tony Bloom (75,61 %)	Anglais	1,7 B\$	Online Gambling, Real Estate, Property, Land Developments & Investments
Burnley	Mike Garlick (49,3 %) John Banaszkiwicz (27,55 %)	Anglais Anglais	80 M\$	Michael Bailey Associates Freight investor Services
Chelsea	Roman Abramovich	Russie	9,1 B\$	Oil and Industry
Crystal Palace	Steve Parish	Anglais	65M\$	Tag Worldwide
	Martin Long	Anglais	100 M\$	Churchill Insurance
	Joshua Harris	États-Unis	3,6 B\$	Apollo Global Management
	David S. Blitzer	États-Unis	1,3 B\$	Blackstone Group
	Jeremy Hosking Stephen Browett	Anglais Anglais	250 M\$ 110 M\$	Marathon Asset Management Farr Vintners
Everton	Farhad Moshiri (49,9 %) Bill Kenwright CBE Jon Woods	Royaume-Uni Anglais Anglais	2,3 B\$	Steel and energy Theatre production Planet Hollywood Ocean Software
Huddersfield Town	Dean Hoyle	Anglais	475 M\$	Card Factory
Leicester City	The Srivaddhanaprabha Family	Thaïlande	5,1 B\$	King Power International Group
Liverpool	John W. Henry	États-Unis	2,5 B\$	Fenway Sports Group

Club	Propriétaire (part du capital)	Nationalité	Richesse du propriétaire (€)	Nature de l'activité
Manchester City	Mansour bin Zayed Al Nahyan (87 %) China Media Capital (13 %)	Émirats Arabes Unis Chine	44 B\$	Oil and Industry Investment Government
Manchester United	The Glazer Family	États-Unis	4,3 B\$	First Allied Corporation, Tampa Bay Buccaneers
Newcastle United	Mike Ashley	Anglais	3,7 B\$	Sports Direct International
Southampton	Gao Jisheng (80 %) Katharina Liebherr (20 %)	Chine Suisse	3,9 B\$	Lander Sports Development Co Ltd Inheritance
Stoke City	The Coates Family	Anglais	6,5 B\$	Bet365
Swansea City	Stephen Kaplan & Jason Levien (68 %) Swansea City Supporters Trust (21,1 %)	États-Unis Galles	...	Memphis Grizzlies and D.C. United Investment Trust
Tottenham Hotspur	Joe Lewis (70,6 % of 85 % holding Company) Daniel Levy (29,4 % of 85 % holding Company)	Anglais Anglais	5,6 B\$ ...	Tavistock Group ENIC Group
Watford	Gino Pozzo	Italie	...	Businessman
West Bromwich Albion	Guochuan Lai (87,8 %)	Chine	3,6 B\$	Investment
West Ham United	David (51,1 %) David Gold (35,1 %) Straumur Investment Bank (10 %)	Galles Anglais Islande	520 M\$ 325 M\$	Daily Sport, Sunday Sport Gold Group International Straumur Investment Bank

Source : Club financial account.

Tableau 1.3 : « Money League » des propriétaires de club de football

Rang	Propriétaire	Année d'acquisition	Parti du capital	Nationalité	Clubs	Niveau du Club	Forbes 2017	Classement Forbes
1	Carlos Slim Halu	2012	100 %	Mexique	Real Oviedo	Liga 2	54,5 B\$	6
2	Wang Jianlin	2015	20 %	Chine	Atletico Madrid	Liga 1	31,3 B\$	18
3	George Soros	2012	1,90 %	États-Unis	Manchester United	Premier League	25,3 B\$	29
4	Paul Allen	1996	Act. minoritaire	États-Unis	Seattle Sounders	Major League-Soccer	19,9 B\$	42
5	Lakshmi Mittal	2011	33,00 %	Inde	Queens Park Rangers	Championship	16,4 M\$	56
6	François Pinault	1998	66,66 %	France	Stade Rennais FC	Ligue 1	15,7 B\$	63
7	Alisher Usmanov	2007	30,04 %	Russie	Arsenal FC	Premier League	15,2 B\$	66
8	Dietrich Mateschitz	2005-2006-2007	100 %	Autriche	Red Bull Salzburg, New York Red Bulls, RB Leipzig	Österreichische Fußball-Bundesliga, Major Soccer League, Bundesliga	13,4 B\$	86
9	Philip Anschutz	1995	100 %	États-Unis	Los Angeles Galaxy	Major Soccer League	12,5 B\$	96
10	Agnelli Family	1923	64 %	Italie	Juventus Turin	Serie A	11,5 B\$	
11	Roman Abramovich	2003	100 %	Russie	Chelsea FC	Premier League	9,1 B\$	139
12	Stan Kroenke	2010	67,05 %	États-Unis	Arsenal FC	Premier League	7,5 B\$	182
13	Dimitry Rybolovlev	2011	66 %	Russie	AS Monaco	Ligue 1	7,3 M\$	190

Rang	Propriétaire	Année d'acquisition	Parti du capital	Nationalité	Clubs	Niveau du Club	Forbes 2017	Classement Forbes
14	Coate Family	2015	100 %	Royaume-Uni	Stoke City	<i>Premier League</i>	6,5 M\$	219
15	Suleyman Kerimov	2011	100 %	Russie	FK Anzhi Makhachkala	Première Ligue russe	6,3 M\$	226
16	Leonid Fedun	2003	100 %	Russie	Spartak Moscou	Première Ligue russe	6,3 M\$	226
17	Guo Guangchang	2016	100 %	Chine	Wolverhampton Wanderers	<i>Championship</i>	6,3 N\$	226
18	Joseph Lewis	2011	100 %	Royaume-Uni	Tottenham Hotspurs FC	<i>Premier League</i>	5,6 B\$	269
19	Vichai Srivaddhanaprabha	2010	100 %	Royaume-Uni	Leicester City FC	<i>Premier League</i>	4,9 B\$	334
20	Denis O'Brien	2008	2,82 %	Irlande	Celtic Glasgow	<i>Scottish Premiership</i>	4,7 B\$	348
21	Rinat Akhmetov	1996	100 %	Ukraine	Shakhtar Donetsk	<i>Premier-Liga</i>	4,6 B\$	359
22	Glazer Family	2005	98,10 %	États-Unis	Manchester United	<i>Premier League</i>	4,5 B\$	367
23	Zhang Jindong	2016	68,55 %	Chine	Inter Milan	<i>Serie A</i>	4,1 B\$	423
	Abu Dhabi United Group	2009	87 %	Émirats arabes unis	Manchester City, Melbourne City, New York City FC	<i>Premier League</i>	30,0 B\$	
	QSI	2011	100 %	Qatar	Paris SG	Ligue 1	30,0 B\$	

Source : Forbes 2017.

souverain QSI dont le portefeuille avoisine les 335 milliards de dollars et la richesse de l'Émir du Qatar, le Sheikh Tamim bin Hamad Al-Thani, se monterait à près de 2 milliards d'euros, le propriétaire le plus riche de Ligue 1 est de loin celui du *Stade Rennais*, F. Pinault, dont la fortune est estimée par le magazine *Forbes* en 2017 à près de 15 milliards d'euros. Celle du propriétaire de l'*AS Monaco* culminait fin 2017, à près de 6,3 milliards d'euros. À noter que des capitaux chinois ont pris récemment des participations dans plusieurs clubs de Ligue 1 (l'*OGC Nice* et l'*Olympique Lyonnais*) et de Ligue 2 (*FC Sochaux*, *AJ Auxerre*).

La présence des milliardaires et des multimillionnaires est encore plus marquée dans le championnat anglais (Tableau 1.2) dans lequel ces derniers possèdent la presque totalité de la *Premier League* si l'on met à part *Manchester City* possédé par l'État des Émirats arabes unis.

Enfin, le tableau 1.3 reproduit la liste des hommes les plus riches du monde possédant des clubs de football. Nous y avons ajouté Abu Dhabi United Group et QSI, détenu respectivement par les familles royales des Émirats arabes unis et du Qatar. En 2017, une fortune de 12 milliards de dollars faisait entrer dans le top 100 du classement : neuf d'entre eux détenaient, au moins en partie, une équipe de football (la fortune des familles royales n'entre pas dans le classement du magazine américain). Plus globalement, *Forbes* recensait en 2013 plus de 50 milliardaires ayant des parts dans un club de football<sup>34</sup>. Cette « *Money League* » des propriétaires fait apparaître un phénomène récent depuis le milieu des années 2010 : des milliardaires chinois ont pris des parts dans les équipes de l'*Atlético de Madrid*, de l'*Inter Milan* et de *Wolverhampton Wanderers* (seconde division anglaise). La plupart des clubs possédés par les milliardaires sont des équipes prestigieuses, mais d'autres moins.

34. B. Drut, *Ibid.*

C'est le cas par exemple du *FK Anzhi Makhatchkala*, club de la capitale de la République du Daghestan (590 000 habitants) située au sud-est de Moscou, dont le palmarès se résume à deux titres de seconde division russe. En 2011, le milliardaire russe Suleyman Kerimov, natif de la ville, rachète le club de la première ligue russe, achat justifié vraisemblablement par des visées politiques sur la région. L'*Anzhi Makhatchkala* fait alors rapidement la une de la presse internationale lorsqu'il annonce la signature du buteur camerounais Samuel Eto'o (qui jouait alors à l'*Inter de Milan*) pour un salaire annuel de 20 millions d'euros, ce qui faisait de lui le joueur le mieux payé en 2011. L'ambition affichée du milliardaire russe dont la fortune s'élève à 6,3 milliards de dollars en 2017, était alors de qualifier le club en Ligue des champions dans les trois ans. En réalité, seules les huitièmes de finale de la Ligue Europa ont été atteintes à deux reprises (2013 et 2014). Il semble que les mauvais résultats du club conjugués aux importantes pertes financières de son propriétaire ainsi qu'à ses problèmes judiciaires, aient incité ce dernier à considérablement diminuer ses investissements footballistiques (le club a d'ailleurs été relégué en 2015).

### **Encadré 1.2 : Quelques portraits de propriétaires des clubs français**

*Des profils très hétérogènes...*

Lorsque l'on veut dresser le portrait sociologique des propriétaires des clubs de Ligue 1, force est de constater que le tableau apparaît quelque peu bigarré (cf. Tableau 1.1) : un État, le Qatar, propriétaire du *Paris Saint-Germain* ; des milliardaires à l'*AS Monaco* (D. Rybolovlev) et au *Stade Rennais FC* (F. Pinault) ; un ancien propriétaire d'une franchise nord-américaine de baseball,

F. Mc Court (*Olympique de Marseille*) ; un grand groupe média aux *Girondins de Bordeaux* (M6), des actionnaires locaux, certains historiques comme à l'*Olympique Lyonnais* (J.-M. Aulas) ou à *Montpellier* (L. Nicollin), d'autres plus récents à l'*OGC Nice* (J.-P. Rivère) ; une nouvelle génération de propriétaires issus du monde de l'entreprise arrivée récemment au *FC Lorient* (L. Ferry), au *Toulouse FC* (O. Sadran), à l'*AS. Saint-Étienne* (B. Caïazzo et R. Romeyer), au *FC Nantes* (W. Kita).

Le rachat du *PSG* par les Qataris en 2011 et ses énormes moyens financiers ont fondamentalement changé le paysage français et certains présidents ont commencé à s'interroger sur le « *business model* » des clubs de Ligue 1. À la question : « Pouvez-vous sérieusement concurrencer le *PSG* ? » F. McCourt, récent propriétaire de l'*Olympique de Marseille*, rétorque : « Je suis un privilégié mais je n'ai pas le carnet de chèques des Qataris. Ce serait une stratégie ridicule que de dépenser plus qu'eux pour gagner. Personne n'y arrive. » (*Journal du Dimanche*, 21 octobre 2017). Et J.-M. Aulas, président de l'*Olympique Lyonnais*, explique : « Maintenant, le modèle qu'il [*PSG*] représente, je le trouve dangereux pour le football français. [...] un budget annuel de l'ordre de 800 millions d'euros, c'est beaucoup et dangereux pour les clubs à taille humaine » (*Foot-Lyon.com*, 18 janvier 2018). Il ajoute : « C'est un manque d'équité. Il y a le sujet des moyens sans limites, le sujet des conflits d'intérêts, il y a le sujet général du respect des règles du *fair-play* financier. Neymar, par exemple, je ne sais pas s'il est salarié à 100 % du *PSG* ou salarié en partie du Qatar pour la Coupe du monde. »

*François Pinault, propriétaire du Stade Rennais FC.*

Quatrième fortune française et 64<sup>e</sup> mondiale en 2017, la famille Pinault aurait potentiellement les moyens de faire du *Stade*



*Rennais* une grosse écurie du championnat français. À l'exception de la saison 2000-2001, où le club avait dépensé environ 58 millions d'euros sur le marché des transferts (6<sup>e</sup> club le plus dépensier en Europe) pour cependant une modeste 6<sup>e</sup> place en Ligue 1, le club s'est depuis fait discret durant les mercatos. Le président a participé à la rénovation du stade et a investi dans le centre d'entraînement au début des années 2000, a doté le centre de formation d'un budget conséquent à partir de 2002 (souvent classé meilleur de France) mais n'a jamais recruté parmi les meilleurs joueurs du monde. Le club dispose à présent de structures solides mais n'a plus rien gagné depuis la coupe de France en 1971.

Dans une interview pour l'ouvrage *Supporters du Stade Rennais* publié en 2012 (reprise dans *Sofoot*, 18 janvier 2014), François-Henri Pinault (fils de François) déclare : « Notre démarche n'est pas la même que celle de M. Abramovitch avec *Chelsea*. On n'a pas acheté le *Stade Rennais* pour en faire le meilleur club. En 1998, mon père décide d'investir dans le *Stade Rennais*. Sa volonté ? Redonner à la Bretagne ce qu'elle nous a donné. Cette région mérite une équipe de foot ambitieuse qui procure de la fierté à ses habitants. ». François Pinault est par ailleurs un influent collectionneur d'art moderne et contemporain, et dispose notamment à cette fin du Palais Grassi et des Douanes de Venise.

*Loïc Ferry, propriétaire du FC Lorient*

Fondateur du groupe *Chanavari* en 2007, société de gestion d'actifs, dont le siège est à Londres (où il réside), L. Ferry, alors âgé de 35 ans, achète le *FC Lorient* en 2009 après avoir tenté d'acquérir l'*OGC Nice*, *Grenoble*, *Nîmes* ou *Sheffield*. Le *FC Lorient* n'est donc pas le club de son enfance.

Peu après l'acquisition du club des « merlus », il exprime ses motivations dans *Le Télégramme* (« Envie de développer un club », 4 février, 2010) : « Il faut déjà être passionné par le milieu sportif et le football en particulier. Il faut aussi avoir le courage de le faire, dans la mesure où il s'agit d'un investissement très risqué. La performance sportive ne se maîtrise pas complètement, comme lorsque vous produisez des boulons ou des vis. [...] On peut être dirigeant sans être actionnaire, mais moi j'ai une logique entrepreneuriale. J'avais envie de développer un club. » Plus loin : « Mais je suis un petit entrepreneur. Pour moi, ce n'est pas une danseuse. Il faut une certaine rigueur de gestion. »

Conscient que l'on ne gagne pas d'argent dans le foot, sa motivation est ailleurs : « Il y a très peu d'exemples ces 25 ou 30 dernières années de gens qui ont acheté un club de foot et qui l'ont revendu avec une plus-value. Donc, ça ne peut pas être la motivation première, sauf à être imbécile ou à se croire supérieur. » (*ibid.*). Il le réaffirme plus récemment dans *SoFoot* (« Ferry un braquage à l'anglaise », 9 septembre 2016) : « [je ne viens pas] gagner de l'argent, mais développer le club sans perdre de l'argent ».

## POURQUOI DÉTENIR UN CLUB DE FOOTBALL ?

La motivation des États, le Qatar, les Émirats arabes unis (mais aussi la Chine) qui possèdent aujourd'hui le *PSG* et *Manchester City*, ont sans doute à voir avec la recherche d'un certain « *soft-power* ». C'est sans doute cette stratégie géopolitique de la « manière douce » qui a aussi prévalu lorsque Hafiz Mammadov, un multimilliardaire azerbaïdjanais très proche du pouvoir, a racheté le *Racing Club de Lens*

en investissant plus de 20 millions d'euros en 2013. Sur les maillots des « sang et or »<sup>35</sup> figurait alors le slogan : « Azerbaïdjan, *land of fire* ». C'était aussi le cas de la tunique de l'*Atlético Madrid* jusqu'en 2015 ou encore celle du *FC Porto*, l'équipe historique du Portugal<sup>36</sup>. Les origines « douteuses » de la fortune de Mammadov et ses difficultés financières ont mis fin à cette stratégie.

Mais pourquoi les hommes riches, certains même parmi les plus riches, s'intéressent-ils au football ? Le terme « *sugar daddies* », littéralement « papa gâteau », est apparu pour décrire cet intérêt. Bien qu'il désigne un comportement quelque peu tendancieux dans la vie courante, il décrit, dans le football, celui d'un homme riche qui est prêt à investir, ou plutôt dépenser, d'importantes sommes d'argent pour construire une équipe compétitive (on « s'offre une danseuse »). L'objectif n'est visiblement pas la rentabilité financière. On a vu en effet que la plupart des clubs maximisaient le nombre de victoires plutôt que les profits. Et c'est sans doute le cas de la plupart des équipes possédées par de riches propriétaires. Il est évident que d'autres motivations doivent être invoquées. Nous ne proposerons ici que quelques pistes, une étude plus poussée étant nécessaire pour véritablement fonder ces hypothèses<sup>37</sup>.

Si l'on fait référence à la consommation ostentatoire des très riches, il apparaît que l'accumulation de voitures de luxe, de demeures somptueuses ou de yachts ne permet pour certains que de se différencier des « seulement riches » (l'utilité marginale sature

---

35. Il s'agit du surnom des joueurs du *RC Lens*.

36. Azad Rahimov, ministre azerbaïdjanais de la Jeunesse et des Sports, avait déclaré alors : « Il y a peu de moyens aussi efficaces qu'un affichage sur le maillot d'une équipe de football, qui identifie un club plus que tout autre élément. »

37. E. Franck, « Private Firm, Public Corporation or Member's Association Governance Structures in European Football », 2010.

de plus en plus vite)<sup>38</sup>. D'autres biens doivent satisfaire ce besoin de « statut », de « prestige » et de « pouvoir ». Et un club de football permettrait d'assouvir cette recherche de distinction en ce sens qu'il permettrait d'obtenir un statut difficile à atteindre et que, le cas échéant, les autres n'auront pas : il n'y a qu'un champion national ou d'Europe par saison. C'est ce que l'on définit en économie comme un bien « positionnel » à savoir un bien dont la satisfaction est dérivée de ce que la consommation de nos pairs est inférieure à la nôtre<sup>39</sup>. Un championnat de football, souvent très populaire, est un cas parfait de ce type de bien : le nombre de places y est constant et le classement est accepté par tous les participants et ne peut souffrir d'aucune contestation sur le statut des positions ; remporter un titre accroît la satisfaction du club qui gagne mais ce surplus est exactement compensé par la désutilité que cela entraîne chez les équipes concurrentes, si bien qu'au total le jeu est à somme nulle<sup>40</sup>. Certains économistes notent néanmoins que cette lutte pour la première place pourrait devenir un jeu à somme négative en entraînant un gaspillage de ressources pour un résultat nul. Ce n'est sans doute pas le cas du football puisque les sommes investies dans les clubs par les milliardaires ces dernières années pour atteindre cet objectif de victoire ont profité aux joueurs par les salaires, aux autres équipes par les indemnités de transferts, voire aux ligues nationales en rendant les championnats plus attractifs au niveau national et international.

Le fait que les riches investissent dans des activités « non profitables » peut également inciter à se référer aux écrits sur la

---

38. Sacha Guitry n'écrivait-il pas dans les *Mémoires d'un tricheur* : « Être riche, ce n'est pas avoir de l'argent, c'est en dépenser. »

39. F. Hirsh, *The Social Limits to Growth*, 1976.

40. S. Szymanski, *Money and Soccer*, 2015.

philanthropie ou le mécénat (voire la charité)<sup>41</sup>. T. Veblen est l'économiste qui a proposé le concept de dépenses ostentatoire pour justifier les comportements de consommation des plus aisés par une quête de reconnaissance, une rivalité pécuniaire : « Pour s'attirer et conserver l'estime des hommes, il ne suffit pas de posséder simplement richesse ou pouvoir ; il faut encore les mettre en évidence, c'est à l'évidence seule que va l'estime »<sup>42</sup>. Et plus loin, il écrit : « ...du fait que la lutte est en réalité une course à l'estime, à la comparaison provocante, il n'est pas d'aboutissement possible ». Plus généralement, on peut chercher également certaines hypothèses du côté des anthropologues pour expliquer les dépenses somptuaires dans les sociétés primitives ou anciennes : les conduites « évergétiques » décrites par P. Veyne qui consistent pour les notables (notamment à Rome) à faire profiter la collectivité de leurs richesses, ou encore la notion de don proposée par M. Mauss afin de construire une position de souveraineté en recherchant une gratification symbolique par un désintéressement affiché<sup>43</sup>. L'ethnologue M. Abélès voit des similitudes entre les dépenses somptuaires dans les sociétés non capitalistes et la philanthropie ou le mécénat dans nos sociétés : « Il est donc essentiel que la dépense porte sur une cause qui soit toujours extérieure à l'intérêt immédiat du donateur. Qu'on édifie des théâtres pour le peuple comme les grands mécènes romains, ou qu'on encourage le développement de la science en subventionnant des universités et des bibliothèques, la démarche est au

---

41. François-Henri Pinault, fils de François Pinault propriétaire de la *Stade Rennais* depuis 1998 et 4<sup>e</sup> fortune française selon le magazine *Forbes* en 2017, déclarait en 2012 : « Notre démarche n'a rien à voir avec une affaire financière. Il s'agit d'une question de passion. C'est presque du mécénat » (*SoFoot*, 18 janvier 2014).

42. T. Veblen, *Théorie de la classe de Loisir*, 1970.

43. M. Abeles, *Les nouveaux riches. Un ethnologue dans la Silicon Valley*, 2002 ; P. Veyne, *Le pain et le cirque*, 1995.

fond identique. Elle institue un type de relation spécifique entre l'individu fortuné et la communauté qui l'environne, une relation qui s'instaure sans contrepartie autre que la reconnaissance.<sup>44</sup> » Le football comme « nouvelle philanthropie » ?

En résumé, le « business » du football ne générant pas, pour l'instant, de profits, d'autres rendements (non pécuniaires) doivent être invoqués pour justifier les investissements des propriétaires<sup>45</sup> :

- 1) On peut acheter un club de football pour rentabiliser d'autres business : lorsque par exemple le cheikh Abdullah bin Nasser Al-Thani (Qatar) rachète le club de *Malaga* en 2010 en proie à des difficultés financières, ses motivations concernaient parallèlement un gros projet immobilier et la construction du nouveau port de la ville.
- 2) La recherche d'une reconnaissance sociale ou d'une légitimité politique est sans doute aussi un élément à prendre en considération : Silvio Berlusconi s'est servi de ses succès avec le *Milan AC* (qu'il achète en 1986), dont cinq coupes d'Europe (et trois finales), pour sa carrière politique.
- 3) On peut aussi tirer un rendement non pécuniaire d'un « actif » ostentatoire, et une équipe de football en est un parfait exemple, surtout quand elle gagne des titres : les propriétaires, à l'image des joueurs, aiment aussi s'exhiber avec des trophées.
- 4) Philanthrope ou mécène, c'est sans doute le cas du propriétaire de *Stoke City*, pensionnaire de *Premier League*, Peter Coates, fondateur avec ses deux enfants du site de paris en ligne *Bet365*. En 2006, il rachète le club de son enfance et déclare : « Moi et ma famille, nous ne regardons pas *Stoke* comme une entreprise. *Stoke* est important pour la région et nous voulons y

---

44. M. Abeles, *Ibid.*

45. E. Franck, *Ibid.*

contribuer » (*The Guardian*, 2 avril 2015). Après la renégociation des droits TV à la hausse en 2016-2017, Coates insiste sur l'importance de maintenir les billets à bas prix, et indique que *Stoke City* finance le transport de ses supporters lors des matchs de l'équipe à l'extérieur.

Ces différents motifs ne sont pas forcément exclusifs et peuvent bien évidemment se cumuler<sup>46</sup> : pour reprendre l'exemple de S. Berlusconi, on peut supposer que même si les succès du *Milan AC* ont été bénéfiques à ses autres affaires, l'ancien président italien était néanmoins un passionné de football qui aimait les victoires.

Les motivations non pécuniaires de la possession d'un club de football ne signifient pas que la recherche de rentabilité soit absente, cependant celle-ci n'est pas aujourd'hui primordiale. Ces dernières années, plusieurs clubs européens, notamment anglais, ont d'ailleurs été rachetés par des propriétaires de franchises sportives nord-américaines pour qui la rentabilité financière de leurs investissements est certainement un critère important : la famille Glazer à *Manchester United*, J. W. Henry à *Liverpool FC* pour les équipes les plus prestigieuses<sup>47</sup>. P. Garcia-Del-Barro et S. Szymanski posent alors la question suivante : « Est-il possible que ce groupe de nouveaux propriétaires animé par la recherche de profit influence les autres, davantage préoccupés par la maximisation des victoires ? »<sup>48</sup>. Cette question se pose avec d'autant plus d'acuité que l'explosion des droits de retransmission TV dans le *Big Five* permet maintenant à des clubs de plus en plus nombreux de présenter des résultats d'ex-

---

46. Selon un rapport du *Financial Action Task Force* (FATF, 2009), une agence qui trace l'argent du banditisme, le football serait malheureusement aussi utilisé comme un moyen de blanchir de l'argent sale.

47. F. Mc Court, acquéreur de l'*Olympique de Marseille* en 2016 est l'ancien propriétaire des *Dodgers* de Los Angeles, une franchise de la Ligue majeure de baseball US.

48. P. Garcia-Del-Barro et S. Szymanski, *Ibid.*

ploitation positifs (avant transferts). Des éléments supplémentaires (conjugués à une concentration de plus en plus forte des revenus des clubs, *cf.* chapitre 2) qui pourraient voir l'organisation du football européen se diriger vers la création d'une *Super League* fermée à l'image du sport professionnel nord-américain...

### COMBIEN VAUT UN CLUB DE FOOT ?

Évaluer une équipe de football est encore plus difficile que pour une entreprise classique. D'autant que très peu d'entre elles sont cotées en Bourse. Le club de *Tottenham Hotspur* fut le premier club à être introduit à la cotation en 1983<sup>49</sup>. Ils étaient 37 vingt ans plus tard (maximum observé) mais ne sont plus que 22 aujourd'hui. Que vaut alors un club ?

La théorie financière retient plusieurs méthodes pour évaluer une entreprise<sup>50</sup>. L'approche *patrimoniale* évalue un club en fonction de la valeur de ce qu'il possède (au bilan sans les actifs immatériels). Mais rares sont les clubs qui possèdent leur stade en France et la valeur des joueurs peut fluctuer considérablement. L'approche en termes de *goodwill* intègre également les actifs non évalués au bilan, à savoir la popularité (nombre de supporters), l'histoire, le palmarès, le mythe, qu'il est cependant difficile d'évaluer précisément<sup>51</sup>.

49. M. Aglietta M., W. Andreff et B. Drut, « Bourse et football », 2008.

50. B. Helleu, N. Scelles et C. Durand, « What is a Club Worth ? The Evolution of the Value of Professional Sports Firms in Europe and North America », 2011.

51. J. Baudrillard distingue différentes dimensions pour évaluer un « objet » : sa valeur « d'usage » qui suit une logique fonctionnelle (on retire une utilité subjective directe de la détention du bien) ; sa valeur « d'échange » qui répond à la logique économique du marché (si on le revend), sa valeur « symbolique » liée au passé et à l'histoire, et sa valeur « signe » qui répond à une logique du statut, de distinction (J. Baudrillard, *Pour une critique de l'économie politique du signe*, 1972). Toutes ces dimensions sont sans doute à l'œuvre lorsqu'un milliardaire achète un club de football.



Les grands clubs historiques auront sur ces dimensions un avantage certain<sup>52</sup>. L'approche *stratégique* tient compte des motivations de l'acheteur potentiel : synergies industrielles, commerciales ou géopolitiques. En achetant le *PSG* en 1991, *Canal+*, le diffuseur des matchs, souhaitait relancer ainsi la compétitivité du championnat à des fins d'audience en opposant un adversaire à la hauteur de l'*Olympique de Marseille*, le club dominant de l'époque. On peut supposer aussi que le rachat du club de la Capitale par les Qataris en 2011 suivait une logique similaire, même si les objectifs diffèrent : amélioration de l'image du pays en prévision de la Coupe du monde 2022, retombées économiques offertes par Paris, « *soft power* »... Cette valeur « stratégique » est difficile à évaluer *a priori* puisqu'elle dépend de la « propension à payer » ces services des acheteurs éventuels. Lorsque les clubs sont cotés en bourse sur le *STOXX Europe Football Index*, leur valorisation est plus simple puisqu'il suffit d'en retenir la *capitalisation boursière*. Mais cette valeur dépend uniquement du cours de l'action sur le marché et peut différer de sa valeur réelle sur le long terme. Enfin, l'approche par les flux (*cash-flows*) attendus consiste à actualiser les dividendes futurs puisque les dividendes correspondent aux revenus des actionnaires. La limite de cette méthode est que les clubs de football ne distribuent en général pas de dividendes.

La tâche reste ardue et il n'est donc pas étonnant que les valeurs des clubs publiées varient considérablement d'une agence à l'autre et puissent apparaître parfois très élevées. Finalement on revient à l'évidence selon laquelle « la valeur d'un club de foot va simplement être la somme que quelqu'un veut bien payer pour l'acheter ». Le

---

52. B. Helleu *et al.* (*Ibid.*) notent ainsi que lorsque *Liverpool* a été vendu en 2007, les nouveaux propriétaires ont payé beaucoup plus que la valeur réelle des fonds propres figurant au bilan.

« marché » des clubs se caractérise par un faible nombre de vendeurs et d'acheteurs, et ces derniers sont en partie motivés par des « valeurs » extra-économiques comme on l'a vu précédemment (raison ou passion ?).

**Tableau 1.4 : « Money League » des clubs de football selon leur valorisation (en millions de dollars 2017 pour *Forbes*, en euros pour KPMG)**

	2007		2017		
		<i>Forbes</i> \$		<i>Forbes</i> \$	KPMG €
1	Manchester United	1715	Manchester United	3690	3095
2	Real Madrid	1222	Barcelona	3635	2765
3	Arsenal	1080	Real Madrid	3580	2976
4	Bayern Munich	989	Bayern Munich	2713	2445
5	A.C. Milan	972	Manchester City	2083	1979
6	Juventus	669	Arsenal	1932	1956
7	Inter Milan	655	Chelsea	1845	1599
8	Chelsea	634	Liverpool	1492	1330
9	Barcelona	631	Juventus	1258	1218
10	Schalke	556	Tottenham Hotspur	1058	1011
11	Liverpool	536	Paris Saint-Germain	841	998
12	Lyon	405	Borussia Dortmund	808	971
13	Newcastle United	307	A.C. Milan	802	547
14	Tottenham Hotspur	287	Atlético Madrid	732	793
15	Roma	264	West Ham United	634	-
16	Hamburg	261	Schalke 04	629	691
17	Manchester City	245	Roma	569	453
18	Borussia Dortmund	235	Inter Milan	537	429
19	Ajax	231	Leicester City	413	462
20	Celtic	218	Napoli	379	409

Source : Forbes 2007 et 2017, KPMG 2017.

Depuis 2004, *Forbes* publie tous les ans le classement du « prix » des clubs de football les plus chers. Le tableau 1.4 met en parallèle le classement actuel en 2017 et celui qui date de dix ans auparavant. La méthode utilisée par *Forbes* est basée principalement sur

les revenus des clubs (non les dividendes) auxquels on applique un coefficient multiplicateur. Certains ajustements sont néanmoins effectués à partir d'autres informations sur les transactions passées, les valeurs d'entreprise d'équipes cotées en bourse, les transactions actuelles et la propriété ou non du stade. Mais par construction, le classement des prix sera vraisemblablement très proche de celui des revenus (*Deloitte* par exemple).

En 2017, dix clubs seraient évalués à plus de 1 milliard de dollars dont les plus connus (*Manchester United, FC Barcelone, Real de Madrid, Bayern de Munich*) mais aussi certains moins titrés (*Tottenham*). Dix ans auparavant, on trouvait dans ce top dix, davantage de clubs italiens (les deux clubs de Milan), ces derniers figurant encore néanmoins dans la liste des vingt. Certains ont disparu (*Ajax, Celtic*) d'autres sont apparus (*Atlético Madrid, PSG*)<sup>53</sup>. D'autres instituts se sont essayés à valoriser les clubs de football comme récemment le cabinet KPMG. Ses critères d'évaluation traduisent bien le caractère multidimensionnel du prix : rentabilité, popularité, potentiel sportif, droits de diffusion, propriété du stade... Le classement de

---

53. L'organisation *Soccerex* (*Football Finance* 100, 2018) a publié en 2018 un classement des clubs selon leur « puissance financière » basée sur un score faisant intervenir la valeur de l'effectif, celle des actifs du club (stade, centre de formation et autres propriétés), les liquidités, l'endettement et le potentiel d'investissement des propriétaires. Le podium est alors composé de *Manchester City, Arsenal* et *Paris SG*. À noter qu'au pied de ce podium (4<sup>e</sup> place), se trouve un club chinois, *Guangzhou Evergrande Taobao FC*, vainqueur du championnat national sans interruption depuis 2011 et de la Ligue des champions d'Asie en 2013 et 2015. Les propriétaires, un des plus gros promoteurs immobiliers en Chine (*Evergrande Real Estate Group*) et une société chinoise de commerce par internet (*Alibaba Group*) disposeraient d'une surface financière de 32 milliards d'euros, soit autant que *Abu Dhabi United Group* (*Manchester City*) ou *QSI* (*PSG*) ! L'entraîneur, l'ancien champion du monde et ballon d'or 2006, F. Cannavaro, serait d'après le *Daily Mail* (28 février 2018), l'un des coaches les mieux payés de la profession (12 millions d'euros par an).

ce cabinet qui apparaît dans la dernière colonne du tableau 1.4 (en millions d'euros) montre que les prix des clubs les plus chers diffèrent parfois mais que la hiérarchie n'est que peu modifiée par rapport à *Forbes*.

Il est intéressant d'étudier les caractéristiques de ces clubs les plus chers. C'est l'objet du travail de N. Scelles et ses coauteurs qui analysent les déterminants de la valeur des clubs à partir des données de *Forbes* sur la période 2005-2013<sup>54</sup>. Parmi les variables sont inclus : le revenu moyen de la zone géographique, le bassin de population, la présence d'autres clubs classés par *Forbes* dans la région, l'ancienneté du club, le statut du propriétaire (privé/public), l'arrivée d'un propriétaire étranger, la moyenne annuelle d'affluence au stade, le classement de l'année en cours et le classement de l'année précédente, ainsi qu'un indicateur du palmarès historique du club en compétition nationale et internationale, le résultat d'exploitation, la valeur de l'effectif et enfin des indicatrices du pays et de l'année.

La valeur d'un club dépend finalement de plusieurs facteurs. Des facteurs démo-économiques puisque le revenu moyen de la zone géographique a un effet positif et la densité du bassin de population un effet négatif : le premier traduit une potentialité économique alors que le second résume le fait que certains grands clubs ne se situent pas systématiquement dans des zones de haute densité de population. Le résultat d'exploitation a également l'effet positif attendu. Concernant l'impact des trophées et du passé des équipes, c'est plutôt le palmarès des clubs au niveau national et leurs performances en Ligue des champions qui en augmente la valeur plutôt que la simple ancienneté. Au niveau sportif, la valeur de l'effectif

---

54. N. Scelles, B. Helleu B., C. Durand et L. Bonnal, « Professional Sports Firm Values : Bringing New Determinants to the Foreground ? A Study of European Soccer, 2005-2013 », 2014.

joue également un rôle important sur le prix du club ainsi que l'affluence au stade. On constate également que les clubs ayant un propriétaire privé sont plus valorisés et que l'arrivée d'un investisseur étranger (*Liverpool*, *Manchester City*...) renchérit encore plus l'équipe achetée. Enfin, les clubs de *Premier League*, de *Serie A* et de Ligue 1 bénéficient d'un bonus à l'inverse des autres Nations, notamment la *Liga* et la *Bundesliga*<sup>55</sup>. L'étude précédente montre donc que le prix d'un club fait intervenir des dimensions plurielles : économiques, démographiques, historiques, nationales, sportives... qui correspondent aux différentes méthodes d'évaluation présentées plus haut.

Pour conclure, il est intéressant de comparer ces classements aux transactions effectives qui sont censées révéler la « vérité des prix ». En France, *Qatar Sport Investments* (QSI) aurait versé 50 millions d'euros pour acquérir 70 % des parts du *PSG* en 2011 et vraisemblablement autant pour les 30 % restantes l'année suivante. Le club de la Capitale aurait donc été vendu 100 millions d'euros aux Qataris. Selon *Forbes*, le club valait 415 millions de dollars en 2014 et vaudrait aujourd'hui 845 millions de dollars, soit près de huit fois son prix d'achat. Il est vrai que la valeur de l'effectif et les revenus (hors mutations) ont été multipliés par cinq entre la date d'achat et l'équipe actuelle grâce aux liquidités injectées dans le club. Sa visibilité s'est aussi accrue et son palmarès enrichi (au niveau national). Le club ne dégage en revanche pas de bénéfices. Un investisseur serait-il prêt à investir plus de 800 millions de dollars pour racheter le *PSG* aujourd'hui ?

Le cas de son meilleur ennemi est aussi riche d'enseignements. L'*Olympique de Marseille* aurait été racheté environ 45 millions

---

55. Dans le cas de l'Allemagne, cet effet est vraisemblablement la conséquence de la règle du 50+1 (*cf. infra*).

d'euros en septembre 2016 par l'homme d'affaire américain Frank McCourt. En 2012, l'*OM* était évaluée à hauteur de 350 millions de dollars et en 2013 à 285 (il disparaît ensuite du classement). On est donc loin de la somme payée en 2016 par l'initiateur de « l'*OM champions project* »<sup>56</sup>. Lors de la saison du rachat, l'effectif de l'*OM* était pourtant évalué à près de 110 millions d'euros (selon *transfertmarkt*) et les revenus du club (hors mutations) s'élevaient à environ 110 millions d'euros.

À l'étranger, en Italie, le *Milan AC* aurait été vendu en avril 2017 à un groupe d'investisseurs chinois pour la somme de 740 millions d'euros, soit une valeur supérieure aux évaluations du tableau 1.4 (le passif était cependant de 220 millions d'euros). À l'inverse, le club de *Tottenham* évalué par *Forbes* à environ 1 milliard de dollars a reçu une offre de rachat au cours de l'été 2017 de la part de Mark Zuckerberg, le créateur de Facebook dont la fortune avoisine les 72 milliards de dollars, d'un montant de 900 millions d'euros afin d'acquérir les *Spurs* (surnom des joueurs de *Tottenham*). Les propriétaires ont refusé, leurs prétentions financières représentant le double de l'offre (1,77 milliard d'euros), pourtant bien au-dessus de l'évaluation de *Forbes*.

En conclusion, les prix des clubs annoncés par les agences apparaissent plus virtuels que réels, même s'ils répondent à certaines logiques d'évaluation et qu'ils permettent de comparer les clubs entre eux (comme d'ailleurs les revenus). Tant qu'un club n'est pas vendu, il est difficile d'estimer le prix qu'un investisseur serait prêt à payer pour l'acquérir.

---

56. Du nom du projet décrit par Frank McCourt au moment du rachat dont l'un des objectifs était d'avoir « ... une équipe qui se battra tous les ans pour le titre dans le championnat de France. »

## LE PHÉNIX RENAÎT DE CES CENDRES : « *TOO LITTLE TO FAIL* »

En 2010, la fédération italienne de football a introduit une règle sanctionnant les clubs de deuxième, troisième et quatrième divisions qui ne respectent pas leurs obligations financières, notamment l'exclusion des compétitions. Dix-huit clubs ont été liquidés suite à cette décision. Sur ces dix-huit équipes, quinze ont été recréés sous une autre forme dans des divisions inférieures. Il est à parier qu'ils reprendront leur place dans quelque temps, voire une meilleure. En Angleterre, S. Szymanski retrace les cas de liquidation de 22 clubs en Angleterre entre 1893 et 1935<sup>57</sup>. Parmi ces 22 clubs, on retrouve des équipes aujourd'hui mondialement connues ayant gagné de nombreux titres : *Manchester United*, *Arsenal*, *Aston Villa*, etc. Sept ont disparu puis sont réapparus sous un autre nom et seul trois d'entre eux ont été réellement liquidés. Les clubs de football sont comme le phénix, ils renaissent de leurs cendres<sup>58</sup>.

En France, la DNCG (direction nationale du contrôle de gestion) contrôle et sanctionne les clubs de football professionnel. Elle décide dans les cas extrêmes de rétrograder les clubs dans les divisions inférieures, les forçant à déposer le bilan lorsqu'ils sont trop endettés. Le tableau 1.5 retrace les dépôts de bilan de 25 clubs professionnels et non professionnels en France qui ont été liquidés entre 1978 et 2017, et leur trajectoire depuis leur relégation. Un seul d'entre eux n'a pas recréé d'équipes (adultes) : *Calais*, liquidé en 2017. Tous les autres sont repartis dans les divisions amateurs et quelques fois très bas dans la hiérarchie, au niveau départemental. La dernière colonne donne le nombre de divisions que les différents

---

57. S. Szymanski, *Ibid.*

58. Pauline Gamera, directrice générale du *Red Star* de 2009 à 2017 déclarait dans les *Dernières Nouvelles d'Alsace* (8 février 2013) : « Un grand club ne meurt jamais. »

clubs ont regagné entre-temps. Aucun n'est tombé plus bas et la plupart sont remontés dans des divisions supérieures.

**Tableau 1.5 : Dépôt de bilan des clubs de football en France**

Club	Création	Dépôt de bilan	Actuellement	Rétrogradé	Nombre de divisions gagnées
<i>Red Star</i>	1897	1978	N1	R1	3
<i>Dreux</i>	1970	1991	N3	D1	4
<i>Chaumont</i>	1957	1991	R1	R1	0
<i>Reims</i>	1931	1991	Ligue 2	R1	4
<i>Tours</i>	1919	1993	Ligue 2	N2	2
<i>Bourges</i>	1966	2005	N3	R2	2
<i>Sète</i>	1900	2009	N2	R1	3
<i>Montluçon</i>	1934	2011	N3	R3	3
<i>Grenoble F38</i>	1892	2011	N1	N3	2
<i>RC Strasbourg</i>	1906	2011	Ligue 1	N3	4
<i>FC Gueugnon</i>	1940	2011	N3	R1	2
<i>RC de France</i>	1896	2011	N3	N3	0
<i>Besançon</i>	1904	2012	N3	R2	2
<i>Gap</i>	1962	2013	R2	D1	2
<i>Le Mans FC</i>	1985	2013	N2	R1	2
<i>SC Sedan</i>	1919	2013	N2	N3	1
<i>FC Rouen</i>	1899	2013	N3	R1	1
<i>Luzenac AP</i>	1936	2014	N3	R2	2
<i>AS Cannes</i>	1909	2014	N3	R2	2
<i>Arles-Avignon</i>	1912	2015	R1	R2	1
<i>Chambéry</i>	1925	2015	N3	R2	2
<i>Évian TG FC</i>	2007	2016	R2	R2	0
<i>Istres FC</i>	1920	2016	R1	R2	1
<i>SC Bastia</i>	1905	2017	N3	N3	0
<i>Calais RUFC</i>	1974	2017	Liquidé	–	–

Sources : Presse spécialisée. Certains clubs ont déposé le bilan plusieurs fois, seule la dernière est comptabilisée.



Évoquons quelques cas de clubs professionnels. Le *Red Star* et *Grenoble*, actuellement en National 1 (troisième niveau national), ont déposé respectivement le bilan en 1978 et en 2011. Le premier est encore un club professionnel car il évoluait en Ligue 2 pendant la saison 2016-2017 mais pour raisons sportives a été relégué. Le second est sous statut amateur depuis la dissolution de la SASP en 2011. Ces deux clubs font partie des équipes qui ont les plus gros budgets de National 1 et se retrouveront dans quelque temps en Ligue 2, voire en Ligue 1. *Reims*, *Tours* et *Strasbourg* sont tous les trois des clubs professionnels qui ont déposé le bilan respectivement en 1991, 1993 et 2011.

Pourquoi ces clubs sont-ils remontés à un haut niveau ? Si on met de côté la taille de la ville ou de l'agglomération qui évidemment compte pour beaucoup, leur histoire est essentielle. Soit leurs performances sportives dans le passé sont restées dans les mémoires : le *Stade de Reims* dans les années 1950 et le *Red Star*, vainqueur de quatre coupes de France dans les années 1920. Soit leur création est très ancienne comme l'indique le tableau 1.5. En effet, la mémoire sportive est autrement plus tenace que la mémoire d'autres industries.

Enfin, soulignons qu'il est trop tôt pour observer la trajectoire du club de *Bastia* dont la SASP a été liquidé en 2017, mais parions que d'ici quelques années, nous retrouverons le club au plus haut niveau, certainement sous une forme nouvelle, celle de Socios (voir le chapitre 4 sur les supporters).



## 2. Les revenus des clubs : « Riches et célèbres »

*« Pourquoi ne pourrait-on pas battre une équipe plus riche ?  
Je n'ai jamais vu un sac de billets marquer un but. »*

Johan Cruyff

Joueur (1964-1984) et entraîneur néerlandais

Cette phrase en épigraphe est du « Hollandais volant », joueur légendaire de l'*Ajax d'Amsterdam* et du *FC Barcelone* (avant d'en être l'entraîneur), meneur de jeu de la grande équipe des Pays-Bas finaliste de la Coupe du monde 1974, ballon d'or en 1971, 1973 et 1974. Est-elle fondée ?

L'argent est-il une condition nécessaire, voire suffisante, de la victoire ? Ou bien sont-ce les victoires qui permettent d'enregistrer des revenus ? Ce chapitre offre les éléments de réponse à cette question en analysant les revenus du football dit « postmoderne » (depuis le milieu des années 1990), principalement en France et plus généralement en Europe.

Nous ne traiterons cependant pas ici des revenus issus des transferts de joueurs (*cf.* chapitre 3). Contrairement à d'autres sources, les ventes de joueurs ne constituent pas des sources de recettes stables et de long terme, pour la plupart des clubs. Beaucoup d'équipes n'ont pas la possibilité de former des joueurs et de les vendre en maintenant leur compétitivité sur le terrain. Transférer ses meilleurs footballeurs nuit forcément aux performances du club en championnat à moins que d'autres bons joueurs (et donc chers) ne

les remplacent. En France, il semble cependant que certains clubs misent beaucoup sur la formation de jeunes talents qu'ils transfèrent ensuite pour asseoir leurs revenus : on pense à *Monaco* et à *Lyon* (cf. chapitre 3) qui ont opté pour cette politique avec un certain succès jusqu'à présent. Le « prêt » de K. Mbappé de *Monaco* au *PSG* avec une option d'achat de 180 millions d'euros est une parfaite illustration de cette stratégie.

Les revenus des clubs proviennent de quatre sources principales : les droits de retransmission, les recettes de billetterie<sup>59</sup>, le « merchandising » et le « sponsoring ». On verra que ces revenus ont connu une croissance très importante depuis les années 1970 et que l'importance relative des différentes sources s'est modifiée considérablement au cours du temps : les recettes de billetterie, essentielles il y a cinquante ans, ont progressivement vu leur part diminuer au profit des droits de retransmission TV. Nous analyserons plus spécifiquement les affluences au stade dans le chapitre 4. Nous limiterons notre étude sur l'évolution des revenus des clubs de football dans le « *Big Five* » européen<sup>60</sup>.

## L'ANCIEN RÉGIME : DES REVENUS QUI REPOSENT SUR LE PUBLIC AU STADE

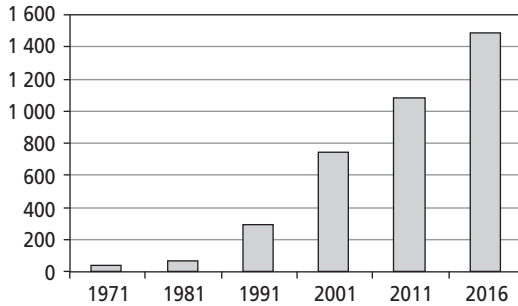
Bien que le professionnalisme soit instauré dès la saison 1932-1933, on date les grands changements survenus dans le football professionnel français, notamment sur ses aspects économiques, seulement au début des années 1980<sup>61</sup>.

59. Par billetterie, nous entendons ici les « recettes les jours de match » (traduction de « matchday revenue ») qui vont au-delà de la vente de billets (restaurations, carré VIP, location des loges, etc.)

60. L'expression « *Big Five* » désigne les 5 championnats majeurs en Europe : *Premier League* anglaise, *Liga* espagnole, *Bundesliga* allemande, *Serie A* italienne et Ligue 1 française.

61. J.M. Faure et C. Suaud, « Un professionnalisme inachevé : deux états du champ du football professionnel en France, 1963-1993 », 1994.

**Graphique 2.1 : Revenus totaux annuels  
(en millions d'euros constants) des clubs de Ligue 1**



Source : DNCG.

Dans les années 1970 en France, les ressources des clubs de football professionnels dépendaient principalement des recettes aux guichets auxquelles s'ajoutaient les subventions municipales et la publicité<sup>62</sup>. Les droits de retransmission étaient alors insignifiants (moins de 1 %). L'équilibre financier des clubs à la fin de la saison était donc fortement lié à la fréquentation du stade et donc aux résultats sportifs, l'affluence étant fortement corrélée aux performances des équipes (*cf.* chapitre 4). En 1978, saison de la Coupe du monde en Argentine et du 3<sup>e</sup> titre de l'*AS Monaco*, les recettes totales des vingt clubs de division 1 s'élevaient à 214 millions de francs, soit 112 millions d'euros actuels<sup>63</sup>. Le budget moyen d'un club de l'élite se montait alors à 10,7 millions de francs (environ 5,5 millions d'euros d'aujourd'hui), juste un peu au-dessous du salaire annuel d'Hatem Ben Arfa en 2017 au PSG (6 millions d'euros).

62. W. Andreff, et P. Staudohar, « The Evolving European Model of Professional Sports Finance », 2000.

63. J. F. Bourg, *Économie politique du sport*, 1989.

Les années 1980 qui vont suivre vont être marquées par de profonds bouleversements dans le football français (cf. graphique 2.1). Beaucoup d'argent va être injecté dans certains clubs, notamment *via* l'arrivée de nouveaux investisseurs (Matra investit par exemple près de 90 millions de francs, soit 23 millions de nos euros, en 1985 dans le *Racing Club Paris*) et l'arrivée de *Canal+* qui diffusera un match de championnat par semaine (le premier match diffusé ayant été un *FC Nantes-AS Monaco* en 1984, cinq jours après la création de la chaîne). La diffusion régulière des matchs entraînera également le développement du sponsoring du fait de la visibilité des marques. Durant la saison 1990-1991 qui marque un changement du « modèle économique » du football, les droits télévisés représentent déjà plus de 20 % des revenus des clubs de division 1, part qui, à quelques saisons près, ne va cesser d'augmenter<sup>64</sup>.

Les années 1980 correspondent aussi à la période des « nouveaux présidents » (propriétaires) : Claude Bez à *Bordeaux* (en 1978), Jean-Luc Lagardère (au *Racing Club Paris* en 1982) et Bernard Tapie (à l'*OM* en 1986), partageant de fortes ambitions européennes pour leur club<sup>65</sup>.

De fortes disparités entre clubs professionnels pouvaient déjà être observées puisqu'après son sacre en Ligue des champions en 1993 et ses cinq titres de champions de France (dont l'un lui a été retiré en 1993 suite au scandale *OM-VA*), le budget de l'*Olympique de Marseille* était à lui seul de l'ordre de 250 millions de francs (51,7 millions d'euros actuels), soit près de quatre fois celui du *FC Nantes*, autre club phare de l'époque qui n'était que de 65 millions de francs (resp. 13,4 millions d'euros) et celui du petit club de

64. W. Andreff, et P. Staudohar, *Ibid.*

65. Peu de temps après son intronisation, le dirigeant marseillais a même envisagé, en 1989, de faire venir la mégastar de l'époque, l'Argentin Diego Maradona qui jouait alors à *Naples*.

*Martignes* de 38 millions de francs (resp. 7,85 millions d'euros). À l'époque, seul l'*AC Milan* appartenant à S. Berlusconi était plus riche que l'*OM* avec un budget de plus de 72 millions d'euros actuels.

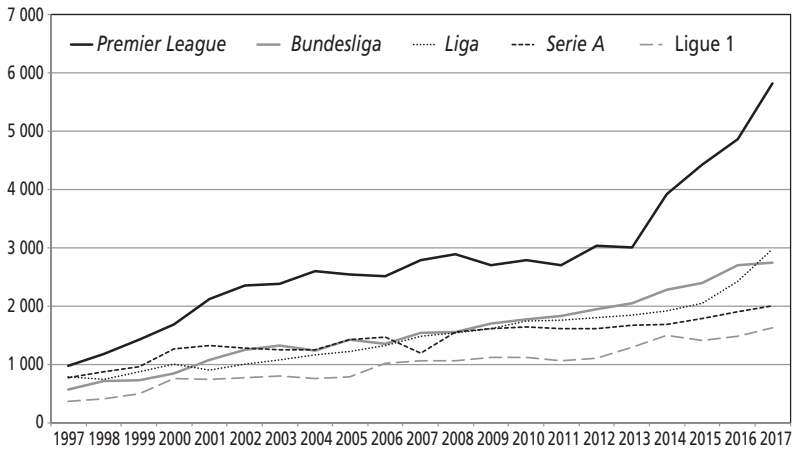
## UNE FORTE CROISSANCE DES REVENUS GLOBAUX DU FOOTBALL DEPUIS 20 ANS

Le graphique 2.2 montre l'évolution des revenus cumulés (corrégés de l'inflation) des clubs de l'élite dans les cinq ligues majeures européennes sur les vingt dernières saisons (1997-2016). « L'économie » du football professionnel se porte bien. Les revenus ont augmenté fortement dans tout le « *Big Five* » : 11,3 % de moyenne annuelle en *Premier League* (revenu multiplié par plus de 7), 10,3 % en *Bundesliga* (respectivement plus de 6), 9,7 % en Ligue 1 (resp. plus de 5), 8,6 % en *Liga* (resp. 6,5) et 7,4 % en *Serie A* (resp. 3,5). Ces taux de croissance des revenus des clubs de football sont largement au-dessus de ceux de leur économie nationale respective (2,06 % au R-U, 1,57 % en France et 1,39 % en Allemagne). Et la crise économique de 2008 n'a eu que peu d'impact sur l'économie du football.

En 2015-2016, les clubs de *Premier League* britanniques ont généré près de 4,9 milliards d'euros, ceux de la *Bundesliga* allemande 2,7, ceux de la *Liga* espagnole 2,4 ceux de la *Serie A* italienne 1,9 et ceux de la Ligue 1 près de 1,5. Ainsi, en 2016, les clubs anglais disposent en moyenne de plus de 243 millions d'euros alors que les clubs français ne génèrent que 74 millions d'euros de revenus.

Le graphique 2.2 illustre cependant le creusement de l'écart entre d'une part les clubs de *Premier League* et d'autre part, ceux du reste de l'Europe. Si cet écart est resté relativement stable jusqu'en 2013, il a fortement augmenté depuis : en 1997, le rapport des revenus était de 1,24 avec la *Serie A*, 1,30 avec la *Liga*, 1,54 avec la *Bundesliga* et 2,33 avec la Ligue 1 ; aujourd'hui ce rapport est respectivement de 2,90, 1,96, 2,12 et 3,57.

**Graphique 2.2 : Revenus annuels dans le « *Big Five* » européen  
(en millions d'euros constants)**



Source : Deloitte.

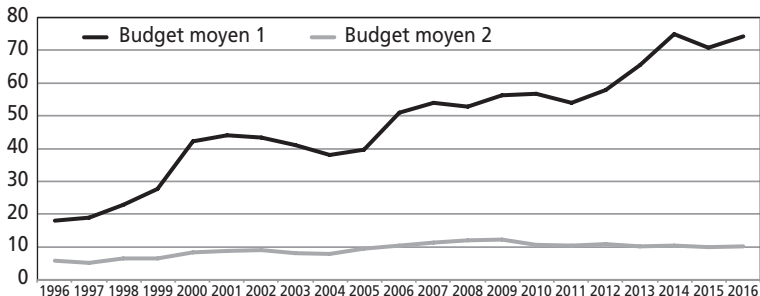
Ce creusement des écarts s'explique en partie par l'explosion des droits TV domestiques en *Premier League* qui sont passés de 1,7 milliard de livres sterling sur la période 2010-2013 à plus de 3 milliards de livres sterling sur la période 2013-2016 (*cf. infra*). Et cet écart pourrait encore se creuser puisque les droits pour la période 2016-2019 ont été négociés à hauteur de 5 milliards de livres sterling (près de 7 milliards d'euros soit 2,3 milliards d'euros par saison). Sans compter les droits de TV internationaux qui se monteraient à 1,1 milliard de livres sterling annuels pour les saisons 2016-2017 à 2018-2019<sup>66</sup>. Les revenus globaux de la *Premier League* en 2017 pourraient donc être près du double de ceux de 2013.

66. Deloitte, 2016.



Le graphique 2.3 trace l'évolution des revenus moyens (corrégés de l'inflation) des clubs des deux divisions françaises professionnelles (Ligue 1 et Ligue 2) sur les vingt dernières années. Entre 1996 et 2016, les recettes des clubs de l'élite ont augmenté en valeur réelle de plus de 300 %, passant d'un peu plus de 18 millions d'euros en moyenne à près de 75 millions d'euros. Par rapport à cette forte croissance des revenus des vingt (ou dix-huit de 1997 à 2002) clubs de l'élite, ceux de la deuxième division n'ont augmenté que de 72 %, oscillant entre un peu moins de 6 millions d'euros et un peu plus de 10 millions. L'écart grandissant entre les revenus des deux divisions accroît ainsi l'aspect « dramatique » d'une éventuelle relégation, mais inversement augmente l'attrait financier d'une promotion.

**Graphique 2.3 : Revenus moyens annuels des clubs de Ligue 1 et de Ligue 2 (en millions d'euros constants)**



Source : DNCG.

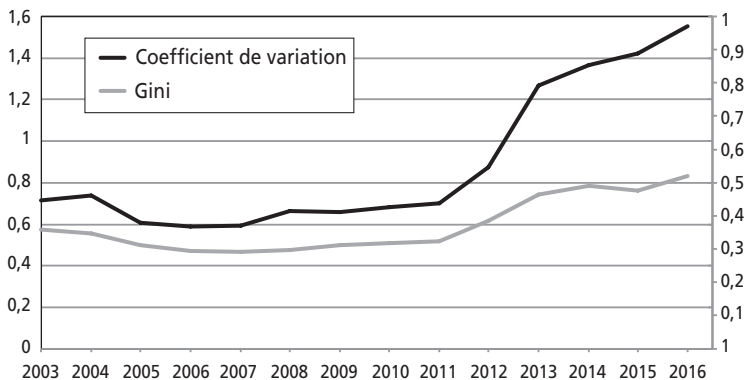
## DES INÉGALITÉS DE REVENUS QUI AUGMENTENT EN FRANCE

Alors que l'écart des revenus entre Ligue 1 et Ligue 2 est un élément important pour analyser les inégalités de revenus entre clubs, il en existe évidemment entre équipes à l'intérieur d'une même division. Beaucoup de gens pensent que trop d'inégalités de revenus nuisent

à la compétitivité du championnat et que cette inégalité a augmenté au cours du temps. S. Szymanski montre qu'en *Premier League*, le constat doit être nuancé<sup>67</sup> : s'il y a bien eu croissance des inégalités de revenus entre les clubs depuis les années 1960, le niveau de dispersion est plutôt stable depuis les années 1990.

Le graphique 2.4 montre la dispersion des revenus depuis la création de la Ligue 1 en 2002-2003. Cette période débute par le règne sans partage de l'*Olympique Lyonnais* de 2002 à 2008 et se termine par la domination du *PSG* à partir de 2013. Entre-temps, différentes équipes ont ramassé les miettes : *Bordeaux* en 2009, *Marseille* en 2010, *Lille* en 2011 et *Montpellier* en 2012. Deux indicateurs ont été retenus : le coefficient de variation (rapport entre l'écart-type et la moyenne des revenus) et le coefficient de Gini qui présente l'avantage d'être borné entre 0 et 1 : 0 si tous les clubs disposent des mêmes revenus et 1 si un seul club monopolise tous les revenus (deux cas hypothétiques).

**Graphique 2.4 : Dispersion des revenus annuels des clubs de Ligue 1**



Source : DNCG.

67. S. Szymanski S, *Money and Soccer*, 2015.

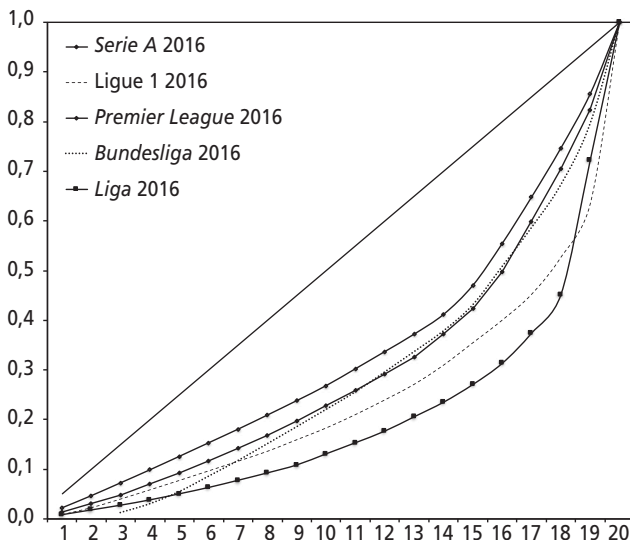
On constate que la dispersion des revenus est relativement stable jusqu'en 2011, date de l'achat du *PSG* par l'Émirat du Qatar et celui de l'*AS Monaco* par le milliardaire Russe Dmitri Rybolovlev aujourd'hui à la tête d'une fortune de 7,3 milliards de dollars selon le magazine *Forbes* (190<sup>e</sup> fortune mondiale) soit 5 fois le budget annuel de la Ligue 1 : le coefficient de variation oscille entre 0,6 et 0,8 (axe vertical de gauche) et le coefficient de Gini entre 0,3 et 0,4 (axe vertical de droite). L'explosion du budget du *PSG* à partir de 2012 a accru considérablement les inégalités de revenus entre les clubs : aujourd'hui le coefficient de variation a doublé et s'élève à près de 1,6 et l'indicateur de Gini a dépassé 0,5. Sans la manne financière des Qataris, les inégalités de revenus seraient restées relativement stables.

Une autre façon de représenter les inégalités de revenus entre les clubs de football consiste à dessiner des courbes de Lorenz. Les clubs sont classés par ordre de richesse (de 1 à 20) et on s'intéresse alors à la part cumulée des revenus. Le graphique 2.5 trace les courbes de Lorenz pour différents championnats européens en 2015-2016 (2014-2015 pour la *Liga espagnole*). La lecture est la suivante : plus la courbe s'écarte de la première bissectrice plus les revenus de la ligue en question sont inégalitaires. Une répartition parfaitement égalitaire se confond avec la bissectrice puisque tous les clubs disposent d'un vingtième des revenus totaux. Le championnat le plus égalitaire est le championnat anglais et celui le plus inégalitaire le championnat espagnol ; entre les deux, les championnats italien, allemand et français. Là encore, c'est le rachat du *PSG* par le Qatar qui a changé la donne : sans le club de la Capitale, la répartition des revenus en France et en Angleterre serait sensiblement la même.

On peut aussi dessiner la distribution des revenus de la Ligue 1 au cours de la dernière décennie (Graphique 2.6). Les courbes de Lorenz confirment le constat établi plus haut : la Ligue 1, aujourd'hui, est

beaucoup plus inégalitaire que dans les années 2000 : en 2003, le club « phare » de l'époque, l'*Olympique Lyonnais*, détenait 13,5 % de la totalité des revenus de la Ligue 1, en 2011 l'*Olympique de Marseille* en avait à sa disposition 14,1 % alors que le *PSG* de 2016 cumulait plus du tiers du budget total (36,5 %).

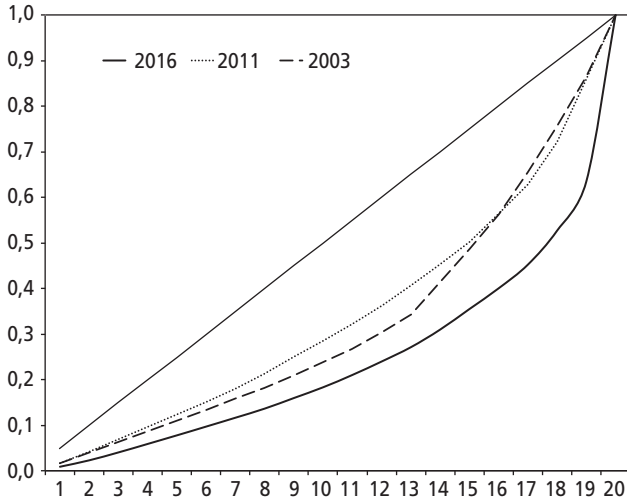
**Graphique 2.5 : Dispersion des revenus en 2015-2016 dans différentes ligues européennes**



Source : Deloitte.

Mais il est possible de trouver dans l'histoire du championnat de France d'autres cas où un club dominait financièrement ses homologues et ceci de manière importante. En 1994, l'*Olympique de Marseille*, deuxième budget européen derrière le *Milan AC*, disposait de près de 20 % du budget total de la division 1.

**Graphique 2.6 :**  
**Dispersion des revenus annuels**  
**des clubs de Ligue 1 en 2003, 2011 et 2016**

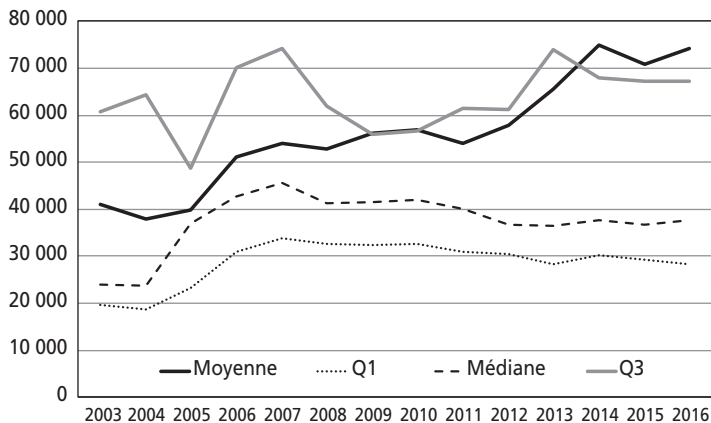


Source : DFCG.

Le graphique 2.7 va plus loin dans l'analyse de la distribution des revenus des clubs de Ligue 1 sur la période 2003-2016. Comme la moyenne est une mesure qui est très sensible aux valeurs extrêmes (notamment sur de petits échantillons), nous avons également tracé la médiane, correspondant au montant des revenus qui sépare la Ligue 1 en deux groupes, les plus riches et les moins riches (qui correspond à peu près au 10<sup>e</sup> budget), le quartile 1 qui identifie le montant de revenu des cinq clubs les moins riches (limite inférieure), le quartile 3 celui des cinq clubs les plus riches (limite supérieure). On constate que la médiane et le premier quartile ont augmenté notablement entre 2003 et 2006 (renégociation des droits TV à la

hausse) pour ensuite se stabiliser jusqu'aujourd'hui. Le troisième quartile est, lui, fortement fluctuant.

**Graphique 2.7 :**  
**Caractéristiques de la distribution des revenus annuels**  
**(en milliers d'euros constants) des clubs de Ligue 1**



Source : DNCG.

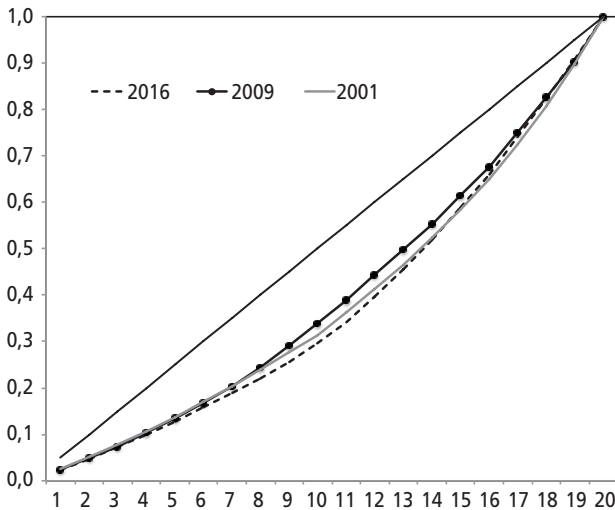
La théorie du « ruissellement » (*trickle down*)<sup>68</sup> que l'on entend ici ou là (pas seulement dans le football) pour justifier la domination financière et sportive du PSG ne sera vérifiée que si les droits TV sont renégociés à la hausse (réussite sportive européenne, stars mondialisées...) et distribués de façon pas trop inégalitaire (*cf. infra*).

68. Cette « théorie », jamais vraiment démontrée, trouve son origine dans la « Fable des abeilles » de Bernard Mandeville parue en 1714 : « Soyez aussi avide, égoïste, dépensier pour votre propre plaisir que vous pourrez l'être, car ainsi vous ferez le mieux que vous puissiez faire pour la prospérité de votre nation et le bonheur de vos concitoyens. »

## DES INÉGALITÉS DE REVENUS RELATIVEMENT STABLES CHEZ LES PLUS RICHES EUROPÉENS MAIS UN ÉCART QUI S'ACCENTUE AVEC LES AUTRES CLUBS

Tous les ans, le cabinet *Deloitte* publie la liste des clubs européens les plus riches selon le montant de leurs recettes (et non selon leurs résultats financiers). Ce classement est à l'image du classement *Forbes* pour les fortunes mondiales.

**Graphique 2.8 : Dispersion des revenus annuels des 20 clubs européens les plus riches en 2001, 2009 et 2016**



Source : Deloitte.

À partir de ces classements, on peut tracer les courbes de Lorenz pour les vingt clubs les plus riches. Bien qu'il soit normal qu'il y ait moins de disparités dans cette liste puisque par définition elle ne retient que les vingt clubs les plus fortunés, il est intéressant de mesurer les écarts de ces revenus dans le temps pour mesurer

l'évolution des inégalités au sein du gotha européen. Nous avons choisi trois saisons : la saison 2000-2001, la saison 2008-2009 et enfin la plus récente 2015-2016 (Graphique 2.8).

On constate en fait que malgré les changements économiques des quinze dernières années (notamment les renégociations à la hausse des droits TV un peu partout en Europe mais en particulier en *Premier League*), les inégalités au sein du gotha financier des clubs européens n'ont que légèrement augmenté : que ce soit *Manchester United* en 2001 (217,2 millions d'euros de revenus) et 2016 (respectivement 689 millions d'euros) ou bien le *Real de Madrid* en 2009 (respectivement 401,4 millions d'euros), le club le plus riche d'Europe ne dispose que du dixième du budget total des vingt clubs les plus riches. L'indice de Gini était de 0,25 en 2001, 0,22 en 2009 et 0,26 aujourd'hui.

Par contre, les inégalités de ce gotha européen par rapport à toutes les autres équipes n'ont cessé d'augmenter : en 2001, la part des revenus des vingt plus gros clubs européens représentait environ un tiers (33,3 %) des budgets globaux des cinq championnats majeurs (Angleterre, Allemagne, Espagne Italie et France) ; en 2016, cette part en représente près de la moitié (48,1 %). Si l'on se restreint au top dix qui ne concerne que des clubs des cinq plus gros championnats, la part des revenus des clubs dans le budget total des cinq ligues majeures est passée de 22 % à 34 %. Les dix clubs les plus riches d'Europe disposent donc aujourd'hui à eux seuls d'un tiers des revenus globaux du « *Big Five* », les deux tiers restants étant partagés par les 88 autres clubs<sup>69</sup>.

---

69. S. Szymanski (*Ibid.*, 2015) fait un parallèle entre le livre de T. Piketty (*Le capital au XXI<sup>e</sup> siècle*, 2014) et la concentration des ressources et l'accumulation du capital dans le football même si tous clubs font la même activité et que les équipes s'affrontent les unes contre les autres. La question fondamentale est de savoir si l'augmentation des inégalités entre les clubs qui réduit « l'équilibre compétitif »



Autrement dit, il semble qu'à l'image de ce qui s'est passé dans la plupart des sociétés développées à l'échelle de la population (accroissement des inégalités de revenus et de patrimoine), les inégalités entre les vingt clubs les plus riches et les 78 restants se sont accrues fortement. Mais au sein de ce groupe européen, la répartition des revenus ne s'est pas vraiment modifiée. Ceci serait une explication du niveau de compétitivité de la Ligue des champions qui reste relativement élevée à partir d'un certain stade de la compétition. B. Milanovic<sup>70</sup> montre qu'après les années 2000, un nombre plus restreint de clubs peut se qualifier en quart de finale de la Ligue des champions (pour aller vite ceux dont le budget dépasse 200 millions d'euros)<sup>71</sup>. Mais une fois passé les quarts de finale, l'incertitude du résultat demeure très forte<sup>72</sup>. Reste à savoir si la nouvelle hausse des droits TV en *Premier League* pour 2016-2019 (cf. *infra*), aujourd'hui beaucoup plus élevés que chez ses homologues européens, ne va pas changer la donne.

Le Graphique 2.9 dessine l'évolution des principaux indicateurs de la répartition des revenus des vingt clubs européens les plus riches depuis quinze ans. La moyenne des budgets a augmenté de 230 %

---

peut nuire à la « croissance » du football. Le processus de l'accumulation du capital dans le football présente en effet des similitudes avec celle de l'économie en général : les clubs qui aujourd'hui sont les plus performants (et donc les plus riches) sont pour la plupart, les descendants des équipes ayant gagné le plus de titres dans le passé et qui sont aujourd'hui capables de vivre sur ce « capital » : « sans leur histoire, le *Real de Madrid*, *Manchester United* et le *Bayern de Munich* devraient lutter comme les autres ». Si les inégalités devenaient trop importantes, elles pourraient à terme inciter les grands clubs à créer une *Super League*.

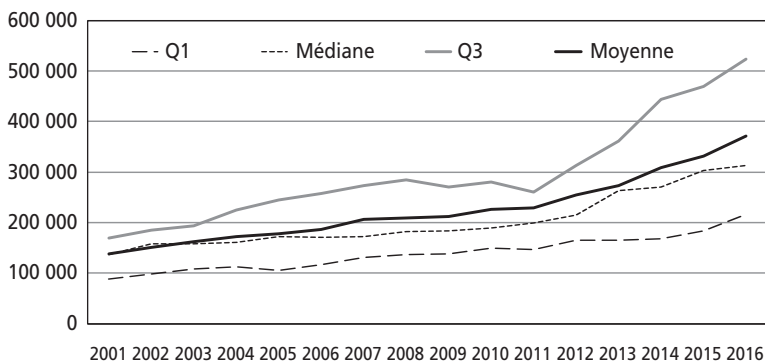
70. B. Milanovic, « Globalization and Goals : Does Soccer Show the Way ? », 2005.

71. Lors de la Ligue des champions de la saison 2016-2017, l'*AS Monaco* était le seul club quart de finaliste dont le budget était inférieur à 100 millions d'euros, les budgets de tous les autres dépassaient 170 millions d'euros (*Leicester*, *Atlético de Madrid*, *Dortmund*, *Juventus de Turin*, *Bayern de Munich*, *Real de Madrid*, *FC Barcelone*).

72. B. Drut et R. Duhautois, *Sciences Sociales Football Club*, 2015.

de 2001 à 2016 à un rythme de 8,3 % de moyenne. L'Europe du football est en forte croissance. La médiane a connu également une importante augmentation (128 %) et celle du quartile supérieur (cinq clubs les plus riches) est proche de celle de la moyenne (208 %) : la croissance a donc davantage bénéficié aux clubs du top cinq.

**Graphique 2.9 : Caractéristiques de la distribution des revenus annuels (en milliers d'euros constants) des clubs du top vingt européen**



Source : Deloitte.

Si l'on examine le classement des cinq clubs les plus riches sur les six dernières saisons (Tableau 2.1), on constate que seule l'arrivée du *PSG* en 2015 a perturbé le classement : sinon le « *Top Four* » est toujours le même (*Real Madrid*, *Manchester United*, *FC Barcelone*, *Bayern de Munich*). À noter que la victoire en Ligue des champions sur les cinq dernières éditions n'a jamais échappé au « club des cinq » : *Real Madrid* en 2016 et en 2017, *FC Barcelone* en 2015, *Real Madrid* en 2014, *Bayern de Munich* en 2013, *Chelsea FC* en 2012.

Critiquant le concept de classes sociales de Karl Marx, Joseph Schumpeter écrivait : « Une classe peut être comparée, pour toute

la durée de sa vie collective, c'est-à-dire pendant le temps où elle demeure identifiable, à un hôtel ou à un autobus toujours rempli, mais rempli toujours par des gens différents.<sup>73</sup> » Il ne semble pas que cela ait été le cas du football européen ces dernières années : sur les seize dernières saisons (2000-2001 à 2015-2016), seuls 36 clubs sont entrés dans le classement des vingt et seize dans le top dix. De plus, treize clubs sont restés indétrônables dans le top vingt : *Arsenal, Barcelona, Bayern Munich, Chelsea, Inter Milan, Juventus, Liverpool, Manchester United, Milan AC, Real Madrid, Schalke* et *Tottenham*. Le top dix est plus « mobile » : seules quatre équipes y sont restées durant les seize saisons (*Bayern Munich, Manchester United, Chelsea* et le *Real Madrid*). Ce quartet a, sur les dix-sept dernières éditions de la Ligue des champions, remporté huit fois le trophée et a été cinq fois finaliste (deux de ces équipes se sont rencontrées lors de deux finales). Comme on le verra dans la section suivante, réussite sportive et revenus sont très fortement corrélés.

**Tableau 2.1 : « Top Five » des budgets européens 2012-2017  
(en millions d'euros courants)**

<b>2012</b>	<b>Revenus</b>	<b>2013</b>	<b>Revenus</b>	<b>2014</b>	<b>Revenus</b>
Real Madrid	512.6	Real Madrid	518.9	Real Madrid	549.5
Barcelona	483.0	Barcelona	482.6	Manchester United	518.0
Manchester United	395.9	Bayern Munich	431.2	Bayern Munich	487.5
Bayern Munich	368.4	Manchester United	423.8	Barcelona	484.6
Chelsea	322.6	Paris Saint-Germain	398.8	Paris Saint-Germain	474.2
<b>2015</b>	<b>Revenus</b>	<b>2016</b>	<b>Revenus</b>	<b>2017</b>	<b>Revenus</b>
Real Madrid	577.0	Manchester United	689.0	Manchester United	676.3
Barcelona	560.8	Barcelona	620.2	Real Madrid	674.6
Manchester United	519.5	Real Madrid	620.1	Barcelona	648.3
Paris Saint-Germain	480.8	Bayern Munich	592.0	Bayern Munich	587.8
Bayern Munich	474.0	Manchester City	524.9	Manchester City	527.7

Source : Deloitte.

73. J. Schumpeter, *Impérialisme et classes sociales*, 1919, p 183.

Si l'on fait une analyse globale des classements *Deloitte* sur la période 2001-2016 non plus au niveau des clubs mais à celui des ligues nationales (top vingt pour dix-sept saisons, soit 340 places), on constate que la *Premier League* se taille la part du lion puisque les clubs anglais ont été classés 126 fois (37 % des places possibles). Suivent la *Serie A* classée 74 fois (resp. 22 %), la *Bundesliga* 55 fois (16 %), la *Liga* 45 fois (13 %) et la Ligue 1 24 fois (7 %). Seules quatre autres nations y apparaissent au moins une fois : l'Écosse (neuf), la Turquie (cinq), le Portugal (une) et la Russie (une). Au niveau français, seules trois équipes sont apparues au moins une fois dans le top vingt du classement : l'*Olympique Lyonnais* (onze fois), l'*Olympique de Marseille* (sept) et le *PSG* (six).

On peut donc dire qu'il existe une certaine aristocratie footballistique en Europe, dont les grandes familles bénéficient d'une histoire forte : le *Real de Madrid* a remporté les cinq premières éditions de la Coupe des clubs champions (1956 à 1960) puis en a gagné sept autres ; le *Milan AC* en a remporté sept ; le *Bayern* a dominé le milieu des années 1970 (trois trophées) puis en a gagné deux autres ; *Liverpool* et *Barcelone* ont également cinq coupes « à grandes oreilles » dans leur salle des trophées, etc. , sans compter tous les titres nationaux de ces nobles « familles » : 33 pour le *Real de Madrid*, 27 pour le *Bayern de Munich*, 24 pour le *FC Barcelone*, 18 pour le *Milan AC* et *Liverpool*... *Manchester United* n'a gagné que trois fois la coupe européenne mais a dominé vingt fois la *Premier League* et la *Juventus de Turin* n'a régné sur l'Europe qu'à deux reprises mais a été « reine » d'Italie 33 fois.

Tout cela explique la difficulté du *PSG* à être accepté dans la « cour des grands », les critiques de cette « aristocratie » durant l'été 2017 après le transfert de Neymar et l'ironie de la presse européenne en mars 2018 lors de l'élimination en huitième de finale de la Ligue des champions : il ne fait pas bon être un « nouveau riche » dans le

gotha européen, avec seulement une coupe des vainqueurs de coupes à son actif (1996) et sept titres nationaux<sup>74</sup>. L'autre « parvenu » du football européen, *Manchester City*, qui se heurte aux mêmes problèmes de légitimité (même si son effectif de la saison 2017-2018 plus performant que celui du *PSG* et son entraîneur, Pep Guardiola, inspirent aujourd'hui davantage le respect), n'est pas mieux loti, son palmarès comportant une Coupe des coupes (1970) et quatre championnats anglais.

### DES RESSOURCES QUI DÉPENDENT FORTEMENT DES RÉSULTATS SPORTIFS

Il existe deux relations statistiques fondamentales dans le football : tout d'abord, plus vous dépensez pour les joueurs, plus vous gagnez sur le terrain (sur le moyen et long terme, *cf.* chapitre 3) ; ensuite, plus les équipes gagnent sur le terrain, plus les recettes sont importantes (en moyenne). Pour les quatre divisions de football anglaises sur les 55 dernières années, S. Szymanski montre que plus de 60 % des différences de revenus entre clubs sont expliquées par des écarts au classement<sup>75</sup>. Il est impossible de trouver un autre facteur qui explique autant la dispersion des recettes : « Le seul statut des clubs en championnat explique la part du lion des différences de revenus à chaque saison » (p. 91).

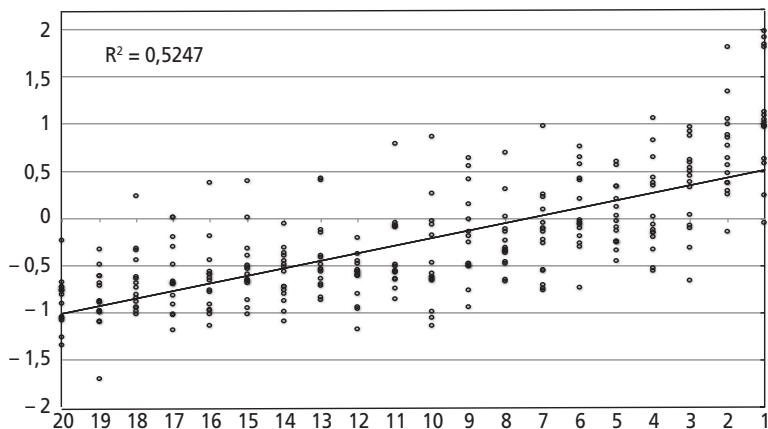
Les graphiques 2.10 et 2.11 illustrent cette relation pour la Ligue 1 française sur une période plus courte (2003-2017), à partir de deux statistiques de performance : le classement (Graphique 2.10) et le nombre de points durant la saison (Graphique 2.11). Les

74. Notamment le président de la Ligue espagnole de football professionnel, Javier Tebas, qui a accusé le *PSG* et *Manchester City* de ne pas respecter le *fair-play* financier (*L'Équipe* du 14 novembre 2017).

75. S. Szymanski, *Ibid.*, p. 9.

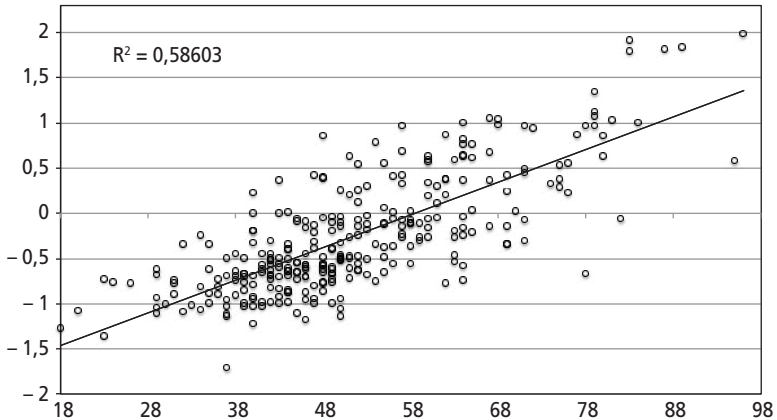
résultats sont aussi probants que chez S. Szymanski (2015) : la dispersion des revenus au sein des clubs de l'élite est expliquée à hauteur de près de 53 % par les différences de classement et plus encore (59 %) par les écarts du nombre de points. On notera que les cinq points en haut à droite du graphique (gros budget et premières places au classement) correspondent au *PSG* après 2012 : comme ils sont éloignés de la droite de corrélation, le *Paris Saint-Germain* des Qataris apparaît statistiquement comme un club à part dans le football français (son budget apparaît « surproportionné » pour gagner la Ligue 1).

**Graphique 2.10 : Revenus et performance  
en Ligue 1 sur la période 2003-2017  
(classement de 1 à 20)**



Source : DNCG (log du revenu relatif en ordonnée et classement en abscisses).

**Graphique 2.11 : Revenus et performance en Ligue 1 sur la période 2003-2017 (nombre de points)**

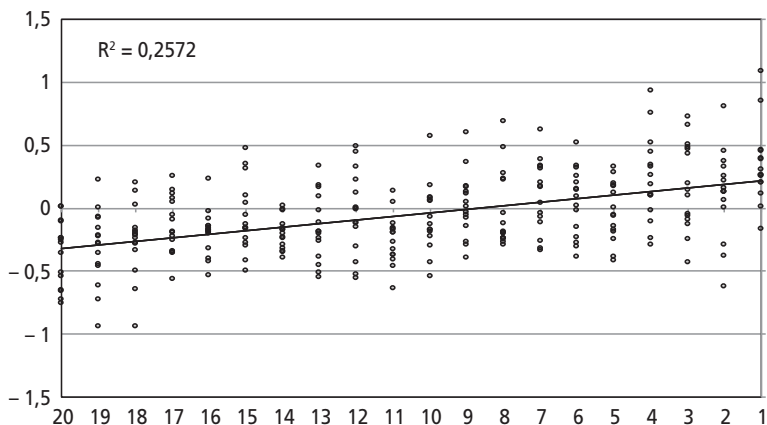


Source : DNCG (log du revenu relatif en ordonnées et nombre de points en abscisses).

La relation revenus/performance apparaît beaucoup moins forte pour la Ligue 2 (Graphique 2.12) : seules 25,7 % des différences de revenus sont expliqués par le classement (29 % par le nombre de matchs gagnés). Mais si, à l'instar de S. Szymanski, on fusionne les deux championnats, on obtient une corrélation encore plus forte<sup>76</sup> : 79 % de la dispersion de ressources sont expliqués par les écarts de résultats sportifs. La différence de statut entre les deux ligues professionnelles (les revenus sont moins dispersés en Ligue 2) a une grande part dans l'explication de cette très forte corrélation lorsqu'on cumule les deux divisions. Mais il semble bien que les régimes soient différents au sein de la Ligue 1 et celui de la Ligue 2.

<sup>76</sup>. S. Szymanski, *Ibid.*

Graphique 2.12 :  
Revenus et performance en Ligue 2  
sur la période 2003-2017 (classement de 1 à 20)

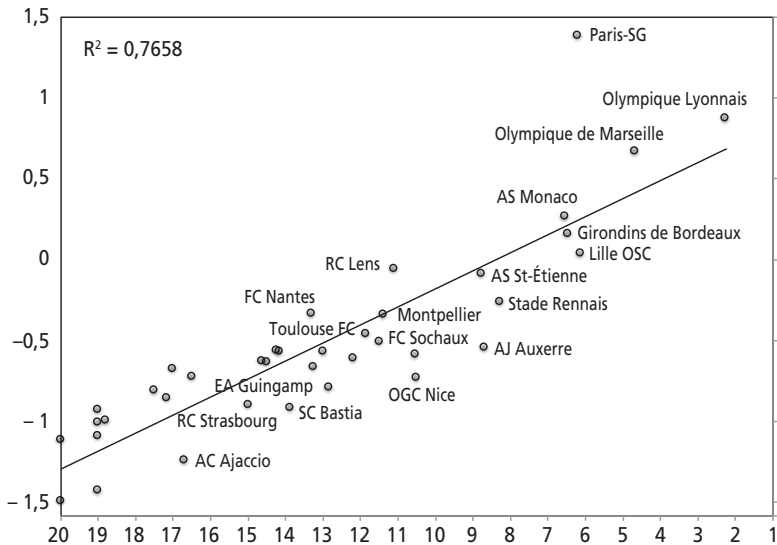


Source : DNCG (log du revenu relatif en ordonnées et classement en abscisses).

Enfin, le graphique 2.13 analyse la corrélation entre le revenu moyen de chaque club de Ligue 1 sur la période 2003-2017 (relativement au revenu global moyen de la période) et le classement moyen de la période. Seulement sept clubs se sont maintenus durant les quinze saisons et quatorze n'ont fait partie de l'élite que durant cinq saisons. Il y a donc une mobilité importante au sein de la Ligue 1. Là encore, le classement moyen des clubs explique près des trois-quarts des écarts moyens de revenus. Le constat est donc limpide : il est très difficile d'être riche sans briller en championnat. Les meilleures équipes (en moyenne) sur la période (l'*Olympique Lyonnais*, l'*Olympique de Marseille* et le *PSG*) sont bien celles qui ont généré le plus de revenus.



**Graphique 2.13 : Revenus moyens et performance moyenne en Ligue 1 sur la période 2003-2017**



Source : DNCG (log du revenu moyen relatif en ordonnées et classement moyen en abscisses).

Les équipes qui gagnent attirent davantage de supporters au stade, et des supporters qui sont susceptibles d'accepter de payer les billets plus chers. Les équipes brillantes vendront plus de maillots et attireront de meilleurs sponsors prêts à payer davantage pour être associés au club. Les meilleures équipes passent plus souvent à la TV et reçoivent plus de droits de retransmission. Il est donc logique que les meilleures équipes génèrent plus de recettes. Le sens de la causalité semble être celui-ci : les victoires génèrent plus de revenus. Le football a précédé l'argent du foot. Néanmoins, un gros budget permet d'acheter des meilleurs joueurs qui en retour assurent davantage de victoires. Et les riches propriétaires de clubs qui investissent

beaucoup d'argent dans leurs clubs les rendent ainsi plus compétitifs. C'est le cas aujourd'hui, pour ne prendre que les plus célèbres, du Fonds du Qatar au *PSG* ou de celui d'Abu Dhabi à *Manchester City*, des milliardaires Russes à *Monaco* (Dmitri Rybolovlev) ou à *Chelsea* (Roman Abramovitch). Mais pour la plupart des clubs et quelle que soit l'époque, le niveau de leur budget dépend en premier lieu de leur performance sur le terrain.

### **LA STRUCTURE DES REVENUS DES CLUBS EN FRANCE ET EN EUROPE : DES DROITS TV DE PLUS EN PLUS IMPORTANTS PAR RAPPORT À LA BILLETTERIE**

Lors de leur troisième sacre de champion de France en 1966-1967, les verts de l'*AS Saint-Étienne* tiraient plus de 68 % de leurs revenus des supporters venus les encourager dans le « Chaudron »<sup>77</sup>. La mairie de Saint-Étienne leur octroyait près de 19 % de leur budget et le reste de leurs recettes (environ 13 %) provenait de la publicité<sup>78</sup>.

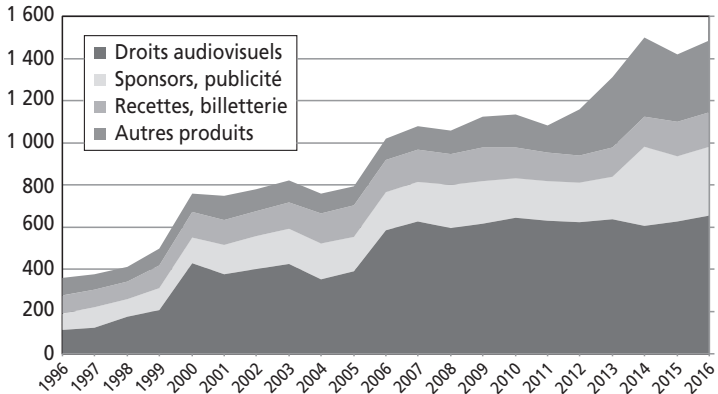
Dans les années 1970, les revenus des clubs de football professionnels français provenaient presque exclusivement de la billetterie (de 60 à 80 %) et des subventions des collectivités locales (de 15 à 30 %). Les recettes de publicité ont néanmoins régulièrement augmenté au cours de cette décennie pour atteindre près de 15 % au début des années 1980. Ce n'est qu'au milieu des années 1980 que les droits TV commencent à financer le football professionnel (7 % durant la saison 1984-1985), pour ne plus cesser d'augmenter (déjà plus de 21 % en 1990-1991). En 1994-1995, lors de son septième titre national, le *FC Nantes* disposait déjà du tiers de ses revenus sous

77. Le « Chaudron » est le surnom du Stade Geoffroy Guichard de l'*AS Saint-Étienne*.

78. W. Andreff, W. et P. Staudohar, « The Evolving European Model of Professional Sports Finance », 2000.

forme de droits TV et 30 % seulement provenaient des recettes du stade de la Beaujoire<sup>79</sup>.

**Graphique 2.14 : Structure moyenne des revenus  
(en millions d'euros constants) en Ligue 1**



Source : DNCG.

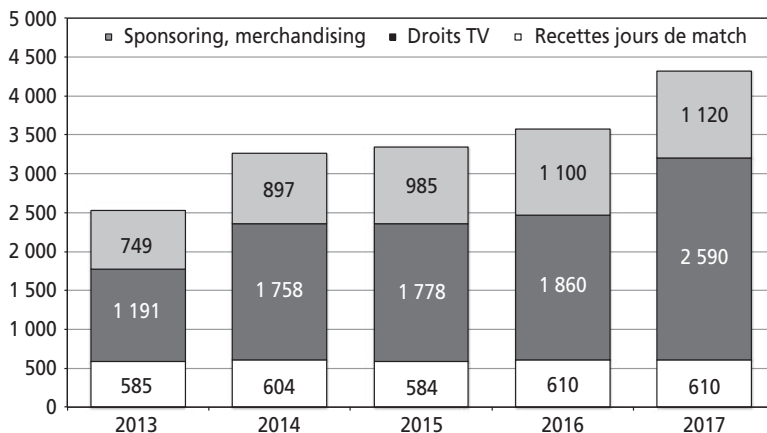
Depuis, la structure des revenus des clubs de l'élite française n'a cessé d'évoluer dans le sens d'une part prépondérante des droits de retransmission (Graphique 2.14) : de 30 % à 40 % jusqu'aux années 2000, entre 50 et 60 % dans les années 2000 et une part qui diminue légèrement après 2010 du fait de la croissance des autres postes, en particulier le « sponsoring » et les autres produits (dont le « merchandising » et les subventions des collectivités locales). La part des recettes de billetterie n'a quant à elle cessé de diminuer, passant d'environ 25 % au milieu des années 1990 à environ 11 %

79. W. Andreff, W. et P. Staudohar, *Ibid.*

aujourd'hui, même si en valeur constante, les stades rapportent près de deux fois plus (de 85 millions d'euros à 164 millions d'euros).

Cette évolution n'est pas propre à la France. Le graphique 2.15 recense l'évolution des différentes composantes du budget de la *Premier League* anglaise sur les cinq dernières saisons. On constate, là encore, que le poste qui explique l'augmentation des recettes concerne les droits de retransmission du championnat.

**Graphique 2.15 : Structure moyenne des revenus (en millions de livres sterling) en *Premier League***

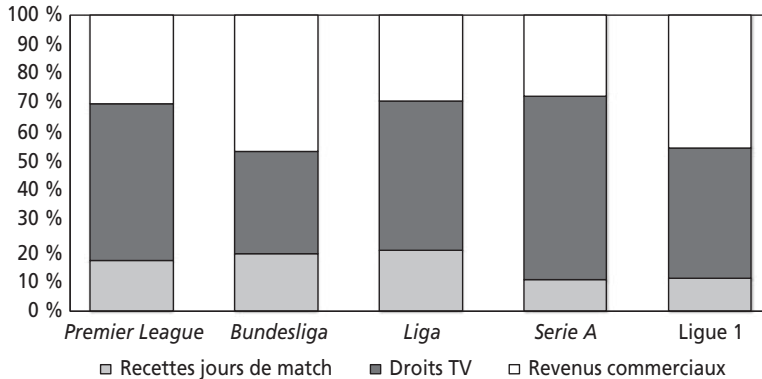


Source : Deloitte.

Enfin, le graphique 2.16 donne la composition budgétaire des cinq grands championnats pour la saison 2015-2016, ventilée entre les recettes les jours de match (billetterie, loges, alimentation, etc.), les droits TV et les produits commerciaux (sponsoring, merchandising). La part des droits TV est supérieure à 50 % en Italie (62,1 %), en Angleterre (53,0 %) et en Espagne (50,6 %),

légèrement inférieure en France (44,2 %) <sup>80</sup> et plus faible en Allemagne (34,4 %). Le football européen est donc fortement tributaire des droits de retransmission télévisuelle.

**Graphique 2.16 : Structure moyenne des revenus dans le « Big five » (en %) en 2015-2016**



Source : Deloitte.

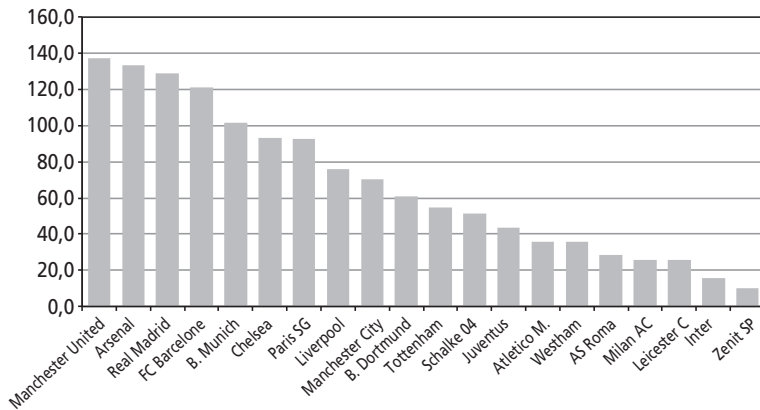
Une autre spécificité des budgets européens concerne les recettes les jours de match, en particulier la billetterie : elles se situent autour de 20 % en *Premier League*, en *Bundesliga* et en *Liga* mais constitue le parent pauvre (environ 11 %) des revenus en *Serie A* et en Ligue 1. Et en niveau, les recettes les jours de match ne rapportent que 164 millions d’euros en France, trois fois moins qu’en Allemagne et en Espagne et cinq fois moins qu’en Angleterre !

80. Là encore, l’arrivée des Qataris au *PSG* en 2011 a modifié la structure du budget de la Ligue 1 puisqu’avant 2012, les droits TV représentaient plus de 60 % du budget total. Ce sont les apports de *Qatar Tourism Authority* (QTA) qui bouleverse la répartition moyenne.

Ces recettes dépendent bien entendu du prix des billets, de la capacité des stades des différents championnats et de leur taux de remplissage (*cf.* chapitre 4)

Une autre façon de mesurer la faiblesse des recettes les jours de match en France est de la comparer globalement à celles des plus grands clubs européens (Graphique 2.17). Sur la saison 2015-2016, *Manchester United* a généré presque autant de revenus les jours de match que toute la Ligue 1 réunie (138 millions d'euros *versus* 164). Et si l'on y retire les 43,4 millions d'euros de la billetterie du *PSG*, quatre clubs européens génèrent plus de recettes les jours de match que les ventes de billets des dix-neuf autres équipes de l'élite française, il s'agit de *Manchester United*, *Arsenal FC*, *Real de Madrid* et *FC Barcelone*<sup>81</sup>.

**Graphique 2.17 : Revenus (en millions d'euros) des « jours de match » (*matchday revenue*) dans le top vingt européen en 2015-2016**



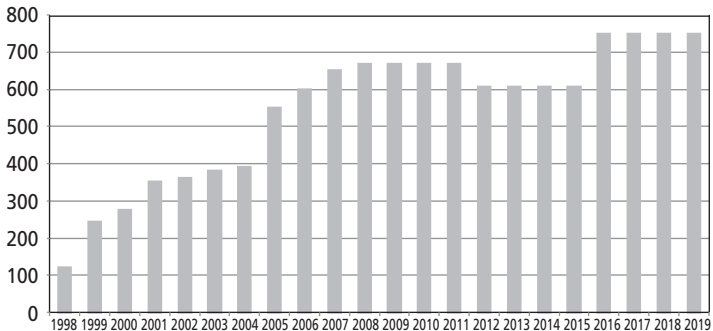
Source : Deloitte.

81. On notera que le *PSG* génère 92,5 millions d'euros de recettes les jours de match (*Deloitte*, 2016) dont 43,4 millions d'euros de recettes de billetterie (DNCG).

## LA FORTE CROISSANCE DES DROITS TV DANS LES CHAMPIONNATS EUROPÉENS

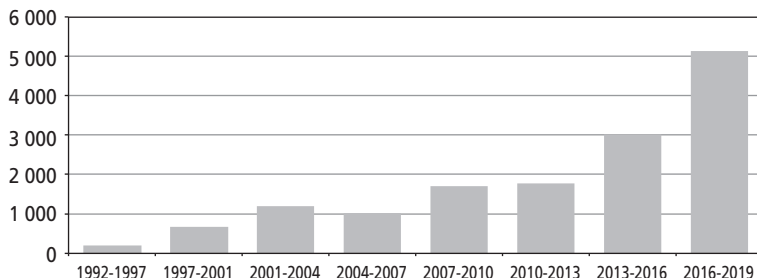
Au début des années 1970, rares étaient les matchs de championnat de France retransmis à la télévision (certains accords étaient passés avec les clubs). En dehors des compétitions internationales (la finale de la Coupe du monde 1970 entre le Brésil et l'Italie a été vue par plus de 600 millions de personnes), seuls certains matchs de l'équipe de France, les finales de Coupe d'Europe (Coupe des clubs champions et Coupe des vainqueurs de coupes) et la finale de la Coupe de France étaient visibles sur le petit écran. Le milieu des années 1970 a vu néanmoins la France vibrer aux exploits des « Verts » en Coupe d'Europe jusqu'à la finale perdue en 1976 contre le *Bayern de Munich* (1-0) à Glasgow et ses « maudits poteaux carrés ». Aujourd'hui, les fans de foot sont à même de visionner un match de foot tous les jours ! Et entre les matchs, l'offre d'émissions sur le football, animées par des journalistes et des experts (entraîneurs, anciens joueurs) a explosé ces dernières années avec le nombre de chaînes TV, notamment payantes.

**Graphique 2.18 : Droits TV domestiques en Ligue 1 et Ligue 2 (en millions d'euros)**



Source : LFP.

**Graphique 2.19 : Droits TV domestiques en *Premier League***  
(en millions de livres sterling)



Source : Deloitte.

Nous avons vu que les droits de retransmission télévisuelle sont devenus essentiels au financement du football : la part de ces ressources dans le budget des clubs, insignifiante avant le milieu des années 1980 n'a cessé d'augmenter. Il fut un temps où les clubs craignaient que la TV ne vide leur stade : ainsi le *Stade Rennais* a refusé 50 000 francs en 1965 (près de 66 000 euros d'aujourd'hui) pour la retransmission d'un de ses matchs. Pour la saison 2015-2016, les droits TV ont rapporté 656 millions d'euros à la Ligue 1<sup>82</sup>.

Les droits TV des championnats nationaux se décomposent en droits domestiques (droits vendus aux télévisions nationales) et en droits internationaux (droits vendus aux télévisions étrangères). Les droits sont vendus aux enchères aux plus offrants et dépendent de l'optimisation des lots, du degré de concurrence entre les diffuseurs et du pouvoir d'attraction des ligues. Le graphique 2.18 présente l'évolution des droits TV domestiques pour la Ligue 1 et la Ligue 2 : ils ont été négociés à hauteur de 748,5 millions d'euros par an pour les quatre saisons de 2016 à 2019. On est loin des chiffres de la

82. W. Andreff et P. Staudohar, *Ibid.*



*Premier League* (Graphique 2.19) qui empochera plus de 5 milliards de livres sterling de recettes TV pour la période 2016-2019 (1,7 milliard de livres sterling par saison). Et les droits de retransmission à l'étranger rapportent également près de 1 milliard d'euros aux clubs anglais. Ailleurs en Europe, la tendance a été la même : au début des années 1990, les droits TV en Allemagne n'étaient que d'environ 50 millions d'euros par an (en valeur actuelle) en Italie de l'ordre de 43 millions d'euros et en Espagne d'à peu près 79 millions d'euros.

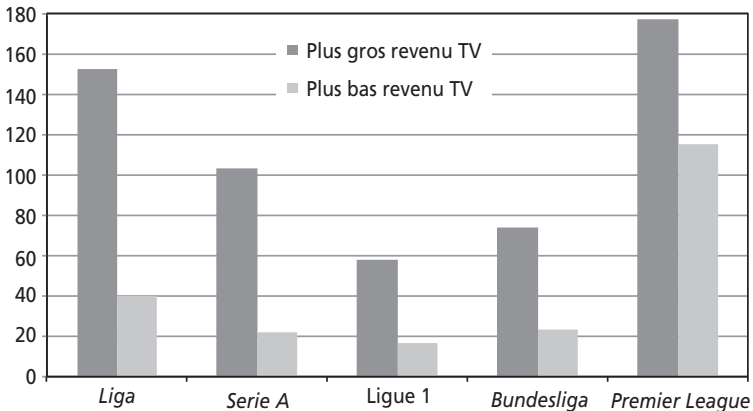
### **DES DROITS TV AU CENTRE DES INÉGALITÉS DE REVENUS**

Étant donné les montants en jeu, la répartition des droits TV entre les clubs constitue un enjeu très important pour les recettes des clubs. Ce sont les ligues (ou des sociétés détenues par la ligue) qui sont aujourd'hui propriétaires des droits dans les cinq grands championnats européens. Cela n'a pas toujours été le cas puisque les droits TV étaient négociés au niveau des clubs jusqu'en 2011 en Italie et 2016 en Espagne. Les critères de répartition des droits entre les clubs dépendent des pays. En Allemagne, la répartition consiste en un classement pondéré sur les cinq dernières saisons. Ailleurs, ils comprennent une part fixe et une part variable qui tient compte du classement sportif de la saison, de ceux des cinq saisons précédentes et d'autres critères tels que l'implantation sociale, le bassin de population, la notoriété... En France, la part fixe est fixée à 40 %, la licence club à 10 %, le classement de la saison en cours à 25 %, le classement des cinq dernières saisons à 5 % et la notoriété à 20 %.

Le graphique 2.20 présente les différences de droits TV (domestiques et internationaux) entre le plus gros revenu et le plus faible dans les cinq championnats européens pour la saison 2016-2017 : elle est maximale en Italie (rapport de 1 à 4,5), faible en Angleterre (resp. 1,5) et intermédiaire en Espagne (resp. 3,8), en France (resp. 3,5) et en Allemagne (resp. 3,2). Le graphique 2.21 va plus loin

dans l'analyse de la distribution et dessine les courbes de Lorenz : là encore on constate que la *Premier League* apparaît comme la compétition la plus égalitaire en termes de distribution des droits TV (courbe proche de la bissectrice). Selon l'indicateur de Gini la hiérarchie est la suivante (du moins inégalitaire au plus inégalitaire) : 0,09 en Angleterre, 0,19 en Allemagne, 0,23 en France, 0,25 en Italie et en Espagne.

**Graphique 2.20 : Répartition des droits TV (en millions d'euros) dans le *Big Five* en 2016-2017**



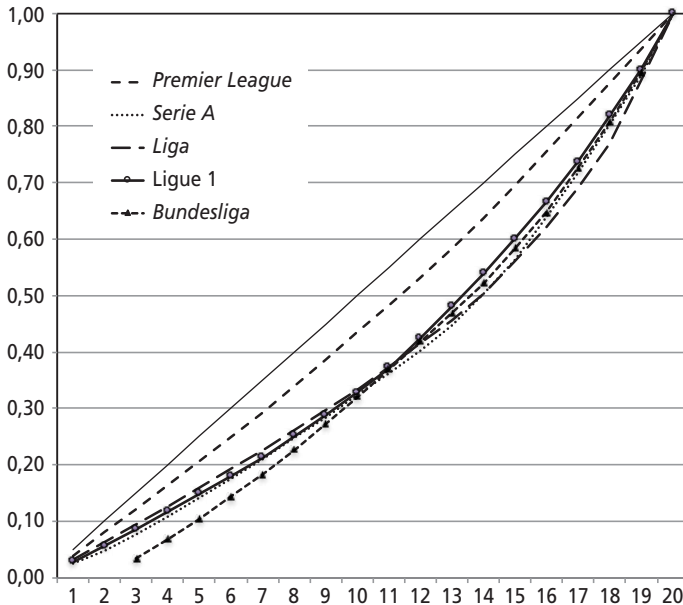
Source : Ligues Nationales.

Cette répartition plutôt égalitaire des droits en *Premier League* commence néanmoins à être remise en cause par les plus gros clubs qui y voient un manque à gagner. Dernièrement, les six clubs les plus riches de *Premier League* – *Manchester City*, *Manchester United*, *Tottenham*, *Arsenal*, *Liverpool* et *Chelsea* – se sont exprimés pour une répartition davantage en leur faveur<sup>83</sup>. Les économistes parleraient de

83. Cf. *L'Équipe* du 5 octobre 2017.

« pléonexie », terme qui traduit le désir d'avoir plus que les autres en toute chose... Mais si individuellement, les clubs ont, à court terme, avantage à maximiser leurs recettes, on peut se demander si, à plus long terme, un partage plus inégalitaire ne nuirait pas à l'intérêt de tous (compétition trop inégale au niveau des ligues) ? Cette stratégie ne mènerait-elle pas finalement à créer une « *Super League* » Européenne, composée des clubs les plus riches du « *Big Five* » (et quelques autres) ? En outre, une meilleure redistribution permet de lutter contre les inégalités salariales des footballeurs (voir chapitre 3 et 5).

**Graphique 2.21 : Répartition des droits TV dans le *Big Five* en 2016-2017**



Source : Ligues nationales.

Les comparaisons entre pays sont également riches d'enseignement. Le graphique 2.20 montre que durant la saison 2016-2017, les montants sont tels que le dernier de *Premier League* a perçu plus de droits TV que les premiers de Ligue 1 et de *Bundesliga* : *Sunderland*, dernier de l'*EPL* a touché près de 100 millions de livres sterling alors que le *PSG*, champion de France, n'a perçu qu'environ 57,9 millions d'euros. De telles inégalités expliquent que la plupart des clubs anglais, même les moins huppés, peuvent être aujourd'hui très actifs sur le marché des transferts.

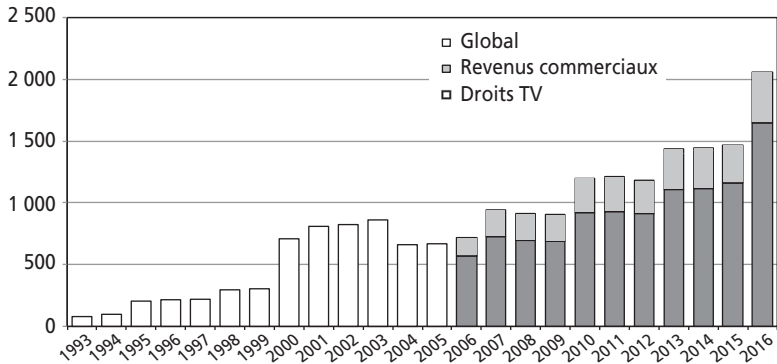
### LA MANNE FINANCIÈRE DE LA LIGUE DES CHAMPIONS

À l'instar des championnats nationaux, la Ligue des champions organisée par l'UEFA est une compétition qui tire ses revenus principalement des droits de retransmission TV. Le graphique 2.22 présente l'évolution du budget de la coupe « aux grandes oreilles » depuis l'année de la seule victoire française dans ce tournoi (*Marseille-Milan* 1-0). On constate que les recettes de la *Champions League* ont été multipliées par 26 sur la période, selon un taux de croissance moyen annuel de 18 %. Là encore, ce sont surtout les droits de retransmission télévisuelle qui expliquent cette tendance : en 2016, ils s'élevaient à 1,65 milliard d'euros, soit près de 80 % du chiffre d'affaires de la compétition.

Si la répartition des droits TV domestiques se veut relativement égalitaire au moins sur certains critères, l'une des sources de l'inégalité des ressources entre les clubs provient donc aujourd'hui de la lucrative Ligue des champions. L'UEFA a redistribué environ 10 milliards d'euros aux clubs qualifiés sur les douze dernières saisons et près de 1,4 milliard d'euros lors de la dernière campagne 2016-2017. On comprend mieux que l'un des principaux objectifs des « grands » clubs européens soit, outre d'être champion de sa ligue, d'atteindre l'une des places qualificatives à la *Champions*

*League* : trois premières places plus un accessit pour la *Premier League*, la *Liga* et la *Bundesliga*, deux plus un accessit pour la *Serie A* et la Ligue 1 (comme le Portugal). La réforme de la compétition appliquée lors de la prochaine saison 2017-2018 ira encore plus en faveur des grands championnats puisque l'Angleterre, l'Espagne, l'Allemagne et l'Italie disposeront de quatre places directement qualificatives, le statut de la France étant inchangé (deux plus un). Au final, vingt clubs (plus deux au tour préliminaire) sur les 32 qualifiés seront issus du *Big Five* et du Portugal, alors que les 50 autres pays membres de l'UEFA devront se contenter des douze (voire dix) sièges restants.

**Graphique 2.22 : Budget (en millions d'euros constants) de la Ligue des champions**



Source : UEFA.

La répartition du revenu de la Ligue des champions dépend bien évidemment des résultats obtenus (25 %) <sup>84</sup> mais plus de

84. Pour la saison 2017-2018, le vainqueur de la compétition peut gagner 57,2 millions d'euros (hors droits TV) si l'équipe gagne tous ses matchs de poule.

40 % de la dotation globale sont versés selon le critère « *market-pool* », prenant en compte les montants déboursés par les diffuseurs nationaux de la compétition, le nombre de clubs qualifiés par pays ou encore le classement final obtenu par le club dans son championnat national lors de la saison précédente. C'est ainsi que lors de la saison 2016-2017, à l'issue de la finale entre le *Real de Madrid* et la *Juventus de Turin*, c'est le club italien qui a empoché le plus de recettes alors même qu'elle a perdu le match (1-4) : plus de 110 millions d'euros contre « seulement » 81 pour son vainqueur.

Si l'on s'intéresse à la répartition entre les clubs, on constate que les sommes distribuées sont très concentrées sur un petit nombre d'équipes : S. Szymanski montre que près de la moitié (45 %) des revenus distribués par l'UEFA sur la période 2003-2012 (5,6 milliards d'euros) pour la Ligue des champions a profité à seulement dix clubs, ce qui correspond à une allocation moyenne par saison de l'ordre de 25,6 millions d'euros (*cf.* Tableau 2.2)<sup>85</sup>. À l'opposé, les 85 équipes ayant participé au moins une fois à la compétition se sont partagé le reste, soit en moyenne 3,6 millions d'euros par saison. Si l'on poursuit l'exercice pour les cinq dernières saisons 2013-2017, le constat est le même : 47 % des sommes payées par les organisateurs du tournoi l'ont été à dix clubs (51,5 millions d'euros en moyenne), le reliquat aux 60 autres formations qualifiées (respectivement 9,7 millions d'euros). Outre que les sommes perçues ont doublé, on observe une certaine mobilité dans ce « bus capitaliste » : ont disparu l'*Inter de Milan* (aucune participation après 2012), *Liverpool* (une seule qualification), *Lyon* et l'*AC Milan* (respectivement deux) ; alors que *Manchester United* était systématiquement présent sur la décade 2003-2012, il a raté deux

---

85. S. Szymanski, *Ibid.*

épreuves, touchant néanmoins plus de 40 millions en moyenne à chacune de ses participations. De « nouvelles » formations les ont remplacées dans l'élite : l'*Atlético de Madrid*, le *Borussia Dortmund* et les « nouveaux riches » : le *PSG* et *Manchester City*. Il va également sans dire que la répartition des revenus sur les cinq dernières années est aussi inégalitaire sur les clubs restants puisque certaines équipes participent très régulièrement à la Ligue des champions sans y briller à chaque fois, notamment *Porto* (cinq participations pour 23 millions d'euros de revenus en moyenne) et *Benfica* (cinq pour 27 millions d'euros), alors que 31 clubs n'ont participé qu'à une seule *League* (44 % des participants).

**Tableau 2.2 : Revenus moyens par saison issus de la Ligue des champions (en millions d'euros 2012)**

2003-2012			2013-2017		
Club	Moyenne par saison	Nombre de saisons	Club	Moyenne par saison	Nombre de saisons
Manchester United FC	32.3	10	Juventus	77.7	5
Arsenal FC	32.2	10	Real Madrid CF	64.8	5
Inter de Milan	27.5	10	PSG	57.1	5
Real Madrid CF	25.6	10	FC Bayern Munich	54.5	5
Olympique Lyonnais	26.2	10	FC Barcelona	53.7	5
Chelsea FC	25.2	9	Manchester City	46.9	5
FC Barcelona	24.1	9	Arsenal FC	42.6	5
FC Bayern Munich	23.4	9	Atlético Madrid	56.7	4
AC Milan	22.6	9	Chelsea FC	46.4	4
Liverpool FC	17.0	7	Borussia Dortmund	44.6	4
Autres	3.6	2.7	Autres	9.7	1.9

Source : UEFA.

Cette répartition inégalitaire des revenus de la *Champions League* est sans doute une conséquence du « pouvoir de négociation » des grands clubs européens. Si l'UEFA refusait de leur donner la plus

grosse part du gâteau, la tentation serait grande d'une « sécession des riches », comme cela a failli être le cas plusieurs fois dans le passé (notamment à l'initiative du feu G14 dans les années 1990). La nouvelle formule de la Ligue des champions qui sera mise en place en 2018 et qui fait la part encore plus belle aux grandes nations du football est d'ailleurs intervenue alors que les grands clubs européens brandissaient la « menace » de la création d'une « *Super League* » fermée. L'UEFA a donc tout intérêt à ne pas voir disparaître les grosses équipes de sa compétition.

## SPONSORS ET MAILLOTS

La source la plus importante de revenus des clubs en dehors de la billetterie et des droits de retransmission télévisuelle concerne d'une part la publicité (*sponsoring* et *naming*), et d'autre part la vente de maillots et autres produits dérivés (*merchandising*). Les recettes que ces activités peuvent générer sont directement proportionnelles à la réputation des clubs et à leurs victoires sur le terrain. Une équipe populaire qui remplit son stade et qui est regardée à la TV peut vendre de nombreux maillots et attirer de généreux annonceurs.

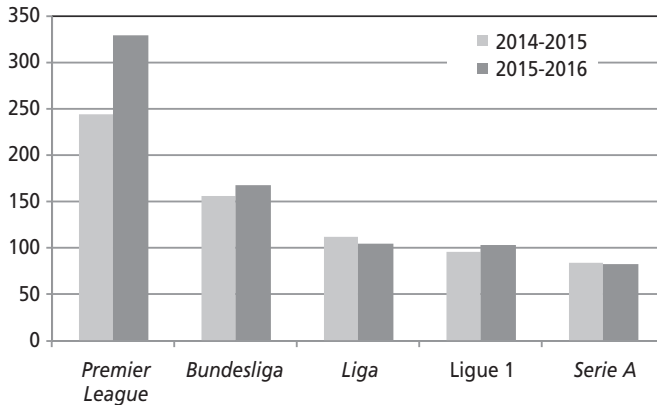
En 2016, les revenus commerciaux représentent environ 30 % des recettes des clubs en *Premier League*, en *Serie A* et en *Liga*, et autour de 45 % en *Bundesliga* et en Ligue 1 (*cf.* Graphique 2.16). Mais cette source de revenu étant très liée à la notoriété des équipes, il existe évidemment une forte variabilité au sein de chaque championnat.

La diffusion très large des matchs et la forte exposition médiatique des joueurs font qu'avoir son nom ou son logo autour des stades, sur les maillots, les shorts ou les chaussettes (les sponsors peuvent être



de plus en plus nombreux)<sup>86</sup>, peut constituer un moyen ludique de faire de la publicité<sup>87</sup>.

**Graphique 2.23 : Sponsoring « maillot principal » dans le *Big Five* en 2014-2016 (en millions d'euros)**



Source : Repucom.

Néanmoins, ces contrats de publicité étant liés aux performances sportives et donc à l'aléa du résultat, ils sont en général de courte durée (quelques années). En particulier, le système promotion/relégation ne favorise pas la fidélisation des sponsors, une équipe

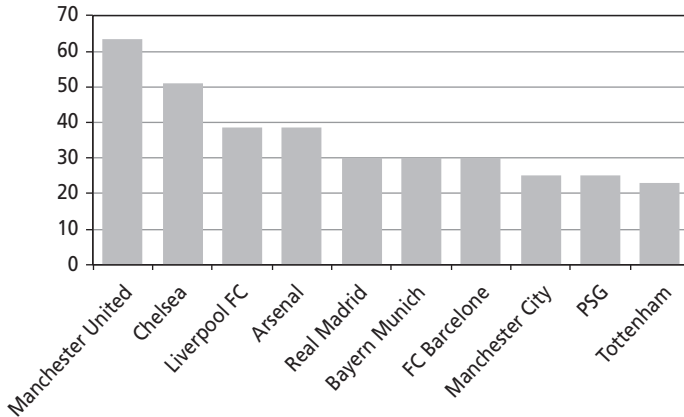
86. Le marché du sponsoring n'est pas uniforme dans l'Union Européenne et dépend des législations de chaque pays. En France par exemple, la loi Evin interdit certaines publicités. En outre, les ligues professionnelles peuvent instaurer des règles supplémentaires pour éviter les abus. De nombreuses règles ont sauté ces dernières années : en Ligue 1, en 2012, la LFP a autorisé la commercialisation au dos du short ; en Liga espagnole, en 2014, la ligue a autorisé le sponsoring sur les chaussettes ; en Angleterre, en 2017, les clubs ont eu l'autorisation de commercialiser la manche du maillot.

87. B. Drut, *Économie du football professionnel*, 2014.

reléguée perdant beaucoup de sa visibilité. En revanche, celles qui sont régulièrement en haut de l’affiche ont un pouvoir de négociation beaucoup plus fort et peuvent signer des contrats plus chers et plus longs. Les revenus liés au sponsoring concernent les maillots (équipementier et publicité) et le « naming ».

Le graphique 2.23 mesure les recettes liées au « sponsoring » maillot dans les cinq grands championnats européens. Elles sont maximales en *Premier League* (330 millions d’euros) et minimale en *Serie A* (resp. 83 millions d’euros). La Ligue 1 obtient environ 100 millions d’euros de sponsor maillot dont 25 pour le *PSG* et 15 pour l’*Olympique Lyonnais*.

**Graphique 2.24 : Sponsoring « maillot principal » dans le gotha européen 2015-2016**



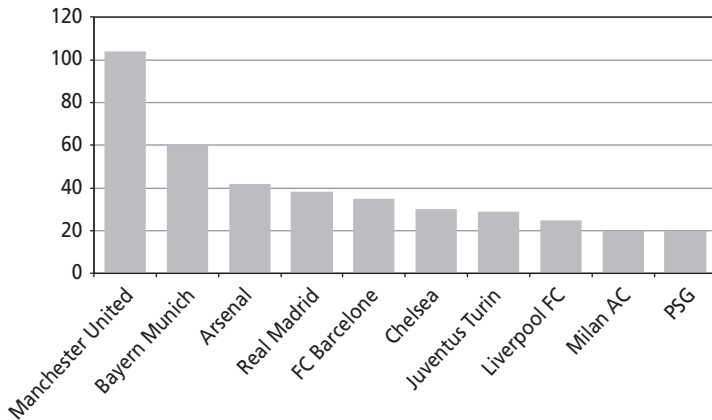
Source : Forbes.

Pour la même saison, le classement des clubs européens est donné sur le graphique 2.24. Cinq clubs anglais accaparent les dix premières places (entre 23 millions d’euros pour *Tottenham* et

63,5 pour *Manchester United*) et le seul club français est le *PSG* (25 millions d'euros) ; deux clubs espagnols (*Real de Madrid* et *FC Barcelone*) et un Allemand (*Bayern de Munich*) complètent le classement (aucun club italien !). Pour mettre ces chiffres en perspective, on peut rappeler que le budget total médian d'un club de Ligue 1 en 2016 se situe aux environs de 40 millions d'euros.

Les contrats « équipementier » – les entreprises d'articles sportifs, comme *Nike* et *Adidas* – (Graphique 2.25) sont une autre composante des recettes de sponsoring. Là encore les disparités entre clubs du top dix sont très fortes : en 2015-2016, les sommes reçues variaient de un à cinq entre *Manchester United* (104 millions d'euros) et le *PSG* (respectivement 20 millions d'euros).

**Graphique 2.25 Contrat équipementier dans le gotha européen 2015-2016 (en millions d'euros)**



Source : Ecofoot.

Enfin, le « *naming* » consiste à céder le droit d'appellation d'un championnat, d'un stade ou d'une tribune à une entreprise privée.

Cette pratique est très courante pour les stades en Allemagne (quinze clubs sur dix-huit ont renommé leur enceinte) et en Angleterre. Les sommes sont relativement modestes pour les clubs de *Bundesliga*, en général moins de 5 millions d'euros annuels sauf pour le *Bayern de Munich*, *Schalke 04* et *Borussia Dortmund* (de 5 à 6 millions d'euros). *Arsenal* en *Premier League* a négocié le nom de son enceinte pour 100 millions de livres sterling sur 15 ans, tout comme *Manchester City* pour sensiblement les mêmes sommes. En France, cette pratique se diffuse peu à peu : Le Mans (*MMA*), Nice (*Allianz*), Bordeaux (*Matmut*), Lyon (*Groupama*). D'autres entreprises ont associé leur nom aux Ligues plutôt qu'à un club : en France *Conforama* (Ligue 1) et *Domino Pizza* (Ligue 2), en *Premier League*, *Barclays* jusqu'en 2016, en *Liga*, *Santander*, en *Serie A*, *Telecom Italie*... Même certaines tribunes des stades se voient rebaptisées.

Les recettes de merchandising concernent les ventes des maillots et des autres produits dérivés (survêtement, accessoires). Ces revenus représentent moins de 10 % des recettes de Ligue 1. L'importance des ventes dépend d'une part de la taille du marché (qui peut être mondial) et d'autre part, de la notoriété des joueurs. Les grands clubs ont donc tout intérêt à se développer à l'international et à recruter des stars planétaires de façon à globaliser leurs retombées commerciales.

Le cas de Cristiano Ronaldo est exemplaire de ce type de stratégie particulièrement réussie<sup>88</sup>. Ce dernier a été transféré de *Manchester United* au *Real de Madrid* en 2009 pour un montant record à l'époque de 94 millions d'euros. L'objectif affiché par le club madrilène était d'amortir le transfert du Ballon d'Or 2008 par la vente de maillots floqués CR7 (environ 85 euros la pièce). Environ 1,2 million de « *camisa* » ont été écoulés durant sa première saison en *Liga*,

---

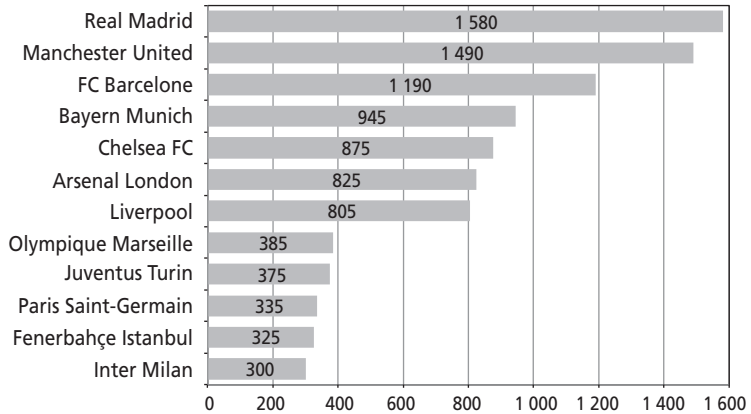
88. B. Drut, *Ibid.*

vente sur laquelle le *Real* a reçu environ 30 millions d'euros (30 % du prix), soit près d'un tiers du montant du transfert sur une année. Le transfert du « *Spice boy* », David Beckham quelques années plus tôt, toujours de *Manchester United* au *Real de Madrid* (pour 35 millions d'euros de l'époque), répondait à la même stratégie. Le retour de Carlos Tevez en Argentine en 2015 dans son club formateur, *Boca Junior*, a permis au club d'augmenter ses ventes de maillots de 300 % dont plus de la moitié étaient floqués « Carlitos » (surnom du joueur). Paul Pogba après son transfert à *Manchester* en 2016 est devenu le plus gros vendeur de « *jersey* » en Angleterre.

Deux facteurs sont donc essentiels à la vente de tuniques : des grands clubs populaires et des grands joueurs. Le dernier exemple en date concerne le transfert de Neymar du *FC Barcelone* au *PSG* à l'été 2017 : 120 000 maillots n° 10 du « Ney » (surnom de Neymar) ont été vendus un mois après son arrivée sur lesquels le club parisien récupère environ 30 euros. Le français Kylian Mbappé, « star en devenir », et son n° 29, vendra aussi certainement beaucoup de tenues. Mais étant donné le montant des transferts, il faut vendre de plus en plus de maillots !

Le graphique 2.26 fournit les chiffres des dix plus grosses ventes de maillots « officiels » sur la période 2009-2014. En tête, on retrouve les quatre équipes « phare » en Europe (quatre victoires et quatre finales en Ligue des champions, 11 titres nationaux) : *Real de Madrid*, *Manchester United*, *FC Barcelone* et *Bayern de Munich*. Les deux équipes françaises les plus « portées » qui faisaient partie du top dix européen étaient l'*Olympique de Marseille* et le *Paris Saint-Germain*.

**Graphique 2.26 : Les douze clubs qui ont vendu le plus de maillots sur la période 2009-2014 (moyenne par saison en milliers de maillots)**



Source : R Marketing ; *Daily Mail*.

### 3. Les joueurs : « Dépenser plus pour gagner plus ! »

*« Au football, tout est compliqué  
par la présence de l'équipe adverse »*

Jean-Paul Sartre  
Écrivain et philosophe français

Pour pouvoir jouer – et gagner – la première dépense d'un club de football est l'acquisition de joueurs : les salaires et les charges, les indemnités de transferts et les coûts associés à ces transferts, notamment les commissions des agents et les amortissements liés aux transferts. Les autres dépenses concernent les frais d'organisation et de sécurité des matchs et les impôts et taxes diverses. Dans ce chapitre, nous nous intéressons aux dépenses des clubs à travers trois grands thèmes : les salaires des footballeurs professionnels, les transferts et leurs coûts et enfin la fiscalité – qui n'est pas identique dans tous les pays européens. En particulier nous évaluerons le lien entre la performance d'une équipe et sa masse salariale. Arjen Robben, l'attaquant néerlandais du *Bayern de Munich*, avait-il raison quand il affirmait, avant d'affronter le *Paris Saint-Germain* à l'automne 2017 en phase de groupe de la Ligue des champions, que « L'argent ne marque pas de buts »<sup>89</sup>.

---

89. *L'Équipe*, 23 septembre 2017.

## LES SALAIRES ONT-ILS AUGMENTÉ POUR TOUS LES JOUEURS ?

La carrière d'un footballeur professionnel en première division (celle qui rémunère le mieux) ne dure en moyenne que quatre à six ans dans les championnats européens<sup>90</sup>. Ce qui est vrai pour le football l'est aussi pour de nombreux sports collectifs<sup>91</sup>. Très peu de joueurs professionnels réussissent à se maintenir très longtemps au plus haut niveau du fait notamment des blessures fréquentes, de la concurrence des plus jeunes et aujourd'hui de celle des joueurs étrangers. En outre, les footballeurs européens s'exposent à chaque saison au risque de voir leur équipe reléguée dans les divisions inférieures, ce qui entraîne des baisses de rémunération. À titre d'indication, le salaire le plus élevé de Ligue 2 correspond au salaire du 300<sup>e</sup> joueur le mieux payé de Ligue 1 (rapport DNCG 2015-2016).

Pour utiliser les termes des théoriciens de la segmentation, le marché du travail des footballeurs professionnels se caractérise ainsi par un segment « primaire supérieur » offrant de très hauts salaires et de belles carrières à une petite minorité de joueurs, et un vaste segment secondaire aux salaires beaucoup plus modestes et aux carrières plus courtes<sup>92</sup>.

---

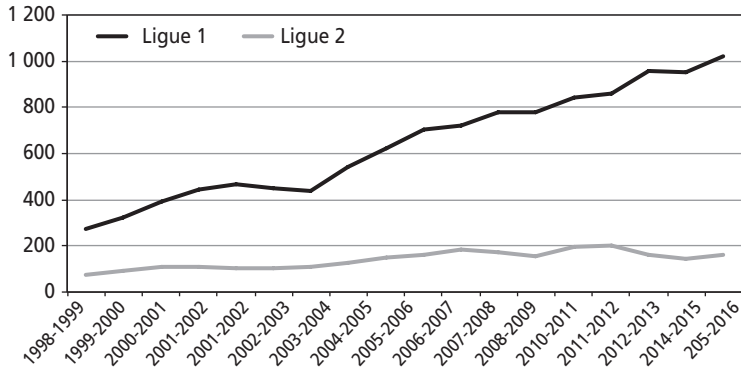
90. R. Duhautois, « Le marché du travail des footballeurs professionnels : miroir aux alouettes », 2015 ; B. Frick, G. Pietzner et J. Prinz, « Career Duration in a Competitive Environment : the Labor Market for Soccer Players in Germany », 2007 ; J. Goddard et J. Wilson, « Free Agency and Employment Transitions in Professional Football », 2004.

91. Par exemple, selon l'association des joueurs de football américains, la durée moyenne de carrière pour les footballeurs américains est de 3,3 ans en 2017.

92. P. Doeringer et M. Piore, *Internal Labor Markets and Manpower Adjustment*, 1971 ; M. Piore, *Notes for a Theory of Labour Market Segmentation*, 1975 ; D. Demazière et M. Jouvenet, « Quel est le prix d'un footballeur ? Valorisation économique et mobilités sur le marché du travail », 2014.



**Graphique 3.1 : Évolution de la masse salariale des clubs professionnels de football en France (Ligue 1 et Ligue 2, en millions d'euros)**



Sources : DNEG.

Le salaire moyen des footballeurs de Ligue 1 a fortement augmenté depuis la fin des années 1990 alors que celui des joueurs de Ligue 2 a d'abord légèrement augmenté mais s'est ensuite stabilisé. Le rapport des masses salariales<sup>93</sup> entre Ligue 1 et Ligue 2 était de l'ordre de 1 à 3,75 en 1998 et de 1 à 6,5 en 2015 (Graphique 3.1). Le salaire des footballeurs de Ligue 1 – et des premières divisions des autres grands championnats européens – a connu une hausse spectaculaire, d'une part, sous l'effet de l'explosion des droits de retransmission TV (*cf.* chapitre 2) et d'autre part, sous l'effet de l'arrêt Bosman en 1995 (voir encadré 3.1 sur le contrat de travail), qui a permis aux joueurs européens de changer de club librement au sein de l'Union européenne, les deux effets se renforçant. Dans les

93. Environ 80 % de la masse salariale des clubs est imputée aux salaires des footballeurs mais comprend également les salaires des entraîneurs et des autres personnels (médecins, kinésithérapeutes, etc.).

années 1970, lorsque le contrat des footballeurs a été modifié, autorisant une mobilité plus grande, les salaires n'ont pas augmenté de la même façon du fait du manque de moyens financiers, conséquence de la réticence de la Ligue de football professionnel à vendre les droits de retransmission, de peur de la concurrence des télévisions.

La hausse de la masse salariale au plus haut niveau est due à la forte croissance des gains des « superstars », creusant les inégalités entre les joueurs évoluant dans les clubs les plus réputés et les plus « internationalisés », et les autres. En France en 2002, les 10 % de footballeurs les mieux payés recevaient 40 % des salaires bruts distribués contre 48 % en 2009 et 53 % en 2016<sup>94</sup>. Les inégalités salariales des joueurs sont principalement la conséquence des inégalités de budget entre les clubs. Ainsi, fin 2016, le salaire moyen des joueurs du *PSG* était vingt-trois fois supérieur à celui des joueurs du club versant le salaire moyen le plus faible de Ligue 1, *Dijon*.

### **Encadré 3.1 : Le contrat de travail des footballeurs**

La norme d'emploi dans le football professionnel est le contrat à durée déterminée d'usage (CDDU) signé pour une durée de un à cinq ans. Cela n'a pas toujours été le cas : des années 1930 (le début du professionnalisme en France date de 1932) à la fin des années 1960, les joueurs professionnels étaient embauchés « à vie » par leur club, c'est-à-dire jusqu'à l'âge de 35 ans, à la fin de leur carrière. Une fois embauchés, ils ne pouvaient plus changer de club, sauf si celui-ci le voulait<sup>95</sup>. Il a fallu du temps avant qu'ils obtiennent le droit de circuler « librement » entre clubs,

94. Rapport DNCG 2015-2016 et R. Duhautois, *Ibid.*

95. Comme le signalent A. Wahl et P. Lanfranchi dans leur histoire des footballeurs, les transferts ont toujours existé (*Les footballeurs professionnels*, 1995).

droit qui ne leur a été formellement reconnu en France qu'en 1969 (en 1978 en Grande-Bretagne). Ironie de l'histoire, alors que les salariés se battent aujourd'hui pour obtenir ou conserver un contrat à durée indéterminée (CDI), les footballeurs se sont battus pour avoir un CDD, qui a été le premier contrat à durée limitée à entrer dans le code du travail, avant sa création officielle en 1979. Les premiers contrats « à temps » ont été signés à la fin de la saison 1970-1971. C'est à ce moment qu'éclate l'affaire Carnus-Bosquier, deux joueurs de *Saint-Étienne* qui ont signé à *Marseille* avant la fin de la saison et ont été accusés de ne pas jouer les derniers matchs « à fond ». Auparavant, les joueurs étaient transférés durant l'été par les clubs.

Les dirigeants de clubs ont tout fait pour remettre en cause le nouveau contrat, c'est pourquoi les clubs ont mis du temps à appliquer la loi. En effet, il a fallu la grande grève des joueurs de 1972 pour que la Charte du football professionnel, adoptée en 1973, réaffirme ce principe de mobilité, et encore une bonne vingtaine d'années pour que les footballeurs soient libres d'intégrer le club de leur choix en fin de contrat. Certains clubs réclamaient encore des indemnités de transfert pour leurs joueurs en fin de contrat jusqu'à ce que l'un d'entre eux, Jean-Marc Bosman, saisisse la Cour de justice des Communautés européennes. Cette dernière a mis fin aux indemnités avec le célèbre « arrêt Bosman » en 1995, consacrant définitivement la liberté de circulation des joueurs au sein de l'Union Européenne, comme n'importe quel salarié.

Au sein des contrats des footballeurs, il existe une clause libératoire qui impose aux clubs souhaitant acquérir un joueur encore sous contrat de payer une somme « minimale » qui libère les joueurs. Cela dissuade les clubs concurrents d'acheter les joueurs les plus demandés. Durant l'été 2017, le *PSG* a

payé la clause libératoire de Neymar qui s'élevait à 222 millions d'euros. On trouve les plus grosses clauses libératoires en Espagne (obligatoires dans ce pays), au *Real de Madrid* et au *FC Barcelone*, entre 350 millions et plus d'un milliard d'euros pour les attaquants du *Real*.

Le salaire des footballeurs professionnels est décomposé en deux parties, le salaire fixe et les primes. Ces primes dépendent de la réalisation d'objectifs individuels et collectifs et découlent des résultats sportifs et de leurs contrats de travail. Dans leur contrat peuvent être indiquées toutes sortes de clauses qui induisent des primes : présence sur la feuille de matchs, titularisations, etc. La décomposition des salaires des joueurs entre partie fixe et variable n'est disponible que depuis la saison 2005-2006 en France mais a fortement évolué depuis cette époque dans les deux divisions professionnelles. En Ligue 1, la part des primes dans la rémunération des joueurs est passée de plus de 20 % à 10 % entre le milieu des années 2000 et aujourd'hui, et de 15 % à 10 % en Ligue 2. Cette diminution – et convergence vers 10 % – est la double conséquence de l'augmentation des rémunérations fixes des superstars mais aussi d'une baisse des montants des primes variables distribuées. En moyenne, parallèlement à la croissance des inégalités, il y a donc une plus grande stabilité des salaires des footballeurs.

### **LES INÉGALITÉS SALARIALES SONT-ELLES BONNES POUR LA COMPÉTITIVITÉ DES JOUEURS ?**

Si la baisse de la part variable sur les performances sportives n'a pas été étudiée dans le football, les effets des inégalités salariales sur la performance l'ont été dans quelques pays. Pour la France, les informations sur les salaires individuels des joueurs ne sont

quasiment pas accessibles, il est impossible d'en faire une analyse. Sur le sujet des effets des inégalités salariales, deux visions théoriques s'affrontent. La première stipule que la performance de l'équipe est plus forte lorsque les salaires sont plutôt proches les uns des autres car cela renforce la cohésion des joueurs. La seconde vision, au contraire, suggère que les inégalités salariales stimulent la performance des équipes. La dispersion des salaires instaurerait une méritocratie au sein de l'équipe, les joueurs faisant davantage d'efforts afin d'améliorer leur rémunération. Il s'agit de la théorie des tournois<sup>96</sup> : elle stipule que plus la dispersion salariale est importante, plus les joueurs tentent d'obtenir une forte rémunération par leurs efforts.

Pour résumer, une forte dispersion des salaires encourageait les comportements coopératifs dans la première théorie et les comportements individualistes dans la seconde<sup>97</sup>. Les comportements individualistes peuvent également induire des effets négatifs sur la performance des équipes si la dispersion des salaires engendre des jalousies entre joueurs, ces derniers pouvant aller jusqu'à essayer de nuire à leurs partenaires : les effets de « sabotage » évoqués par E. Lazear<sup>98</sup>. Au football, non seulement des équipes et des joueurs s'affrontent collectivement et individuellement (le drame dyadique)<sup>99</sup>, mais la concurrence entre coéquipiers pour se maintenir à haut niveau est particulièrement rude.

Empiriquement, l'économiste E. Yamamura (2015) s'est intéressé à la disparité des salaires au sein de la *J-League*, la première

---

96. E. Lazear et S. Rosen, « Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts », 1981.

97. E. Lazear, « Pay Equality and Industrial Politics », 1989.

98. Pour le Baseball, voir R. Breunig *et al.*, « Wage Dispersion and Team Performance : a Theoretical Model and Evidence from Baseball », 2014.

99. D. Muller, *Le football, ses dieux et ses démons*, 2008.

division japonaise créée en 1993<sup>100</sup>. Il a analysé les effets de la disparité des salaires à deux moments différents : dans sa phase de développement (1993-1998) et dans sa phase de maturité (à partir de 1999). L'auteur conclut que les disparités salariales entre joueurs ont plutôt nui aux performances dans la phase de développement de la *J-League*. À cette époque, certains clubs japonais avaient recruté quelques « stars » européennes et sud-américaines en fin de carrière afin de lancer le championnat. Les deux meilleurs buteurs de la première édition ont été l'Argentin Ramon Diaz (34 ans à l'époque) et le brésilien Alcindo Sartori (moins de 30 ans mais inconnu). Jusqu'en 1998, parmi les dix meilleurs buteurs du championnat, 70 % étaient européens ou sud-américains. Cependant, les différences de niveaux entre les joueurs japonais et les autres joueurs étaient telles qu'il ne pouvait y avoir de complémentarité sur le terrain.

D'autres ont émis l'hypothèse que les effets de la dispersion des salaires sur la productivité ne seraient pas linéaires<sup>101</sup> et sont arrivés à la conclusion qu'il existait une relation en forme de U entre la dispersion salariale et les performances sportives : à talent moyen équivalent, les équipes qui connaissent une répartition salariale très égalitaire ou très inégalitaire ont de meilleures performances que les équipes dont la dispersion salariale est moyenne. Cela réconcilie finalement les deux visions théoriques, puisque la répartition très égalitaire renforce la cohésion et la répartition très inégalitaire incite à l'effort. Les équipes auraient donc intérêt à éviter « l'entre-deux » qui nuirait à la fois à la cohésion et à l'incitation.

---

100. Yamamura E., « Wage Dispersion and Team Performance in the Process of Industry Development : Evidence from Japan's Professional *Football League* », 2015. La *J-League* a d'abord été une ligue fermée avant l'introduction du système de promotion-relégation en 2005.

101. E. Franck et F. Nüesch, « The Effect of Wage Dispersion on Team Outcome and the Way Team Outcome is Produced », 2011.

Intéressons-nous maintenant non plus à la dispersion des salaires au sein des équipes mais au montant global des dépenses salariales des clubs et à ses effets sur la performance sportive.

### LA MASSE SALARIALE EST-ELLE JUSTIFIÉE ?

Le hasard constitue un facteur décisif dans le déroulement d'une carrière de footballeur et le moindre détail peut être déterminant. À qualification quasiment égale, des joueurs peuvent toucher des salaires différents du fait de leur plus ou moins grande médiatisation. Grâce aux technologies permettant la diffusion de l'information (ici la télévision), certains salariés des secteurs où le talent est au centre du processus de production bénéficient considérablement d'un petit surplus de productivité. C. Lucifora et R. Simmons ont montré que, toutes choses égales par ailleurs, les footballeurs dont la productivité est légèrement plus élevée – mesurée par les nombreuses statistiques disponibles – ont des salaires beaucoup plus élevés<sup>102</sup>. Ces différences salariales sont exacerbées du fait de la forte mobilité des footballeurs car les « meilleurs » joueurs ont tendance à être transférés dans les meilleurs clubs, les plus rémunérateurs comme on l'a souligné plus haut<sup>103</sup>.

Depuis les travaux de S. Rosen, les économistes appellent ce phénomène « l'effet superstar »<sup>104</sup>. Cet effet ne peut pas être expliqué par la théorie standard qui stipule que les salariés sont payés à leur productivité marginale, c'est-à-dire en fonction de leur contribution à la production. Pour bien comprendre « l'effet superstar », il faut avoir en tête qu'il existe des discontinuités dans la rémunération des

---

102. C. Lucifora et R. Simmons, « Superstar Effects in Sport : Evidence from Italian Soccer », 2003.

103. Voir également B. Drut et R. Duhautois, « Assortative Matching Using Soccer Data : Evidence of Mobility Bias », 2017, qui ont étudié l'appariement sélectif dans le championnat italien.

104. S. Rosen, « The Economics of Superstars », 1981.

salariés dans le haut de la distribution qui permettent une rémunération plus importante avec un léger surplus de productivité, mais aussi que les talents exceptionnels sont fortement rémunérés. Dans les métiers ou les secteurs dans lesquels il existe des superstars (le sport, les activités artistiques et même certains métiers plus traditionnels comme le trading), les superstars possèdent des qualités très supérieures à la moyenne des autres salariés. Leur employeur est donc prêt à rémunérer très fortement ce talent car les consommateurs ne sont pas prêts à s'en passer. Une fois Neymar à *Paris*, quel supporter voudrait le voir partir à *Madrid*.

Les marchés du travail comportant des superstars ont trois caractéristiques : la courbe des salaires en fonction du talent est fortement convexe, c'est-à-dire que les salaires augmentent de façon exponentielle avec le talent ; une grande partie des salariés gagne moins que la moyenne des salaires ; par voie de conséquence, les quelques superstars captent une grande partie de la rente : « *The winner takes all!* ». L'explication réside dans le pouvoir de monopole des superstars. Revenons à l'exemple de deux segments du marché du travail évoqués plus haut, le segment « primaire supérieur » et le segment secondaire : sur le premier, les joueurs sont peu nombreux et demandés par de nombreux clubs et sont donc en situation de monopole pour négocier leur salaire ; sur le second, les joueurs sont très nombreux et demandés par peu de clubs, ces derniers étant en situation de quasi-monopsonne. Les grands clubs savent très bien que ne pas avoir de grands joueurs a un effet sur la performance sportive mais aussi économique<sup>105</sup>.

---

105. N. Christiansen et H. Sievertsen (« The Exploitation of Talent », 2008) évoquent le cas des joueurs d'échec, Kasparov et Short, qualifiés pour la finale du championnat du monde en 1993, qui ont estimé que la fédération internationale d'échec ne leur redistribuait pas assez d'argent. Ils ont donc créé une ligue parallèle avec les meilleurs joueurs professionnels qui a capté l'ensemble des sponsors, ces derniers estimant plus rentable de financer les meilleurs, laissant la fédération sans moyen.



Enfin, les salaires des superstars dépendent de la taille du marché (la rente). Plus il est grand, plus elles sont payées : les meilleurs footballeurs gagnent plus que les meilleurs rugbymen.

### LA MASSE SALARIALE EST-ELLE SOUTENABLE ?

L'un des indicateurs les plus observés pour mesurer les risques dans le football est la part de la masse salariale dans le chiffre d'affaires. Cet indicateur se situe en moyenne entre 60 % et 65 % depuis des années en Europe. Il est très élevé en Turquie (80 %) et en Russie (76 %) et plutôt faible en Allemagne (52 %), en Suède (50 %) et en Norvège (52 %). En France, il est de 69 % en Ligue 1 et de 78 % en Ligue 2 à la fin de la saison 2015-2016 (Graphique 3.2), ce qui représente à peu près les ratios moyens entre 1998 et 2016. En Ligue 2 – et généralement dans toutes les deuxièmes divisions – le ratio est plus élevé mais aussi plus fluctuant : le coefficient de variation est de 7,7 % en Ligue 1 et de 10,6 % en Ligue 2<sup>106</sup>.

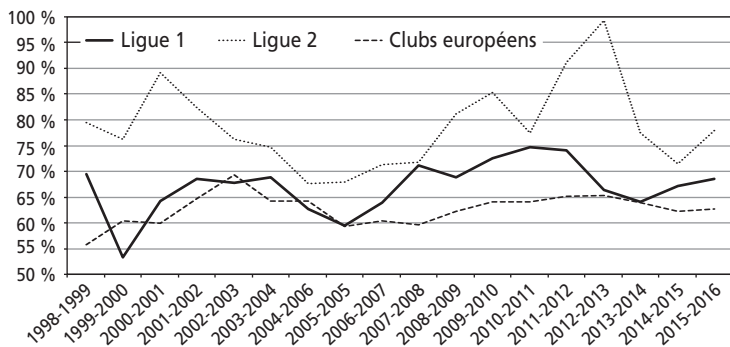
L'explication principale est que lorsqu'une équipe de football professionnel descend en deuxième division, le choc financier est très fort. J. Goddard<sup>107</sup> analyse les effets de la promotion en première division et de la relégation en deuxième division des équipes anglaises entre 1920 et 2008. Pour l'aspect financier, les données disponibles ne commencent qu'à partir de 1998 mais nous analyserons les effets des promotions-relégations sur la fréquentation des stades sur longue période un peu plus loin dans le texte. Pendant la période 1998-2008, soit 10 saisons, 30 équipes ont été promues

106. Le coefficient de variation est le rapport entre l'écart-type et la moyenne ; il est calculé sur la période 1998-2016.

107. J. Goddard, « The Promotion and Relegation System », in *Handbook on the Economics of Professional Football*, 2014.

et 30 ont été relégués<sup>108</sup>. Intéressons-nous aux équipes promues et reléguées ayant passé au moins deux ans dans la division avant le changement, excluant de fait les équipes qui font le « yo-yo » entre les deux divisions. Ces équipes ont un profil particulier et ce sont souvent les mêmes avec des budgets que l'on peut qualifier « d'intermédiaire ».

**Graphique 3.2 : Part de la masse salariale dans le chiffre d'affaires (en %)**



Source : DNCG.

Les équipes promues après au moins deux ans en deuxième division voient en moyenne leurs recettes augmenter de 17 % l'année de leur remontée en première division et de 192 % une saison après leur remontée, car ils ne perçoivent les droits de retransmission de la première division anglaise qu'après au moins un an passé dans la division. La remontée dans la plus haute division s'accompagne d'un nouveau recrutement entraînant une hausse de la masse

108. Les effets ne prennent pas en compte les « parachutes payments » mis en place pour aider les clubs relégués en deuxième division à partir de 2010.

salariale d'environ 40 % faisant passer le ratio « part des salaires dans le chiffre d'affaires » de 80 % à 98 %. Même si les clubs promus continuent d'investir en joueurs, le ratio ne se stabilise à 60 % que la deuxième année. De la même façon, les équipes reléguées en deuxième division ayant passé au moins deux ans en première division ont des recettes qui augmentent en moyenne de 2 % la première année (même dernier du championnat, ils reçoivent une somme relativement importante des droits de retransmission). C'est donc la deuxième année que les recettes diminuent, d'environ 37 %. Le ratio des salaires sur le chiffre d'affaires, qui reste stable la première année de relégation, bondit lors de la deuxième année en deuxième division à 97 % en moyenne. Les clubs relégués ont en effet intérêt à maintenir leur masse salariale pour espérer remonter le plus rapidement possible et augmenter leurs recettes.

Au regard de ces chiffres, on comprend qu'une équipe promue a intérêt à faire tout son possible pour rester au plus haut niveau, et qu'une équipe reléguée a intérêt à faire tout son possible pour ré-accéder au plus haut niveau aussi vite que possible. Mais leurs chances de réussite ne sont pas symétriques. La probabilité de remonter directement en première division est particulièrement faible : avec les données observées sur la période, douze équipes promues sur trente sont retournées en deuxième division après seulement un an passé en première division et six équipes reléguées sur trente sont remontées directement en première division. Le nombre de promus et de relégués est important pour les probabilités de se maintenir à haut niveau ou de remonter en première division.

C'est l'une des raisons du changement introduit par la LFP lors de la saison 2016-2017 : au lieu de trois relégués de Ligue 1 vers la Ligue 2 – du 18<sup>e</sup> au 20<sup>e</sup> – dorénavant le 18<sup>e</sup> fait un match de barrage contre le 3<sup>e</sup> de Ligue 2, donnant une chance supplémentaire de rester au plus haut niveau. Frédéric Thiriez, président de la LFP à l'époque,

proposait même de ne pas instituer de barrage et ne faire descendre que le 19<sup>e</sup> et 20<sup>e</sup> pour que ceux « qui investissent dans le football soient moins soumis à la menace permanente de la relégation ».

Les promotions-relégations ont un effet sur la stratégie financière des équipes<sup>109</sup>. Le système d'ascenseur augmente l'incitation des équipes de première division à investir dans la qualité (en achetant des bons joueurs, en les payant plus), avec l'objectif de se maintenir au haut niveau et de générer des revenus. De la même façon, les équipes dans les niveaux inférieurs sont incitées à investir car elles savent qu'elles peuvent accéder à des divisions supérieures. En outre, plus de nouvelles équipes accèdent au plus haut niveau, plus les équipes qui y sont déjà présentes investissent pour s'y maintenir. Ceci exerce une pression à la hausse des salaires car comme les équipes veulent rester en première division, les clubs sont prêts à payer davantage les joueurs. Le changement de système pourrait créer une pression à la baisse des salaires pour les équipes intermédiaires de la Ligue 1, à cause de la moindre concurrence. Mais le nouveau système ne change pas pour les plus grosses équipes car elles investissent de plus en plus dans les meilleurs joueurs pour être compétitives en Ligue des champions. Enfin, diminuer le nombre de promotions-relégations réduit le suspense en fin de saison pour les relégations en Ligue 1 et les accessions en Ligue 2, ce qui exerce un effet négatif sur la demande des supporters. C'est pourquoi la LFP a introduit un système de prébarrages similaire à des play-offs à l'issue de la saison régulière 2017-2018 pour les clubs qui finiront 3<sup>e</sup>, 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> de Ligue 2. Selon le format retenu, le cinquième affrontera d'abord le quatrième chez celui-ci, puis le vainqueur de cette

---

109. R. Noll, « The Economics of Promotion and Relegation in Sports Leagues – The Case of English Football », 2002 ; S. Ross et S. Szymanski, « Open Competition in League Sports », 2002 ; H. Oberhofer, P. Philippovich et H. Winner, « Firm Survival in Professional Sports », 2015.

confrontation jouera contre le troisième (sur le terrain de ce dernier) ; enfin, le vainqueur de cette dernière rencontre sera opposé au 18<sup>e</sup> de Ligue 1 en barrage aller et retour de promotion/relégation : des matchs supplémentaires pour éviter le désintérêt.

### LA MASSE SALARIALE : UN INDICATEUR DE PERFORMANCE ?

Le salaire des joueurs dépendant effectivement de critères objectifs mais aussi subjectifs<sup>110</sup>, il n'est pas nécessairement un bon indicateur de la productivité sur le terrain, puisque, comme nous l'avons souligné, deux joueurs à compétences quasiment identiques peuvent gagner des salaires très différents. Cependant, de nombreux travaux sur les différents championnats européens ont montré une forte corrélation entre les dépenses salariales des clubs et leur performance sportive. S. Szymanski et ses coauteurs<sup>111</sup> montrent que les dépenses salariales expliquent environ 80 % du classement final de chaque saison de première division en Angleterre et en Espagne<sup>112</sup>. En France, une analyse sur la Ligue 1 entre 2005 et 2014 révèle des résultats comparables<sup>113</sup>. Le graphique 3.3 montre la forte corrélation (0,72) entre les dépenses salariales et le classement final pour quatre saisons de Ligue 1 entre 2012 et 2016. Le football est un sport aléatoire mais à long terme ce sont toujours les équipes les plus rémunératrices qui gagnent, au moins en première division.

---

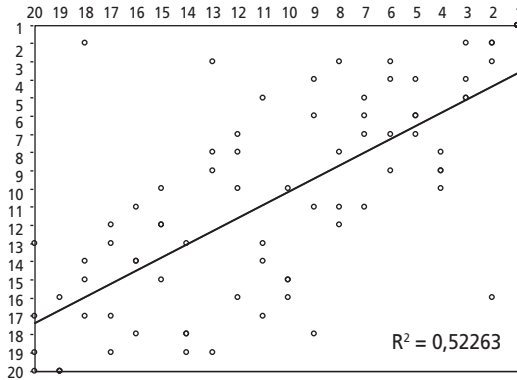
110. D'autres caractéristiques influencent évidemment la rémunération des footballeurs : leur poste, leur âge, etc. mais aussi leur beauté et leur médiatisation !

111. S. Kuper et S. Szymanski, *Why England Lose : And Other Curious Phenomena Explained*, 2010 ; S. Szymanski et T. Kuypers, *Winners and Losers. The Business Strategy of Football*, 1999.

112. Voir aussi C. Anderson et D. Sally, *The Numbers Game : Why Everything You Know About Soccer Is Wrong*, 2013, p. 259.

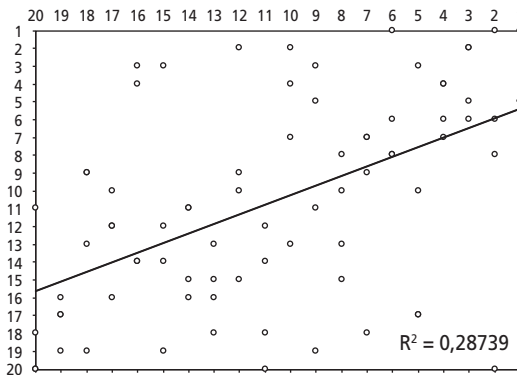
113. M. Llorca M. et T. Teste, « Dépenses salariales et performance dans l'industrie du football », 2016.

**Graphique 3.3 : Relation entre le classement (de 1 à 20)  
et les dépenses salariales (de 1 à 20)  
pour les clubs de Ligue 1 (2012-2013 à 2015-2016)**



Source : DNCG.

**Graphique 3.4 : Relation entre le classement (de 1 à 20)  
et les dépenses salariales (de 1 à 20)  
pour les clubs de Ligue 2 (2012-2013 à 2015-2016)**



Source : DNCG.

En effet, dans les divisions inférieures et au-dessus d'un certain seuil de dépenses salariales, la relation est beaucoup moins nette. On le voit sur le graphique 3.4, qui présente la corrélation pour la Ligue 2 sur la même période. La relation est beaucoup moins forte (la corrélation est de 0,54) et pour certaines saisons la corrélation est nulle. La raison principale de cette différence est la faible variance des budgets et par conséquent des dépenses salariales associées. À la fin de la saison 2016, la masse salariale des vingt clubs de Ligue 1 variait entre 7,6 millions et 292,3 millions d'euros (un rapport de un à 38)<sup>114</sup> et celle des clubs de Ligue 2 entre 3,2 et 15,2 millions d'euros (un rapport de un à cinq). Ce ne sont pas les différences de quelques millions d'euros qui font la réussite sportive mais bien les différences de rémunérations très importantes, c'est-à-dire lorsque les équipes sont constituées essentiellement de joueurs bien payés, souvent des stars. On retrouve bien l'idée que la différence de rémunération ne signifie pas forcément des compétences très différentes entre individus, mais que l'agrégation de ces petites différences de productivité est essentielle pour gagner.

Au-delà d'un certain budget, on peut également soupçonner que le lien entre masse salariale et résultat sportif ne tient plus pour les mêmes raisons. Faire le lien entre masse salariale et résultats sportifs pour les équipes à gros budget est difficile car ces dernières sont disséminées en Europe et ne jouent pas dans les mêmes championnats. Toutefois, l'analyse des compétitions européennes (voir encadré 0.1 sur les compétitions) permet d'avoir une idée de ce lien.

---

114. Le rapport est plutôt de 1 à 20/25 entre *Paris Saint-Germain* et la masse salariale la plus faible de Ligue 1, mais pendant la saison 2015-2016, le *Gazélec d'Ajaccio* avait une masse salariale inhabituellement petite.

Les économistes J. Schokkaert et J. Swinnen<sup>115</sup> ont eu l'idée de comparer le fonctionnement de la Ligue des champions actuelle (créée en 1992) avec son ancêtre, la coupe d'Europe des clubs champions (1956-1991). Une des différences importantes concerne le début de la compétition : dans l'ancienne version, tous les matchs étaient à élimination directe en matchs aller-retour alors que dans la nouvelle mouture, le début de la compétition – hors tours préliminaires – se déroule sous forme d'un mini-championnat dans des poules de quatre équipes. Ce n'est qu'à partir des huitièmes de finale que les matchs sont à élimination directe en matchs aller-retour. Les auteurs cherchent à savoir laquelle des deux formules est la plus incertaine<sup>116</sup>. Si on se concentre sur le vainqueur de la compétition, Schokkaert et Swinnen montrent que l'incertitude dans la version actuelle est plus grande car aucune équipe, entre 1992 et 2016, n'a gagné deux fois de suite<sup>117</sup>. Dans l'ancienne version, certaines équipes pouvaient remporter la compétition trois années de suite. Aujourd'hui, dans la première phase, les équipes à gros budgets sont confrontées à des équipes à « petits » budgets et n'ont aucune difficulté à sortir des phases de poules. On retrouve l'effet « première division » illustré plus haut. Ensuite, lorsqu'elles se rencontrent entre elles, la différence de budget se réduisant, leurs qualités sportives et collectives deviennent de nouveau déterminantes. Ainsi, lorsqu'un

---

115. J. Schokkaert et J. Swinnen, « Uncertainty of Outcome is Higher in the Champions League Than in the European Cup », 2016.

116. L'hypothèse d'incertitude du résultat est une hypothèse centrale de l'économie du sport depuis les années 1950 (S. Rottenberg, « The baseball players' labor market ». 1956) pour expliquer la « consommation » de sport des spectateurs. On peut distinguer les incertitudes de court terme, moyen terme et long terme. Celle du vainqueur d'une compétition sur un an est considérée comme une incertitude de moyen terme.

117. Ce n'est arrivé qu'en 2017 avec le *Real de Madrid*.



club dispose d'un budget conséquent, son but est d'attirer les meilleurs joueurs pendant la période des transferts<sup>118</sup>. Deux stratégies s'offrent aux grands clubs : acheter des très jeunes joueurs plus chers que leur valeur estimée en pariant sur l'avenir ou acheter des joueurs déjà matures pour l'expérience des grandes compétitions.

### L'EXPLOSION DE LA MOBILITÉ INTERNATIONALE

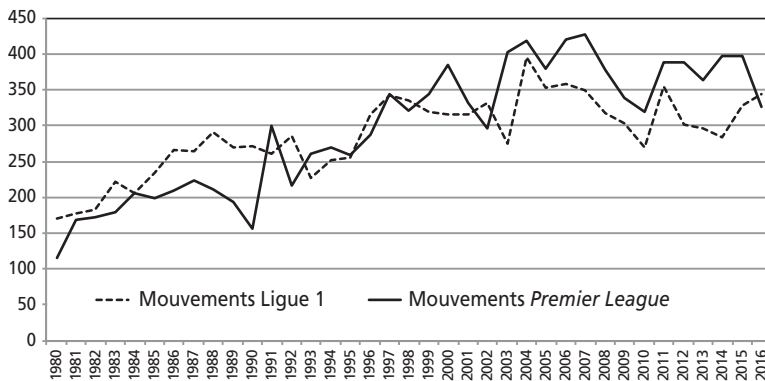
La pratique des transferts est une spécificité des marchés relatifs aux sportifs professionnels de haut niveau. Après l'arrêt Bosman en 1995, il y eut une forte augmentation des transferts, surtout internationaux. Le graphique 3.5 ne présente que les évolutions de la Ligue 1 et du championnat anglais (*English Premier League*, EPL) mais tous les championnats européens sont concernés par ce phénomène. Avant l'arrêt Bosman, le nombre de mouvements (arrivées + départs) se situait entre 200 et 300 par an, alors qu'après, le nombre de mouvements oscille entre 300 et 400 par an. La faiblesse des mouvements à la fin des années 1990 dans le championnat anglais est due à l'interdiction des clubs de participer aux compétitions européennes entre 1986 et 1990, suite « au drame du Heysel » en 1985<sup>119</sup>. De la même façon, les montants des transferts se sont envolés dans la deuxième partie des années 1990 pour atteindre 1,6 milliard d'euros en Angleterre et 400 millions en France (voir graphique 3.6).

---

118. La période des transferts se décompose en deux sous-périodes : une période estivale entre juin et août et une période hivernale en janvier.

119. Le drame du Heysel a eu lieu le 29 mai 1985 au stade Roi Baudouin de Bruxelles (Belgique) lors de la finale de Coupe d'Europe des clubs champions entre *Liverpool* et la *Juventus de Turin*, faisant 39 morts et plus de 454 blessés. Les hooligans anglais ont envahi une tribune causant un mouvement de foule, des dizaines de personnes furent piétinées.

**Graphique 3.5 : Mouvements (arrivées + départs) des joueurs en Ligue 1 et en *English Premier League***



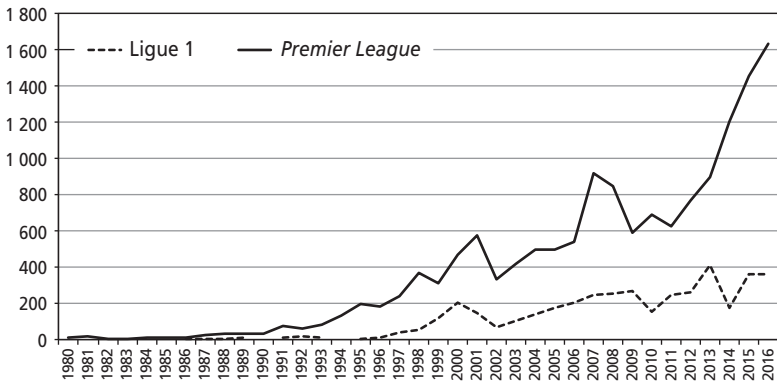
Source : transfertmarkt.fr.

Une autre partie des dépenses des clubs provient de l'amortissement du prix des transferts des joueurs et de la rémunération des agents de joueurs. L'amortissement est étalé tout au long de la durée des contrats et la rémunération des agents se calcule en fonction du salaire brut négocié du joueur auprès du club et des commissions versées par le club acquéreur (voir encadré 3.2). Le graphique 3.7 montre que la part des coûts de transferts dans le chiffre d'affaires est relativement stable depuis la saison 2004-2005<sup>120</sup>, entre 15 % et 20 % en Ligue 1 et autour de 5 % en Ligue 2. Les données disponibles ne permettent pas de faire la différence au cours du temps entre les amortissements des transferts et la rémunération des agents.

120. Il est difficile de remonter avant 2004 car les normes comptables ont changé et comptabilisent désormais les indemnités de mutations en immobilisations incorporelles. Auparavant, les amortissements et les honoraires d'agents étaient comptabilisés différemment. Pour plus de détails, voir le rapport DNCG 2004-2005.

Selon les données du rapport de la DNCG 2015-2016, l'essentiel du coût des transferts est constitué des amortissements. Les honoraires d'agent représentent entre 2 % et 3 % des dépenses totales, soit 20 % du coût des mutations. En *Premier League*, les honoraires représentent entre 3 % et 4 % (voir chapitre 5).

**Graphique 3.6 : Montants des transferts (1980-2016, *Premier League* et Ligue 1, en millions d'euros)**

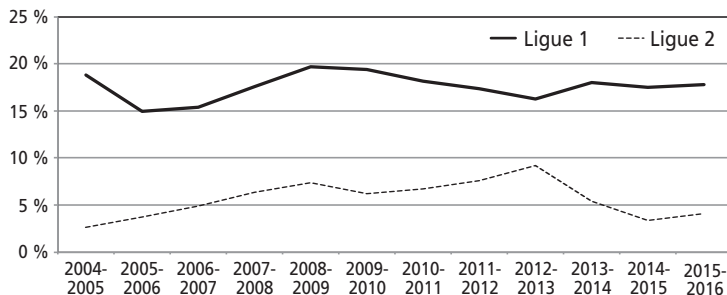


Source : transfertmkt.fr.

Comme on l'a déjà noté, la libéralisation du marché du travail des footballeurs a eu un effet sur l'inflation des salaires des stars et sur la formation. Sur ce dernier point, en effet, une spécialisation internationale s'est opérée : les clubs des championnats à fort pouvoir d'achat achètent des joueurs sans les former – comme l'Angleterre – et les clubs des championnats les moins riches forment pour vendre – c'est le cas de la France, dont les clubs ne réussissent à équilibrer leur budget que par ce moyen. D'une manière générale, l'augmentation de la mobilité internationale a eu pour effet d'augmenter le nombre de joueurs étrangers dans les différents championnats

nationaux. La part des joueurs étrangers dans les cinq grands championnats européens est passée de 9 % en 1985 à 47 % aujourd'hui (67 % en Angleterre et 35 % en France)<sup>121</sup>.

**Graphique 3.7 : Part des coûts de transferts dans le chiffre d'affaires entre 2004 et 2016 (en %)**



Sources : DNCG.

### Encadré 3.2 : Les agents de joueurs<sup>122</sup>

L'agent sportif est une personne physique ou morale, exerçant à titre habituel ou occasionnel, contre rémunération ou autre avantage, une ou plusieurs des activités suivantes :

- Mise en rapport des parties intéressées à la négociation et à la conclusion d'un contrat relatif à l'exercice rémunéré d'une activité sportive,
- Négociation et conclusion de divers contrats pour le sportif (contrats d'images, de sponsoring, publicitaires, etc.),

121. Rapport mensuel de l'observatoire du football du CIES, 2016.

122. Il existe très peu d'informations sur les agents. Celles de cet encadré proviennent de la thèse d'A. Sekulovic, « Profession : agent sportif, contribution à une théorie des modèles professionnels », soutenue en 2013 à l'université de Nanterre.

- Organisateur ou promoteur d'événements sportifs,
- Gestion du patrimoine du sportif,
- Conseils dans la gestion de la carrière sportive,
- Fonction d'attaché de presse.

Le rôle d'intermédiaire pour la conclusion de contrats est la tâche professionnelle la plus caractéristique de l'agent sportif. La rémunération et la carrière de l'agent sportif sont directement ou indirectement liées à la qualité et la quantité des relations qu'il parvient à tisser. La carrière des agents est comme celle des joueurs, très segmentée. Avant l'arrêt Bosman, l'agent de joueurs était en réalité « l'agent du club ». Entre 1930 et les années 1990 un long processus d'autonomisation de la profession d'agent sportif s'est déroulé. Entre les années 1990 et les années 2000, la réglementation était floue. Depuis 2008, la fédération française de football a réglementé le métier en instaurant un examen pour devenir agent sportif.

La rémunération des agents dans le football est constituée d'une part fixe (entre 7 % et 12 % de la masse salariale brute des joueurs dont ils s'occupent) et des commissions fixées à l'avance. Ces commissions peuvent être partagées entre plusieurs intermédiaires et/ou rétrocédées à d'autres parties. À l'instar des footballeurs, il existe une segmentation très importante entre les agents : des agents de superstars qui sont eux-mêmes des superstars avec des rémunérations très élevées : d'ailleurs, selon *Forbes*, l'agent le mieux rémunéré gagnerait plus que C. Ronaldo et L. Messi, soit plus de 100 millions de dollars.

Les agents sont souvent d'anciens sportifs de haut niveau, des entraîneurs, des personnalités qui connaissent bien le « milieu » – comme les journalistes sportifs –, des membres de la famille et des agents occasionnels.

## LA DURÉE DES CONTRATS A-T-ELLE UN EFFET SUR LA PERFORMANCE DES JOUEURS ?

L'une des conséquences directes de l'arrêt Bosman a été l'augmentation de la durée moyenne des contrats des joueurs car, pour pouvoir bénéficier de la revente d'un joueur, il ne faut pas que son contrat soit terminé (le joueur est alors « libre »). Plus il reste d'années de contrats, plus le prix de transfert est élevé. Dans les grands championnats européens, la durée moyenne des contrats signés est passée de 2,5 ans à plus de 3 ans<sup>123</sup>. Avant l'arrêt Bosman, les contrats de trois ans étaient majoritaires (plus de 50 %), aujourd'hui ils représentent 35 % des contrats signés alors que la part des contrats de quatre ans est passée de moins de 15 % à 30 %. Les contrats de cinq ans ont doublé mais restent minoritaires.

La théorie économique standard considère l'effort comme un coût, les salariés cherchant à minimiser ce coût. La durée des contrats de travail peut avoir des effets sur les incitations à l'effort des salariés. L'un des effets potentiels de la longue durée des contrats est le comportement « de tire-au-flanc » lié à la sécurité de l'emploi. Les salariés en contrat à durée déterminée ont des incitations à l'effort qui varient à différents moments du contrat, par exemple augmenter son effort juste avant le renouvellement du contrat, et le réduire une fois le nouveau contrat signé. Notamment, pour inciter les joueurs de foot à faire des efforts, certains entraîneurs préconisent de leur faire signer des contrats courts de façon à ce qu'ils soient renouvelés seulement en cas de bonnes performances<sup>124</sup>.

123. E. Feess, B. Frick et G. Muehlheusser, « Legal Restrictions on Outside Trade Clauses – Theory and Evidence from German Soccer », 2004.

124. Dragoslav Stepanovic, entraîneur de *Frankfort* en 1992 : « In principle, player contracts should not exceed three months. In case of excellent performance such contracts can always be extended for another three months », cité in B. Frick, « Performance, Salaries, and Contract Length : Empirical Evidence from German Soccer », 2011.

Pourtant, certaines raisons permettent de penser que les footballeurs (et d'une manière générale les salariés) n'ont pas intérêt à « tirer au flanc » :

- 1) Si tel était le cas, les clubs ne signeraient pas de contrats de plus d'une année (et les entreprises n'embaucheraient jamais en CDI) ;
- 2) Si les entraîneurs détectent les bonnes performances, ils détectent aussi les mauvais comportements (ce qui est aussi le cas des managers d'entreprises) ;
- 3) Les joueurs qui ne font pas d'efforts risquent leur réputation (pour les salariés le risque de réputation est moindre car celle-ci est moins remarquable).

La productivité individuelle des salariés est difficilement observable, celle des footballeurs l'est facilement du fait des notes données par les journaux après les matchs<sup>125</sup>. On peut donc observer le comportement des joueurs la dernière année de leur contrat. Si leur performance s'accroît juste avant la fin du contrat (la dernière année), on peut supposer qu'ils n'ont pas fait tous les efforts avant.

Les résultats des études sur ce sujet sont contradictoires, comme souvent dans les sciences sociales. B. Frick s'est intéressé aux comportements des joueurs de première division allemande entre le milieu des années 1990 et le milieu des années 2000, la dernière année de leur contrat<sup>126</sup>. Ses résultats montrent, toutes choses égales par ailleurs, que plus il reste d'années de contrats moins le joueur est performant et que la performance sportive des joueurs augmente de

---

125. La chaîne *Canal Plus* a inauguré en septembre 2017 un indice de performance individuelle (sur 100) qui prend en compte des centaines d'événements au cours du match.

126. B. Frick, *Ibid.*

2 % à 3 % la dernière année de leur contrat, indiquant un comportement stratégique des joueurs. Néanmoins, une autre étude sur le football italien<sup>127</sup> des années 2000 produit des résultats totalement opposés : les joueurs ayant des contrats longs sont plus productifs et la dernière année de contrat a un effet négatif sur la productivité des joueurs.

Comment réconcilier ces deux résultats ? D'une part, on peut évoquer des différences culturelles propres à chaque pays qui affectent le comportement des joueurs. D'autre part, on peut souligner les différences de mesures de productivité. Dans la première étude, l'auteur utilise les notes des joueurs issues de *Kicker*, un journal spécialisé dans le football allemand, et dans la seconde, un indice de performance globale<sup>128</sup>. Enfin, les joueurs dans chaque analyse ne sont pas les mêmes : tous les joueurs ayant été notés sont incorporés dans la première analyse alors que seuls les titulaires de chaque match le sont dans la seconde.

Les supporters veulent que leur équipe gagne et c'est ce qui les décide en premier lieu à aller au stade et à regarder les matchs à la télévision. Les clubs ont donc la volonté d'embaucher des joueurs performants et de leur offrir le contrat qui les rend le plus performant possible. Comme on l'a vu, même si l'effet n'est pas tranché, la durée des contrats en est un facteur. Mais au-delà du contrat proposé, d'autres facteurs jouent aussi. Certains avancent l'idée que les joueurs choisissent un club en fonction de la fiscalité du pays, qui permet au joueur d'optimiser ses revenus.

---

127. F. Carmichael, G. Rossi et R. Simmons, « Contract Duration and Player Performance in Italian Football », 2012.

128. L'Indice *General Values* (IGV) incorpore les performances individuelles du joueur et celles de l'équipe et est compris entre 0 et 30.



## LA FISCALITÉ A-T-ELLE DES EFFETS SUR LES DÉCISIONS DES JOUEURS ?

À l'instar des autres salariés, les joueurs de foot sont supposés optimiser leurs revenus. Surtout les superstars dont l'espace de mobilité est international et les salaires élevés. Lorsque les pays n'ont pas le même système fiscal et qu'ils veulent attirer des salariés étrangers très qualifiés, ils peuvent diminuer les impôts pour ces derniers. Le Danemark a fait cette expérience au début des années 1990 et le nombre d'immigrants très qualifiés a augmenté de façon significative. Pour le football, H. Kleven, C. Landais et E. Saez ont montré que la fiscalité différentielle entre pays européens avait un effet sur le choix de localisation des joueurs<sup>129</sup>.

Avant de comparer les salaires nets d'impôts des joueurs, intéressons-nous au coût salarial d'un joueur dans quelques pays européens. La dernière ligne de chaque partie du tableau 3.1 donne le coût global d'un salarié, d'une part pour 100 000 euros bruts, et d'autre part pour un million d'euros bruts. Quelle que soit la somme, le coût salarial est plus élevé en France. Même si le niveau n'est pas aussi élevé, les clubs italiens paient un peu moins de 30 % de cotisations sociales. En Espagne, au Royaume-Uni et en Allemagne, les cotisations patronales représentent environ 12 % du salaire brut. Dans tous les pays, la part des cotisations sociales (employeurs et salariés) diminue avec l'augmentation du salaire brut. En Espagne, les cotisations sociales étant plafonnées, la part du salaire brut dans le salaire chargé passe ainsi de 89 % pour 100 000 euros à 99 % pour un million d'euros.

---

129. H. Kleven, C. Landais, E. Saez et E. Schultz, « Migration and Wage Effects of Taxing Top Earners : Evidence from the Foreigners' Tax Scheme in Denmark », 2013.

**Tableau 3.1 : Coût global (en euros) pour un salaire brut de...****Partie A : ...100 000 euros en 2014**

	France*	RU	Espagne	Allemagne*	Italie
Cotisations sociales patronales	41 340	12 500	12 910	12 000	28 980
Rémunération brute	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Cotisations sociales salariées	20 620	5 930	2 740	14 600	9 330
Impôt sur le revenu	26 900	27 560	31 310	30 000	27 790
Rémunération nette d'impôt	52 480	66 510	65 950	55 400	62 880
Coût Club	141 340	112 500	112 910	112 000	128 980

**Partie B : ...1 000 000 d'euros en 2014**

	France*	RU	Espagne	Allemagne*	Italie
Cotisations sociales patronales	270 300	136 700	12 910	23 700	84 600
Rémunération brute	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Cotisations sociales salariées	116 400	23 900	2 740	24 600	19 300
Impôt sur le revenu	362 600	433 000	493 800	430 900	434 600
Rémunération nette d'impôt	521 000	543 100	503 500	544 500	546 100
Coût Club	1 270 300	1 136 700	1 012 910	1 023 700	1 084 600

Sources : cabinet BDO. \*calcul des auteurs.

La variable la plus intéressante pour le choix de la localisation est le salaire net d'impôts. Un joueur gagnant 100 000 euros annuels bruts, conserve un peu plus de 50 000 euros nets s'il joue en France et 66 000 s'il joue en Angleterre ou en Espagne. Ce qui fait la différence, ce sont les cotisations sociales car le taux d'imposition sur le revenu est plus faible en France. En revanche, pour un joueur gagnant un million d'euros, c'est en Espagne que son revenu net est le plus faible, mais les clubs peuvent proposer des salaires plus

élevés car le coût global du travail est plus faible. Il faut également noter le fait qu'entre 2004 et 2009, les joueurs étrangers en Espagne bénéficiaient d'une fiscalité privilégiée avec un taux d'imposition de 24 % au lieu de 43 %, ce qu'on a appelé la loi Beckham, du nom du célèbre joueur anglais recruté par le *Real de Madrid*<sup>130</sup>. Mais ce passe-droit a été supprimé en raison de la crise financière de 2008. La fiscalité outre-Manche a énormément évolué entre 2006 et 2010. Le taux d'imposition a augmenté pour les tranches de salaire élevé. Mais le championnat anglais compense cette fiscalité par des droits de retransmission très importants permettant, comme on l'a vu, de mieux rémunérer les joueurs. L'Allemagne pratique depuis très longtemps la politique du salaire variable en fonction des résultats sportifs, des primes pouvant venir souvent compléter le salaire de base.

Finalement, si le critère financier existe dans le choix de mobilité d'un footballeur, ce n'est sans doute pas la fiscalité des pays européens qui fait la différence car les clubs et les États peuvent, comme on l'a vu, faire en sorte que le revenu disponible du joueur soit le plus important possible. En revanche, le coût global du travail pour les clubs est une contrainte qui introduit une distorsion de concurrence en Europe. Mais cela ne concerne pas que le foot...

---

130. Il existe en réalité deux lois Beckham ; celle que nous venons d'évoquer et une autre qui a permis au joueur d'être recruté par le club de *Los Angeles Galaxy*, en 2007. Son arrivée a été rendue possible par une règle instaurée à cette époque, celle du « *designated player rule* » (règle du joueur désigné), qui autorise chaque franchise de *major league soccer* (MLS) à recruter un joueur hors *salary cap* (le plafond salarial qui existe dans les ligues fermées).

### Encadré 3.3 : La taxe à 75 % sur les hauts revenus

En 2012, François Hollande, alors candidat à l'élection présidentielle, annonce un taux d'imposition de 75 % pour la part des revenus dépassant un million d'euros par an. Immédiatement, la Ligue de football professionnel (LFP) dénonce la mesure (« la mort du football français »), qui inciterait les meilleurs joueurs, les mieux payés, à quitter le championnat de France de Ligue 1. À la fin de cette année, le Conseil constitutionnel retoque la taxe, mais François Hollande, devenu président, n'abandonne pas son idée de campagne.

En 2013, la taxe nouvelle version est votée par le Parlement. Elle est plafonnée à 5 % du chiffre d'affaires et sera due pendant deux ans (2013 et 2014) sur la part des salaires dépassant un million d'euros. Selon la LFP, treize des vingt clubs de Ligue 1 pendant la saison 2013-2014 sont concernés pour un montant total de 44 millions d'euros. Le football professionnel français menace d'une grève des matchs mais y renonce après une rencontre avec le Président. Un an plus tard, le Premier ministre annonce que la taxe sur les hauts revenus ne sera pas prolongée et disparaîtra début 2015, le 1<sup>er</sup> février.

Les effets de l'introduction de la taxe ont été évalués<sup>131</sup> pour chaque club de Ligue 1 pendant la saison 2013-2014 : 5 clubs n'ont pas payé de surplus car aucun de leurs joueurs n'avait un salaire supérieur à un million d'euros ; *Monaco* n'ayant pas le même régime fiscal n'a rien payé ; six clubs ont atteint le plafond de 5 % du chiffre d'affaires et les huit derniers ont payé

---

131. N. Terrien, M. Scelles et C. Durand, « French 75 % Tax Rate : an Opportunity to Optimize the Attractiveness of the French Soccer League », 2016.

un surplus de taxe compris entre 0,04 % et 3,38 % du CA. Le montant total du surplus payé par les clubs de Ligue 1 est de 44 millions d'euros pour 114 joueurs, dont plus de 19 millions par le *PSG*, soit 45 % du total.



#### 4. Les fans du stade : « *You'll never walk alone* »<sup>132</sup>

« *Il n'y a pas d'endroit dans le monde où  
l'homme est plus heureux que dans un stade de football.* »

Albert Camus

Prix Nobel de littérature en 1957

La citation d'Albert Camus, passionné par le football, qui jouait comme gardien de but au *Racing Universitaire d'Alger*, n'a pas toujours été partagée par tous les intellectuels. L'aventurier et conteur britannique Rudyard Kipling comparait dès 1902 les « aficionados » du football à « des petites âmes qui peuvent être rassasiées par les idiots boueux qui le pratiquent ». L'écrivain argentin Jorge Luis Borges ironisait sur son indifférence du ballon rond : « Qu'est-ce que vous pouvez trouver à 22 garçons en pantalons courts poursuivant un ballon alors qu'il leur suffirait d'acheter 22 ballons ? ». Même mépris au début du xvii<sup>e</sup> siècle, comme l'attestent les paroles du comte de Kent dans le *Roi Lear* de Shakespeare « Toi vil footballeur ! » (*You base football player !*)<sup>133</sup>. Football et intellectuels n'ont pas toujours fait bon ménage : le

---

132. *You'll Never Walk Alone* est une chanson, dont la version la plus connue est celle de *Gerry and the Pacemakers* en 1965, qui est devenue l'hymne du club de *Liverpool* et dont le titre est gravé à l'entrée de leur stade d'*Anfield Road*.

133. Il était bien entendu fait référence au « Street football » ou le « Folk football », tous ces jeux de balles auxquels s'adonnaient les Européens entre le xi<sup>e</sup> et le xvii<sup>e</sup> siècle.

rapprochement a pourtant été tenté dans le sketch des *Monty Python*, « *The Philosophers' Football Match* », rencontre imaginée qui opposait les philosophes grecs aux philosophes allemands (1-0, but de Socrate à la 89<sup>e</sup> minute) !

Il est vrai que la véritable passion des fans est parfois teintée de « déraison » et il arrive que le spectacle et la magie des chants d'*Anfield Road* soient contrebalancés par des slogans moins glorieux. Le film de Jean-Pierre Mocky (1984) *À mort l'arbitre* résume très bien certains excès de violence des tribunes entre supporters ou envers l'homme en noir. Les insultes, parfois monnaie courante dans certains stades, polluent les véritables encouragements et ternissent l'ambiance. Mais tout cela n'est en rien spécifique au ballon rond et beaucoup s'accordent sur le fait que les supporters occupent une place essentielle dans le football et son économie. Jock Stein, entraîneur du *Celtic de Glasgow* vainqueur de la Coupe des clubs champions en 1967, ou encore Matt Busby, célèbre coach de *Manchester United* de 1945 à 1969, n'affirmaient-ils pas que : « *football is nothing without fans* ».

Même si sa contribution au financement des clubs d'essentielle dans les années 1970-1980 est devenue minoritaire aujourd'hui (11 % en France), l'affluence au stade reste néanmoins un enjeu important pour les clubs. L'histoire d'un club est souvent indissociable de celle de ses supporters. Nous avons montré dans le chapitre 2 que les revenus des clubs et leurs performances sportives étaient très corrélés et souligné que les droits TV prenaient de plus en plus d'importance dans les budgets. Deux dimensions auxquelles les supporters ne sont cependant pas étrangers.

Tout d'abord, un stade à l'ambiance « chaude » accroît les chances de victoire (le « douzième homme ») et permet parfois d'influencer les décisions arbitrales. B. Drut et R. Duhautois recensent les nombreuses études académiques qui s'intéressent à cette question



de l'influençabilité des « hommes en noir »<sup>134</sup>. Si l'on exclut les cas de corruption (notamment en Italie en 2006), les conclusions vont en général dans le même sens : les arbitres ont tendance à favoriser l'équipe qui reçoit, que ce soit par des minutes de temps additionnels lorsque l'équipe locale est menée, les penaltys sifflés à tort en faveur du club hôte ou les buts litigieux accordés à cette dernière. Le public exercerait ainsi une « pression sociale » sur les arbitres, pression d'autant plus forte que l'enceinte est remplie et bruyante.

Ensuite, retransmettre des matchs dans des enceintes peu remplies nuit à la qualité du « spectacle » qui devient moins attractif pour un diffuseur. La LFP (Ligue de football professionnel) a même récemment demandé des sanctions à l'encontre des clubs dont les tribunes vides se situaient dans le champ des caméras, reprenant ainsi des mesures adoptées en Espagne pour déplacer les supporters dans les endroits des stades les plus « exposés » visuellement<sup>135</sup>. Plutôt que d'en arriver à ces subterfuges, mieux vaut donc essayer de remplir les enceintes.

## COMMENT REMPLIR LES STADES ?

Les déterminants de la demande de football sont nombreux et concernent aussi bien des caractéristiques économiques, psychologiques, sociologiques, démographiques des « supporters », que des variables géographiques et bien sûr les critères sportifs.

Le prix des billets (*cf.* encadré 4.1) et les revenus des supporters, les offres de « biens » substituables (passage d'un stade à l'autre, visionnage du match à la TV, intérêt pour un autre sport...) figurent dans la catégorie des facteurs économiques (*cf.* encadré 4.2)<sup>136</sup>.

134. B. Drut et R. Duhautois, *Sciences Sociales Football Club*, 2015.

135. *L'Équipe* du 29 juin 2017.

136. Tout supporter connaît néanmoins l'adage attribué à Rick Parry, directeur de la *Premier League* dans les années 1990 et repris dans le très beau film de

Les recettes de billetterie résultent alors d'un effet volume (l'affluence) et d'un effet prix (le coût du billet).

Les publics sont de types différents. Pour caractériser les tribunes d'un stade, Arsène Wenger, entraîneur d'Arsenal, proposait de distinguer les « clients » qui cherchent un divertissement, les « spectateurs » qui veulent voir du bon football, les « supporters du club » qui vont au stade quand ils le peuvent et enfin les « fans » qui sont toujours là<sup>137</sup>. Dans ce dernier cas, on parle de demande inélastique au prix. Selon le type de public, les attentes ne seront pas les mêmes : la qualité du jeu pour les « spectateurs », la victoire pour les « supporters » ou les fans<sup>138</sup>. Ces différents publics sont susceptibles de se définir par la catégorie sociale, l'âge, le sexe, les histoires de vie<sup>139</sup>.

---

Ken Loach sur le club de *Manchester United*, *Looking for Eric* : « On peut changer de boulot, on peut changer de femme mais on ne peut pas changer de club de football... »

137. David Peace dans son célèbre roman *Red or Dead* consacré à la vie de Bill Shankly, entraîneur emblématique du club de *Liverpool*, lui prête les propos suivants : « Le journaliste demande à Bill ses impressions sur le match... J'ai reçu la pluie sur le dos pendant tout le match. Et il y avait des jeunes garçons et des jeunes filles vêtus seulement d'un T-shirt. Ils ont dépensé tout leur argent pour venir ici... Vous ne comprenez donc pas que sans eux, sans ces garçons et ces filles, il n'y aurait pas de match. Vous ne comprenez pas que dans tout le pays, ce sont ces gens-là qui dépensent tout leur argent... pour soutenir leur équipe. »

138. N. Hourcade, L. Lestrelin L. et P. Mignon, *Livre vert sur le supportérisme*, 2010.

139. Nick Hornby, fan inconditionnel d'*Arsenal*, écrit dans son livre *Carton jaune* : « Je suis tombé amoureux du football, comme plus tard je m'éprendrais des femmes, d'une manière soudaine, mystérieuse, aveugle, sans me soucier des chagrins et désordres que cette passion me causerait. »

#### **Encadré 4.1 : Est-il (encore) pertinent d'augmenter le prix des places ?**

Un fait marquant du « supportérisme » à propos de la tarification a été observé lors de la saison 2016-2017, dans le « temple » du supporter, à *Anfield Road* à *Liverpool*. Suivant un mot d'ordre lancé par des clubs de supporters des *Reds*, une dizaine de milliers de spectateurs ont quitté le stade à la 77<sup>e</sup> minute pour protester contre la politique tarifaire du club : soixante-dix-sept comme le prix de certains billets qui devaient être fixés pour la saison suivante. L'absence du « douzième homme » a coïncidé avec la concession d'un match nul alors que *Liverpool* menait 2 à 0... Simple hasard ?

Cette grève des supporters face à l'augmentation du prix des billets questionne la science économique et lui pose une « énigme ». Les fans sont en général « *addict* » car nombreux sont ceux qui accepteraient de payer plus pour assister aux matchs : la demande est inélastique par rapport au prix. Dans une enquête que nous avons fait passer aux supporters français en mai 2016 (sur le site de *L'Equipe.fr*, L. Arrondel et R. Duhautois, « Grande enquête sur le supportérisme », 2016), l'attachement au club est évalué en moyenne à 9,6 sur 10 pour les abonnés au stade et plus d'un tiers d'entre eux accepteraient de payer une augmentation de plus de 75 % du prix actuel ; un quart d'entre eux s'abonnerait quel que soit le prix !

Puisque de nombreux supporters sont prêts à aller au stade à n'importe quel prix, les propriétaires des clubs peuvent être incités à gonfler leurs profits en augmentant le tarif des billets. Si les clubs de foot étaient des entreprises comme les autres, alors la théorie économique indique que les billets sont actuellement sous-évalués et que des propriétaires rationnels les

augmenteraient (ce qui s'est passé en Angleterre – notamment pour combattre le hooliganisme – et dans certains clubs européens). Bien sûr, augmenter les prix des billets peut se révéler profitable à court terme si les fans sont « *addict* ». Mais ces profits de court terme auraient des inconvénients. Il est en effet possible de trouver des justifications à la supposée sous-tarifcation des tickets.

Le prix des boissons et des sandwiches qui sont souvent plus élevés à l'intérieur des enceintes sportives constitue ainsi un élément de la maximisation des recettes : un quart des abonnés de notre enquête dépense au moins 25 euros au stade en dehors du billet. Mais surtout, d'autres éléments liés à la culture des supporters sont essentiels. Le fait que les stades soient pleins est nécessaire à l'ambiance qui est d'après notre enquête jugée aussi importante que la victoire ou la qualité du jeu. Des tribunes vides nuisent d'ailleurs aux retransmissions des matchs à la télévision.

Augmenter les prix peut aussi avoir pour conséquence de substituer à des supporters jeunes et peu pécunieux, un public plus aisé mais plus calme et vraisemblablement moins fidèle. S'attacher des supporters « à vie » qui vont acquérir une culture de tribune au cours du temps (par les chants par exemple) peut s'avérer un bon calcul à long terme. Au moment où les droits TV ont explosé en *Premier League* (2,3 milliards d'euros annuels) et en *Bundesliga* (respectivement 1,4 milliard d'euros), la question de la pertinence d'augmenter le prix des places reste ouverte.

Ainsi, certains arguments en faveur de la limitation du prix des billets viennent à l'encontre de la recherche immédiate de profit de la part des clubs. Les télévisions elles-mêmes (qui payent très cher les droits) préfèrent retransmettre des matchs qui se jouent à guichets fermés devant un public bruyant, festif et joyeux.

L'affluence dans les stades dépend aussi de la population des villes dans lesquelles se situent les clubs et qui constituent le « réservoir » des supporters.

Les facteurs sportifs qui influencent positivement l'affluence au stade sont de plusieurs ordres : l'incertitude du résultat qui veut que le « suspens » augmente la demande de football, les performances de l'équipe, les matchs de « gala » contre des équipes « phares », avec des « stars » du ballon rond, ou encore les « derbys », les « classiques » et les matchs à fort enjeu.

Enfin, jouent aussi les facteurs liés au « confort » de l'enceinte, l'une des motivations de la rénovation ou de la construction des stades (loges VIP, qualité des sièges, etc.), aux conditions climatiques ou encore aux horaires des matchs.

En résumé, six facteurs sont théoriquement susceptibles de remplir les stades<sup>140</sup> :

1. La *performance sportive* : meilleure est l'équipe, plus il y a de monde au stade (les fans préfèrent voir leur équipe gagner).
2. La *qualité des matchs* : meilleures sont les deux équipes, plus il y a de spectateurs ; et donc plus on descend dans la hiérarchie sportive et plus les stades sont vides.
3. Le *confort* : meilleures sont les conditions du match (stade, météo, heure, services) plus les supporters se déplacent.
4. Le *prix* : la sensibilité des fans aux prix des places dépend des clubs, les supporters étant prêts à dépenser davantage pour les équipes de stars.
5. L'*incertitude* : les compétitions déséquilibrées (en particulier lorsqu'une équipe est plus forte que toutes les autres) peuvent avoir un effet négatif sur la fréquentation des stades.

---

140. R. Caruso, F. Addesa et M. Di Domizio, « The Determinants of the TV Demand of Soccer : Empirical Evidence on Italian Serie A for the Period 2008-2015 », 2017.

6. La *diffusion des matchs à la télévision* : la retransmission du match peut inciter les supporters à rester chez eux, surtout lorsque les conditions météorologiques ne sont pas bonnes.

Étudier successivement tous ces facteurs qui déterminent l'affluence des stades dépasse l'objectif de ce texte. Nous renvoyons ici aux recensions récentes et exhaustives de cette littérature empirique sur la « demande de football »<sup>141</sup>. Nous ne proposons ici que quelques éléments d'explication à l'affluence au stade.

### DES STADES PLEINS EN ANGLETERRE ET EN ALLEMAGNE...

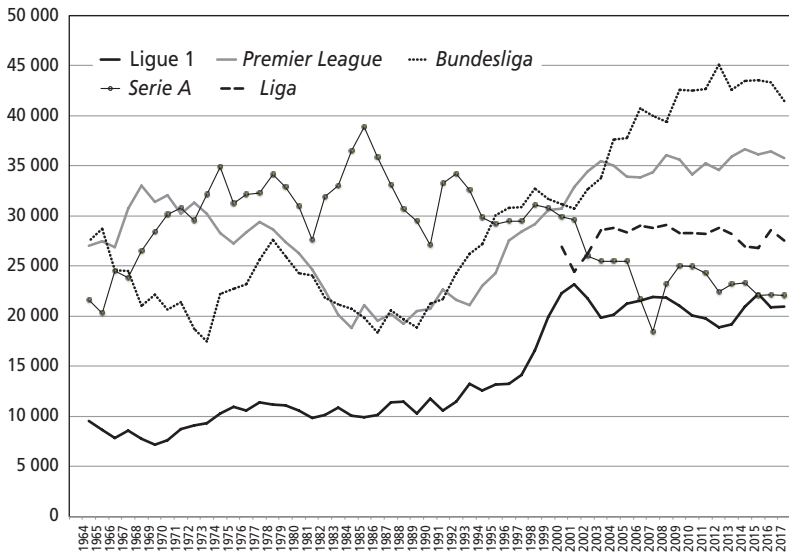
Le graphique 4.1 compare l'affluence moyenne au stade des principaux pays européens depuis 1964 (depuis 2000 pour l'Espagne). S. Szymanski décèle trois grandes périodes du « supportérisme »<sup>142</sup>. « L'âge d'or » dans les années 1964-1978 qui se caractérise par une affluence importante un peu partout en Europe avec un effet « Coupe du monde » en 1966 en Angleterre et en 1974 en RFA. La France connaît alors une progression régulière même si elle se situe encore loin de ses voisins. La « période sombre » des années 1980 qui est surtout le fait de l'Angleterre et de l'Allemagne : la récession économique des années 1980, des stades vétustes et le hooliganisme expliquent en partie cette désaffection du public des stades. Enfin la « Renaissance du football » depuis la fin des années 1980 avec une affluence globale en Angleterre, en France, en Allemagne et en Italie qui augmente de 2,3 % par an, passant de 24 millions de spectateurs en 1989 à 42 millions en 2013. Les facteurs qui peuvent expliquer cette forte croissance sont différents selon les pays : l'organisation de la Coupe du monde en Italie en 1990 a profité à la *Serie A* et

141. S. Dobson, S. et J. Goddard J. *The Economics of Football*, 2011 ; J. Goddard J. et P. Sloane, *Handbook on the Economics of Professional Football*, 2014.

142. S. Szymanski, *Money and Soccer*, 2015.

la victoire de l'Allemagne à cette même compétition a rempli les stades en *Bundesliga* ; la victoire de la France lors de sa Coupe du monde en 1998 et à l'Euro 2000 a également bénéficié à la Ligue 1 de manière très marquée et durable, avec une augmentation de la fréquentation moyenne de l'ordre de 5 000 personnes après les succès des bleus pour atteindre une fréquentation moyenne d'environ 20 000 personnes par match. La fréquentation des stades en Italie a souffert à partir des années 2000 des diverses affaires ayant touché la *Serie A* : mauvaise gestion des clubs, scandale des matchs truqués en 2006 (*calciopoli*), hooliganisme...

**Graphique 4.1 : Affluences moyennes dans le Big Five depuis 1964**



Source : [www.european-football-statistics.co.uk](http://www.european-football-statistics.co.uk).

La rénovation des stades est sans doute également un élément à prendre en compte, que ce soit en France pour le Mondial 1998 ou en Allemagne pour celui de 2006. À ce titre, il est à noter, même s'il est trop tôt pour en évaluer les conséquences, que l'impact de l'Euro 2016 sur les affluences de Ligue 1 a pour l'instant été insignifiant malgré le bon parcours des bleus (finale perdue contre le Portugal), quatre nouveaux stades (Lille, Lyon, Bordeaux et Nice) et deux enceintes rénovées (Marseille et Saint-Étienne). Ces nouveaux espaces, de capacité plus importante, ont bien accueilli plus de supporters en moyenne (sauf à Marseille) mais sont loin de faire le plein (taux de remplissage inférieur à 70 %).

Le point de rupture en France se situe bien en 1998 : le taux de croissance du nombre de supporters dans les stades a augmenté en moyenne de plus de 13 % jusqu'en 2001 en Ligue 1. Il semble que le football soit devenu plus « tendance » depuis que la France a été championne du monde et le fameux 3-0 contre le Brésil<sup>143</sup>. Ce qui pouvait être une passion cachée chez certaines élites a pu s'affirmer publiquement. Un tabou a pu être levé, au moins pour supporter certains « grands » clubs, mais aussi dans la pratique.<sup>144</sup>

Sur la période 2010-2017, la hiérarchie des publics européens s'établit ainsi (Tableau 4.1) : les Allemands (42 388 personnes par match en moyenne) et les Anglais (respectivement 35 870) dominant

---

143. Voir par exemple, H. Dauncey (dir.), « France and the 1998 World Cup : The National Impact of a World Sporting Event », 1999.

144. Ainsi l'acteur Denis Podalydès né en 1963 à Versailles, sociétaire de la *Comédie-Française*, n'hésite-t-il plus à assumer sa passion : « Je ne cherche plus à comprendre le foot, je m'abandonne à lui » (*La Croix*, 9 juin 2016). Pourtant, il ajoute : « Adolescent, je conçus une certaine honte d'aimer ce sport qui, dans mon milieu bourgeois et cultivé, n'était rien que brutal et vulgaire. Pourtant, je collectionnais fiévreusement les images *Panini* et connaissais par cœur les noms de chaque joueur dans maintes équipes. »



les Espagnols (resp. 26 247) et « écrasent » les Italiens et les Français (resp. 22 830 et 20 499). En termes de taux de remplissage, le constat est le même : les enceintes allemandes (91,3 %) et anglaises (95,0 %) sont presque pleines, les stades espagnols et français sont remplis à moins de 70 % et les arènes italiennes sonnent creux (57 %). Les stades sont cependant plus grands en Italie qu'en France (près de 800 000 places pour les vingt stades de *Serie A* contre 580 000 en Ligue 1). Ce classement qui est stable depuis le milieu des années 2000 a plutôt tendance à contredire l'hypothèse selon laquelle l'incertitude du résultat accroît la « demande de football » : en effet, c'est le championnat français (au moins avant la domination du *PSG*) qui apparaît souvent comme le plus compétitif en Europe mais qui a du mal à remplir ses tribunes. Il faut donc chercher les raisons ailleurs<sup>145</sup>.

**Tableau 4.1 : Fréquentation des stades européens  
sur la période 2010-2017**

	Ligue 1	Premier League	Bundesliga	Serie A	Liga
Taux de remplissage (en %)	70,7	95,0	91,3	57,1	67,5
Moyenne	20 499	35 870	42 388	22 830	26 247
Capacités des stades	580 133	755 556	835 964	799 510	777 689

Source : EPFL et ecofoot.fr.

#### **Encadré 4.2 : « Fan de... »**

« *Pour le meilleur et pour le pire* » ?

Les supporters « n'épousent-ils » qu'un club et lui sont-ils fidèles ? Outre-Manche, cette image du supporter « dévoué » corps et âme à son club de cœur est illustrée merveilleusement

145. W. Andreff, « French Professional Football : How Much Different ? », in J. Goddard et P. Sloane, *Handbook on the Economics of Professional Football*, 2014.

dans l'un des plus beaux romans écrit sur le supportérisme : *Carton jaune (Fever Pitch)* de N. Hornby, fan inconditionnel d'*Arsenal*. Dans leur ouvrage *Soccernomics*, S. Kuper et S. Szymanski (2015) consacrent cependant un chapitre à montrer que ce type de supporters est en réalité minoritaire dans les tribunes anglaises, et qu'une plus grande partie du public est beaucoup plus versatile, prête comme *L'opportuniste* de Jacques Dutronc, à « retourner sa veste, toujours du bon côté ». Il est vrai que pour un Londonien, il est relativement facile de passer d'un grand club à l'autre (6 clubs en *Premier League*) en fonction des résultats ou de la qualité du spectacle.

Comment se caractérise le supporter français ? Notre enquête sur le supportérisme montre que les trois quarts des amateurs de football ayant répondu se déclarent « supporter d'un seul club » et moins de 15 % de « deux ou plusieurs clubs ». Le fan français apparaît donc plutôt monogame. Mais est-il fidèle ? 85 % d'entre eux évaluent leur attachement à leur club à au moins huit sur une échelle de zéro à dix. De plus, la raison principale (dans plus de 75 % des cas) évoquée pour expliquer cet attachement est que « c'est le club de mon enfance ». Mais ce n'est pas systématiquement le même club que celui soutenu par les parents : environ 30 % déclarent que « leurs parents ne s'intéressaient pas au foot », 39 % respectent la tradition familiale et « soutiennent le même club » : « J'étais enchaîné à Arsenal et mon père était enchaîné à moi, et il n'y avait aucune porte de sortie pour nous » (N. Hornby) ; et 25 % « soutiennent un club différent de celui de leurs parents ».

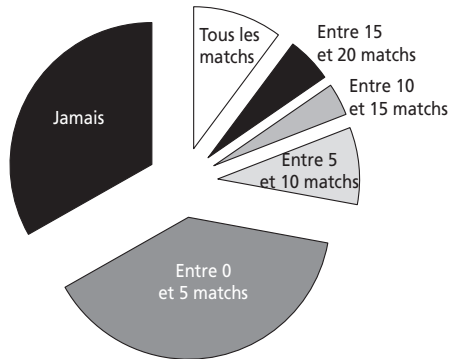
*Des supporters fidèles mais qui consomment peu...*

Si le supporter français est peut-être plus fidèle que son homologue anglo-saxon, les tribunes anglaises sont cependant plus

garnies que celles des stades de l'hexagone. Seuls un tiers des supporteurs français sont abonnés ou l'ont été par le passé (16 % et 17 % respectivement). Au niveau de la fréquentation, environ un tiers des répondants ne va jamais au stade, un autre tiers y va rarement (moins de cinq matchs) et le dernier tiers plus régulièrement (au moins cinq matchs).

Cette enquête apporte quelques surprises sur les attentes des supporteurs. Ils sont tout d'abord près des deux tiers à privilégier « autant la qualité du jeu que le résultat » (un quart seulement veut le résultat à tout prix). Et au stade, les spectateurs sont sensibles (pour plus de 70 % d'entre eux et dans l'ordre) à l'ambiance dans les tribunes, la victoire de leur équipe, la combativité des joueurs et la qualité du jeu. C'est vraisemblablement ce cocktail difficile à réaliser qui remplit les tribunes.

### La fréquentation des stades



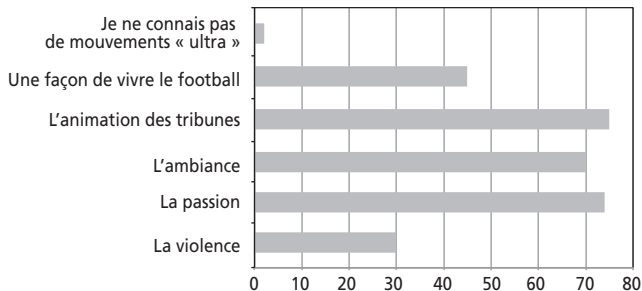
Source : Arrondel et Duhautois, Enquête sur le supportérisme 2016.

*Les « Ultras » essentiels à l'ambiance du stade...*

Environ 10 % des répondants déclarent appartenir à la mouvance « Ultra » et 7 % à d'autres associations de supporteurs.

Les jeunes sont plus nombreux à avoir répondu à notre enquête (3 fois plus que les visiteurs du site *l'equipe.fr*), et les « Ultras » y sont vraisemblablement davantage représentés (12,5 % chez les moins de 35 ans), mais l'appartenance à un club de supporters quel qu'il soit diminue globalement avec l'âge (11 % après 35 ans). Des « Ultras » qui contrairement à certaines idées reçues ont plutôt une bonne image auprès de l'ensemble des supporters : le mouvement « Ultra » est associé surtout à « l'animation des tribunes » et à la « passion » (pour plus de 75 % des opinions dans les deux cas), très loin devant « la violence » (respectivement moins de 30 %).

**« À quoi associez-vous le mouvement de supporters « ultra »  
(plusieurs réponses possibles) ?**



Source : Arrondel et Duhautois, Enquête sur le supportérisme 2016.

### LE PUBLIC AIME LES VICTOIRES...

À l'instar de D. Forrest, R. Simmons et S. Szymanski<sup>146</sup> qui analysent la corrélation entre l'affluence dans les stades anglais des

146. D. Forrest, R. Simon et S. Szymanski, S, « Broadcasting, Attendance and the Inefficiency of Cartels », 2004.

quatre *Leagues* professionnelles et les performances sportives depuis 1948, le graphique 4.2 examine la même relation pour la seule Ligue 1 de la saison 1948-1949 à la saison 2016-2017. La corrélation est relativement faible mais non négligeable : environ 18 % des écarts d'affluence au stade sont expliqués par les différences au classement. Si l'on restreint l'échantillon d'observations à la période récente 1993-2017, cette part expliquée est cependant plus élevée, de l'ordre de 25 %, révélant ainsi une plus forte relation entre les résultats et le nombre de spectateurs aujourd'hui. Elle est par ailleurs du même ordre pour la Ligue 2 sur la même période. Si l'on cumule les deux divisions, la corrélation est beaucoup plus forte, de l'ordre de 52 % (Graphique 4.3). Ce chiffre, beaucoup plus proche de celui obtenu par D. Forrest et ses coauteurs sur les quatre divisions anglaises (70 %), signifie que l'affluence au stade est davantage expliquée par les différences de statut entre les deux divisions qu'au sein de chacune d'entre elles. Une relégation viendra donc fortement grever les recettes de billetterie des clubs en réduisant l'affluence.

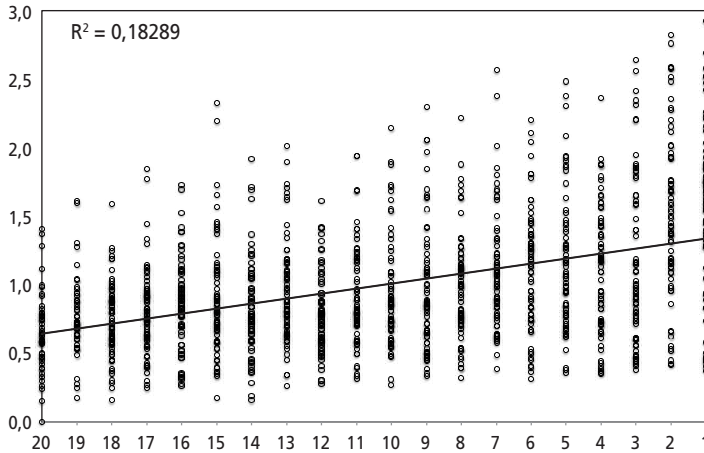
En reprenant les résultats de J. Goddard<sup>147</sup>, le tableau 4.2 présente ainsi les effets de la relégation des équipes sur la fréquentation au stade pour trois sous-périodes : 1920-1962, 1963-1992 et 1992-2007. Dans la première moitié du xx<sup>e</sup> siècle, la fréquentation baissait surtout lors des deux premières années et remontait ensuite. À partir des années 1960, la baisse de la fréquentation est beaucoup plus forte (-20 % environ contre -10 %) et se maintient après les deux premières années. Inversement, lorsqu'une équipe est promue en première division, l'affluence augmente et ce d'autant plus fortement durant la période récente : trois saisons après, il y a encore 30 % de spectateurs en plus alors que dans la première partie du xx<sup>e</sup> siècle la

---

147. J. Goddard, « The Promotion and Relegation System », in *Handbook on the Economics of Professional Football*, 2014.

croissance finissait par ralentir. Le développement des routes et des voitures n'est pas étranger aux fortes variations observées.

**Graphique 4.2 : Affluences moyennes et performances (classement) en Ligue 1 depuis 1948**



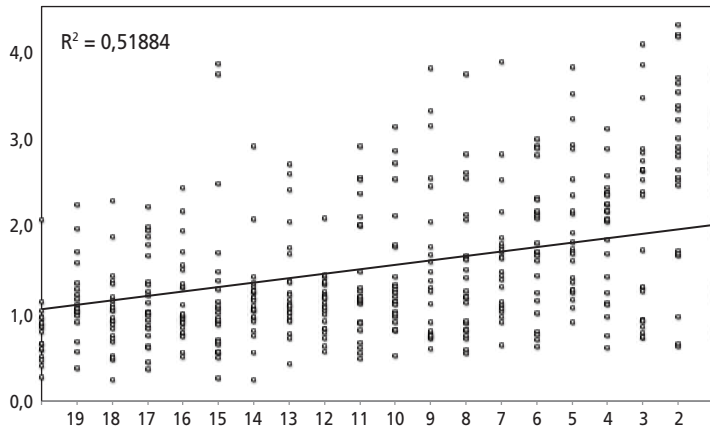
Source : LFP (log de l'affluence moyenne en ordonnées et classement en abscisses).

**Tableau 4.2 : Effet moyen (variation de la fréquentation en %) après une promotion en première division et une relégation en deuxième division (Angleterre, 1920-2007)**

	Promotion			Relégation		
	1 saison après	2 saisons après	3 saisons après	1 saison après	2 saisons après	3 saisons après
1920-1962	17,5	8,2	3,0	-11,8	-11,5	-6,8
1963-1992	23,0	12,7	13,1	-20,0	-25,0	-28,0
1993-2007	26,0	29,0	28,8	-14,0	-19,3	-23,8

Source : Goddard (2014).

**Graphique 4.3 : Affluences moyennes et performances (classement) en Ligue 1 et en Ligue 2 de 1993 à 2017**



Source : LFP (log de l'affluence moyenne en ordonnées et classement en abscisses).

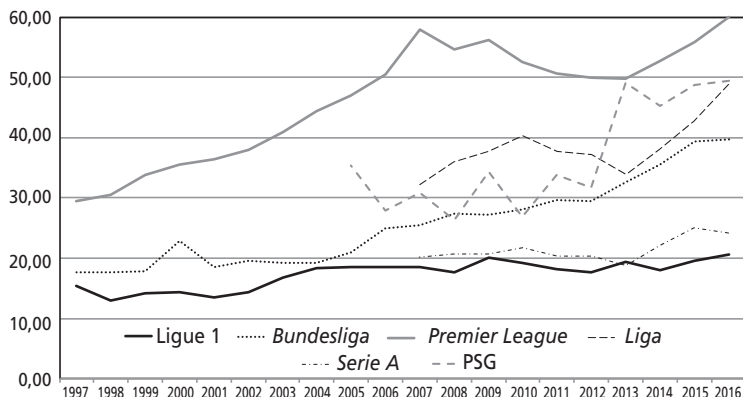
## AFFLUENCE ET POLITIQUE TARIFAIRE

Pour augmenter les recettes de billetterie, les clubs doivent tenir compte des facteurs explicatifs et du niveau de la demande. En Angleterre et en Allemagne, les stades étant pratiquement pleins (forte demande), une augmentation des revenus peut passer par une augmentation des tarifs ou la construction de nouveaux stades plus grands. En revanche, dans les autres pays où l'offre est excédentaire, la politique tarifaire permettant de maximiser ses ressources est plus complexe (arbitrage prix-quantité).

Il n'est pas facile d'étudier la politique tarifaire dans les différents championnats compte tenu de la variété des prix des places, notamment des abonnés. Une solution consiste à simplement regarder les dépenses moyennes des supporters les jours de match. Le graphique 4.4 montre bien que la tendance des tarifs en Angleterre

et en Allemagne est à la hausse, même si le prix des billets en *Premier League* a cessé d'augmenter depuis le milieu des années 2000. En Italie et en France, les dépenses apparaissent relativement stables au cours des années 2000. Au total, on constate qu'aujourd'hui les dépenses les plus élevées sont observées en *Premier League* (de 50 à 60 €) et en *Liga* (respectivement autour de 40 €) puis en *Bundesliga* (resp. de 30 € à 40 €) et enfin en *Serie A* et en Ligue 1 (resp. autour de 20 €).

**Graphique 4.4 : Dépenses moyennes (en euros constants) par supporter les jours de match (y compris le prix du billet)**



Source : Deloitte et DNCG, calculs de S. Szymanski et des auteurs.

Nous avons ajouté sur le graphique 4.4 la dépense moyenne d'un supporter du *PSG* les jours de match avant et après l'arrivée des Qataris. Depuis 2013, le Parc des Princes joue quasiment à guichets fermés alors qu'il avait du mal à se remplir auparavant. Le club compte environ 34 000 abonnés pour la saison 2017-2018. Compte tenu de la demande (notamment pour les matchs de la



Ligue des champions), le *PSG* a ainsi augmenté les prix des billets (en moyenne de 20 €), preuve qu'une équipe compétitive avec des stars attire le public, même si l'incertitude du résultat en championnat national est quasi nulle.

La corrélation entre le prix des places et la « demande de football » n'est donc pas très claire puisque ce sont les pays où les prix sont les plus élevés qui remplissent leurs stades (Angleterre et Allemagne). Inversement, les pays où les tarifs sont limités ont néanmoins du mal à faire venir les supporters dans leurs enceintes. L'élasticité-prix de la demande dépend donc du nombre de fans. Manque de « beau jeu », de suspens, de stars, de stades « confortables », manque de « culture » foot... ? Sans doute, un peu de tout cela (voir encadré 4.3)...

### **LA BIÈRE DANS LES STADES : UN EFFET SUR LA RENTABILITÉ ET SUR LA FRÉQUENTATION DES STADES ?**

À Lyon, au Stade de Gerland, la vente de bière alcoolisée était chose courante. En revanche, la municipalité de Décines, localité d'implantation du nouveau stade de Lyon, respecte plus strictement la loi Evin et certains matchs se sont déroulés avec de la bière sans alcool lors de la première saison. Ceci a eu un effet négatif sur la consommation des supporters. À Bordeaux, où la vente de bière est autorisée de temps en temps, on peut faire le même constat : deux fois moins de ventes lorsque la bière alcoolisée n'est pas proposée.

Lors des dernières saisons, certains clubs ont remis sur la table la question de la vente de la bière alcoolisée dans les stades. Depuis l'instauration de la loi Evin en 1991, la vente d'alcool est interdite dans les enceintes sportives, sauf dérogation accordée par la municipalité dans la limite de dix par an. Or, comme dans le cas de certains clubs de rugby, la dérogation n'était pas systématiquement

demandée à la mairie. Les études montrent que la vente de bière alcoolisée a peu d'effet sur l'affluence au stade mais qu'une fois au stade les dépenses de consommation augmentent légèrement<sup>148</sup>. La plupart des études sont effectuées, il est vrai, dans les championnats universitaires américains (football américain et baseball notamment) dont les traditionnels grands rassemblements d'avant match (dont le nom anglais est le « *tailgating* », pratique consistant à manger et boire sur les parkings avant les matchs) conduisent en eux-mêmes à une surconsommation de bière et de nourriture les jours de match. La vente ou non de bière n'a pas d'effet sur la consommation globale puisque les consommateurs apportent leurs « provisions ». Pour la France, il n'existe en revanche aucune étude académique sur ce sujet.

En 2016, *L'Equipe.fr* publiait les résultats d'une enquête que nous avons menée sur le « supportérisme ». Les résultats montrent que non seulement les supporters pensent que la bière a un effet sur l'affluence au stade mais aussi qu'ils s'y rendraient plus souvent si la bière alcoolisée était davantage autorisée à la vente. Deux tendances d'autant plus marquées que les supporters ont moins de 30 ans<sup>149</sup>.

---

148. A. Chupp, E. F. Stephenson, et R. Taylor, « Stadium Alcohol Availability and Baseball Attendance : Evidence from a Natural Experiment », 2007 ; A. J. Chastain, S.F. Gohmann, et E. F. Stephenson, « Beer Availability and College Football Attendance : Evidence from Mid-major Conferences », 2017.

149. Pourtant, en 2012, une enquête IFOP a montré que le goût pour la bière n'était pas très différent en France selon les générations et les catégories sociales : les jeunes et les vieux, les cadres et les employés ont sensiblement le même intérêt pour cette boisson. Pour ceux qui boivent plus régulièrement de l'alcool (les plus vieux), la vente ne change donc rien à leur envie d'aller au stade (effet de substitution).

### **Encadré 4.3 : L'impact des compétitions sur l'économie : plutôt du « Bonheur national brut » que du « Produit national brut »**

En 2016, au moment de l'Euro en France, beaucoup d'études et d'analyses ont cherché à mesurer l'impact économique de l'événement en termes de surplus de consommation. Le chiffre avancé par l'étude prospective du CDES de Limoges approchait 1,3 milliard d'euros. On sait que cet impact est le plus souvent surestimé et que rétrospectivement il est difficile d'identifier un effet positif sur la croissance ou l'emploi<sup>150</sup>. Alors pourquoi organiser un tel événement ? Le foot n'est-il qu'une histoire d'argent ?

En réalité, l'économie est plus que l'étude de l'argent. C'est aussi, aujourd'hui et depuis quelque temps, l'étude et la mesure du « bonheur ». Certains proposent même de calculer des indicateurs du « Bonheur national brut » de même que l'on mesure depuis longtemps le « Produit national brut », que certains critiquent en tant que mesure du « bien-être » d'une population. Si l'Euro n'a exercé aucun effet sur le PNB, a-t-il au moins eu des effets sur le BNB ?

Plutôt que de chercher des motivations financières incertaines à l'organisation de l'Euro, ne pourrait-on pas s'intéresser à des impacts plus subjectifs ? Les études montrent ainsi qu'en dehors d'un impact économique au sens strict les grands événements sportifs ont une influence sur la vie économique et sociale. Il est vrai que celle-ci n'est pas toujours positive (mise à part la baisse des suicides) : hausse des violences conjugales,

150. B. Drut et R. Duhautois, *Sciences Sociales Football Club*, 2015.

absentéisme, baisse du volume des transactions boursières, etc. Mais qu'en est-il de l'optimisme, du bien-être, du bonheur...

C'est l'objet des études de C. Senik auteure de *L'Économie du Bonheur* (2014, La république des idées, Seuil) et qui s'est intéressée récemment à l'impact des grands événements sportifs sur le bien-être des populations<sup>151</sup>. Elle montre avec ses coauteurs que pendant les Jeux olympiques de Londres, entre la date d'ouverture et de fermeture des jeux, le bonheur mesuré sur une échelle de zéro à dix, augmente de manière significative à Londres, plus encore qu'à Paris et à Berlin : alors qu'il plafonne partout à 6,5 en moyenne avant les jeux, il atteint 6,8 à Paris et à Berlin, et culmine à 7 à Londres. Cet effet est cependant éphémère puisqu'au mois de septembre, le niveau de bonheur autodéclaré redescend à 6,6.

Les supporters de foot ont-ils été plus heureux pendant l'Euro ? Cela semble avoir été le cas des supporters irlandais pendant les phases de poules, même si leur équipe n'a pas toujours gagné. C'est ce que suggère l'ambiance dans les bars, les fans zones ou dans les stades. On peut ajouter que le bonheur est – pour les « vrais » supporters – déconnecté de la qualité de l'équipe puisqu'ils sont les premiers à reconnaître que leur équipe joue mal...

Notre enquête sur le « supportérisme » a apporté quelques éléments intéressants<sup>152</sup>. De la même manière qu'on mesure le bonheur, nous avons essayé d'évaluer les émotions (sur une échelle entre 0 et 10) lorsque les fans regardent les matchs de

151. P. Dolan, G. Kavetsos, C. Krekel, D. Mavridis, R. Metcalfe, C. Senik, S. Szymanski et N. R. Ziebarth, « The Host with the Most ? The Effects of the Olympic Games on Happiness », 2016.

152. L. Arrondel et R. Duhautois, « Grande enquête sur le supportérisme », *mimeo*, 2016.

leurs équipes de foot préférées, clubs ou équipe nationale : le niveau d'émotions est très élevé, plus élevé que le bonheur en général, puisque globalement, il atteint près de 8,5 pour le club de cœur (plus de 9 pour ceux qui vont assister au match au stade) et 8,5 également pour les supporters de l'équipe de France (plus de 9 pour ceux qui vont la voir au stade). Ces émotions sont encore plus fortes chez les jeunes et sont identiques chez les hommes et les femmes même si celles-ci sont très peu nombreuses à se déclarer supportrice (3,5 % de l'échantillon). Assister aux matchs de foot de son équipe augmente donc le bien-être des supporters, la voir gagner peut-être encore plus...

Bien sûr, cet enthousiasme doit être nuancé par l'insatisfaction des nombreuses personnes qui ont une aversion pour le football, souvent les conjoints... qui se réjouissent pourtant peut-être de voir des gens heureux. Mentionnons également les motivations du personnel politique pour organiser un tel événement : les anthropologues ont montré depuis longtemps qu'une société qui veut asseoir sa puissance économique doit montrer aux autres qu'elle est capable de dépenser... même si cela ne rapporte pas de voix !

### **FAUT-IL ÊTRE PROPRIÉTAIRE DE SON STADE ?**

Si le nom des joueurs est important pour une équipe et son identité, le stade – son nom, son histoire et sa capacité – l'est aussi. Investir dans un stade, comme beaucoup de grands clubs en Europe l'on fait, fait partie de la stratégie des équipes de football. En France et en Italie, une minorité de clubs est propriétaire de son stade : Lyon est le seul en Ligue 1 (l'*AJ Auxerre* et l'*AC Ajaccio* le sont en Ligue 2). En Espagne et en Allemagne, les proportions entre propriétaires et locataires sont équivalentes. Seule l'Angleterre déroge

à la règle avec une grosse majorité de clubs propriétaires de leur enceinte.

En France, la plupart des équipes de football professionnelles louent leur stade auprès des collectivités locales ou à des bailleurs privés. Les stades rénovés pour l'Euro 2016 sont ceux qui coûtent le plus cher : un peu plus de 3 millions d'euros par an en moyenne contre 0,5 million par an pour les autres clubs de Ligue 1 et 0,25 pour les clubs de Ligue 2. Deux clubs ont signé un bail emphytéotique<sup>153</sup> : *Paris Saint-Germain* et *Lens*, obtenant par contrat la délégation de l'ensemble de la gestion du stade, dont les rénovations. Pour les stades financés par un partenariat public-privé, comme c'est le cas à Lille ou à Nice, le club verse le loyer directement au bailleur privé, lequel bénéficie également d'un loyer de la ville qui lui permet de redevenir propriétaire du stade dans le futur. En dehors du financement et du niveau sportif de l'équipe, les loyers dépendent des capacités des stades : plus la capacité est grande, plus le loyer est cher car plus cela rapporte potentiellement plus de recettes au club.

La décision d'investir dans un stade est une décision difficile du fait de la grande irréversibilité de l'investissement. Les clubs professionnels font le choix de l'investissement lorsqu'ils anticipent une augmentation durable de la demande permettant de remplir le stade grâce à des résultats sportifs durables. Mais si les résultats ne correspondent pas aux attentes, le stade se vide. Les clubs sont dans une situation où désinvestir n'est pas possible, notamment en revendant son stade. Il faudrait pouvoir en réduire la capacité lorsque les résultats ne sont pas bons mais l'indivisibilité de ce dernier ne le permet pas. Ainsi, construire sa propre enceinte dépend de l'affluence potentielle des spectateurs à long terme.

---

153. Un bail emphytéotique est un bail de longue durée, d'au moins 18 ans et d'au plus 99 ans.

## LA STRATÉGIE DE L'OLYMPIQUE LYONNAIS EST-ELLE LA BONNE ?

Le nouveau stade de Lyon, inauguré en janvier 2016, a nécessité un investissement privé de 405 millions d'euros dont le poids de la dette risque d'être lourd si les résultats sportifs ne suivent pas. Le stade a été financé sur fonds propres (135 millions d'euros), sur emprunts (248,5 millions d'euros) jusqu'en 2023 et par d'autres revenus (21,5 millions d'euros). À cela il faut ajouter le coût du complexe non sportif (hôtels, bureaux, etc.) de 150 millions d'euros, financé par des partenaires privés. *A priori*, les entreprises qui exploitent les services paieront un loyer au club compris entre 10 et 20 millions annuels. On peut rajouter les quelques millions d'euros du contrat de *naming* avec *Groupama*.

D'après les prévisions, pour rembourser le stade, le club de *Lyon* doit dégager des bénéfices « hors cessions de joueurs » chaque année entre 50 et 100 millions d'euros. L'une des priorités est de terminer dans les deux premiers (voire troisième) du championnat chaque année, d'une part pour bénéficier de plus de droits de retransmission nationaux et d'autre part pour se qualifier pour la Ligue des champions, très rémunératrice (en dotations sportives et droits de retransmission), comme nous l'avons vu dans le deuxième chapitre. La concurrence du *PSG*, de *Monaco* et du « nouveau » *Marseille*, et de quatre ou cinq équipes avec de fortes ambitions, ne va pas faciliter la tâche du club. Mais la Ligue 1 peut compter sur une augmentation des droits de retransmission internationaux grâce à la popularité croissante du *PSG* dans le monde et à une répartition plus égalitaire voulue par la LFP. Pour l'activité « cessions de joueurs », *l'Olympique Lyonnais* doit vendre des joueurs à forte valeur dans les années à venir. Après avoir vendu trois joueurs phares en 2016 et 2017 pour environ 130 millions d'euros (S. Umtiti au *FC Barcelone* pour 25 millions d'euros, B. Tolisso au *Bayern de Munich* pour 41,5 millions d'euros et A. Lacazette à *Arsenal* pour 60 millions

d'euros), il semble évident que les performances de N. Fekir durant la saison 2017-2018 poussent le club à le vendre au mercato d'été 2018. Même en remplaçant ces joueurs, le club pourrait espérer un bénéfice net assez important (autour de 150 à 200 millions d'euros). Malgré tout, comme on l'a vu au chapitre 3, finir dans les deux premiers implique de maintenir la masse salariale et les amortissements à des niveaux au moins aussi élevés que ceux des concurrents. Une fois remboursé à partir de 2020-2021, le club aura l'occasion d'investir ses énormes bénéfices annuels dans des recrutements plus prestigieux qui pourront encore faire franchir un nouveau palier sportif à l'*OL*.

### **SUPPORTERS ET GOUVERNANCE DES CLUBS**

Sans doute est-ce le rêve de la plupart des supporters de football : « posséder » une part de leur club de cœur. Mais un « fan » n'est ni un consommateur, ni un investisseur comme un autre. Cet investissement n'aurait pas pour but la recherche de rendement mais répondrait plutôt à la « passion »<sup>154</sup>. Dans notre enquête sur le « supportérisme »<sup>155</sup>, 85 % des enquêtés commentaient les matchs en disant « on a gagné » lorsque leur club était vainqueur et 83 % étaient favorables au fait que se développent en France des formes de « participation » des supporters à la « gouvernance » des clubs. Cette volonté peut apparaître quelque peu anachronique dans le contexte économique actuel décrit précédemment (*cf.* chapitre 1) où la plupart des clubs sont maintenant possédés par de riches propriétaires. Mais peut-être est-ce aussi une réaction à cette tendance, les supporters se sentant dépossédés de leur équipe de football ?

154. J. Baudrillard, *Le système des objets*, 1968.

155. L. Arrondel et R. Duhautois, « Grande enquête sur le supportérisme », *mimeo*, 2016.



Il existe déjà des formes de participation des supporters à la gouvernance de certains clubs de football. Cette participation dépend des statuts des clubs professionnels.

En Espagne, il existe des Socios dans quatre clubs dont nous avons déjà parlé dans le chapitre 1.

En Angleterre, depuis le début des années 1990 et la création de la *Premier League*, des mouvements de supporters revendiquent une place dans les clubs. Le premier *trust* anglais fut créé à *Northampton Town* en janvier 1992 au moment, comme c'est souvent le cas, de la faillite du club. En 2000, le gouvernement du Royaume-Uni a financé la création de *Supporter Direct*, un organisme chargé de défendre le rôle des fans auprès des clubs qu'ils supportent. Il existe aujourd'hui 170 *Supporter Trusts* au Royaume-Uni, tous n'ayant cependant pas de représentation au sein des clubs. Ces *trusts* sont susceptibles de racheter des actions de leur équipe et peuvent dans certains cas être actionnaire majoritaire. C'est le cas depuis 2013 du club de *Portsmouth* : suite à son redressement judiciaire, l'équipe a été reprise par la « *Pompey Supporters Trust* » (créée en 2009) regroupant 2 300 fans qui ont injecté près de 2,5 millions de livres sterling pour en prendre le contrôle. Aujourd'hui, ce *trust* est l'actionnaire principal du club, propriétaire de 51 % des parts. À l'issue de la saison 2016-2017, le club est promu en *Football League One* (troisième division anglaise). Au sein de l'élite de la *Premier League*, le club gallois de *Swansea* appartient également en partie à ses supporters par l'intermédiaire du *Swansea City Supporters' Trust*, association détenant 21,1 % du capital social du club, capital qu'il a conservé lors du rachat du *Swansea City Association Football Club* par un consortium américain en 2016 (pour 100 millions de livres sterling). Là encore, les supporters ont pu entrer au capital en 2001, période où l'équipe jouait en 4<sup>e</sup> division

anglaise. S. Szymanski<sup>156</sup> cite le *trust* de *Swansea* comme exemple particulièrement réussi d'une participation des supporters à la gouvernance d'un club (renégociation de la dette, recrutement de dirigeants compétents, engagement des propriétaires d'investir dans le club, lobbying pour la construction d'un stade, recrutement de grands entraîneurs, motivation des supporters pour venir au stade) puisque *Swansea* a rejoint la *Premier League* en 2011 pour ne plus la quitter depuis. En 2010 les supporters d'*Arsenal* ont été les premiers à se regrouper pour acheter collectivement des actions de leur club par l'intermédiaire d'une association « *Arsenal Fanshare Society Limited* ». Sur les 62 117 actions disponibles, la société en détient aujourd'hui 116, soit environ 0,2 % du capital, ce qui en fait le troisième actionnaire du club. Chaque action qui vaut aujourd'hui environ 14 000 livres sterling est divisée en 100 parts et un tirage au sort est organisé pour désigner les sociétaires qui iront siéger au conseil d'administration d'*Arsenal*. Les difficultés rencontrées pour acquérir de nouvelles actions (97 % du capital est détenu par les deux actionnaires principaux) ont mis cependant fin au processus d'acquisition début 2015.

En Allemagne, la règle du 50+1 décrite dans le chapitre 1 garantit que les associations à but non lucratif sont majoritaires. Cette règle limite aussi l'entrée d'investisseurs dans les clubs allemands. Ce statut a permis à certaines associations de supporters comme à *Hambourg* (50 000 adhérents) d'agir directement sur la gestion du club (dans ce cas pas toujours à bon escient). Ainsi, 75 % des actions du *Bayern de Munich* sont détenues par l'association *FC Bayern Munich e.V* qui regroupe plus de 187 000 membres. Mais il est néanmoins très rare de voir des groupes de supporters représentés au cœur des clubs allemands comme les conseils de surveillance.

---

156. S. Szymanski, *Money and Soccer*, 2015.

En France, la place des supporters dans la gouvernance des clubs reste très limitée, voire absente. Quelques initiatives ont pourtant vu le jour récemment. Depuis 2008, la Fédération des Supporters du *Havre Athletic Club* qui regroupe les associations des supporters du club, est actionnaire de la SASP HAC. En 2013, des supporters du *FC Nantes* de l'association *A la Nantaise* ont créé une société par action simplifiée (SAS) destinée à entrer dans le capital du club si ce dernier décidait de l'ouvrir. En 2017, B. Desplas, président de l'*En Avant Guingamp* a ouvert le capital aux supporters pour que ceux-ci, par l'intermédiaire d'une association *Le Club des Kalons EAG*, deviennent actionnaires du club. Cette opération a rencontré un fort succès populaire puisque plus de 15 000 supporters ont versé 40 euros pour devenir membre de l'association. D'autres présidents se sont prononcés en faveur de l'actionnariat populaire comme par exemple B. Caïazzo, le président du comité de surveillance de l'*AS Saint-Étienne* : « Notre projet, c'est que le supporter soit actionnaire en direct. » Au moment du dépôt de bilan de la SASP du *SC Bastia* et la rétrogradation du club en National 3 (cinquième division), une association, le *Socios Étoile Club Bastiais* (SECB), a lancé une campagne de *crowdfunding* afin que les supporters puissent devenir membres de l'association et aider le *Sporting* : 6 000 fans ont versé 50 euros en 2017. À Marseille, le *Massilia Socios Club* a été créé en 2016 pour envisager la participation des supporters au capital de l'*Olympique de Marseille*.

Malgré ces quelques initiatives, force est néanmoins de constater qu'en France, pour l'instant, les supporters payent leur place au stade mais n'ont pas de siège aux clubs.



## 5. Football : quelle régulation ?

*« Un seul sport n'a connu ni arrêts ni reculs : le football.  
À quoi cela peut-il tenir sinon à la valeur intrinsèque du jeu lui-même,  
aux émotions qu'il procure, à l'intérêt qu'il présente ? »*

Pierre de Coubertin  
Fondateur des Jeux olympiques modernes

Le football a fortement évolué ces vingt dernières années, notamment depuis l'arrêt Bosman et l'augmentation des droits de retransmission. Les critiques diront que : les « footballeurs sont trop payés », « Le football est pourri par l'argent », « Il y a trop d'argent dans le foot », etc.

A. Dumini et F. Ruffin, intellectuels « engagés », accusent « l'argent » de leur avoir « volé le football »<sup>157</sup>. Le philosophe J.-C. Michéa affirme que la financiarisation du football nuit au « beau jeu »<sup>158</sup> : « La pauvreté du spectacle offert par la Ligue 1 tient précisément à cette intégration croissante du football moderne dans la logique de l'économie de marché ». Ceci est vraisemblable pour les équipes au budget « moyen » mais comment expliquer alors qu'ailleurs en Europe, ce sont les clubs les plus riches qui, sans conteste, produisent le meilleur football ? Historiquement, le football a connu plusieurs époques et Jean-Claude Michéa ou François Ruffin

---

157. A. Dumini et F. Ruffin, *Comment ils nous ont volé le football*, 2014.

158. « Nous sommes les mendiants du beau jeu », in J. C. Michéa, *Le plus beau but était une passe*, 2014.

défendent une vision du football de l'ère « industrielle », le football des ouvriers, un football qui n'existe peut-être plus.

Puisque le football s'est transformé fortement ces dernières années, il est essentiel de créer de nouvelles régulations. Loin de nous l'idée de prétendre que les fédérations nationales (la FFF en France) ou internationales (UEFA et FIFA) n'y ont pas réfléchi car, comme nous allons le voir dans ce dernier chapitre, de nombreux mécanismes ont été introduits pour réguler le football. Nous examinerons simplement quelques questions récurrentes que les nombreux acteurs du football professionnel d'aujourd'hui se posent fréquemment, sans trancher définitivement mais en donnant des pistes de réflexions. Voici nos interrogations : Faut-il plafonner la masse salariale des clubs ? Faut-il supprimer le *fair-play* financier ? Y a-t-il un risque de bulle spéculative dans le football ? Faut-il limiter les commissions des agents ? Faut-il réformer le système des transferts ? Comment améliorer la redistribution entre clubs ? Faut-il interdire les copropriétés de joueurs ? Faut-il interdire la multipropriété des clubs de football ? Faut-il introduire la vidéo ?

Finalement, toutes ces questions prises séparément nous inciteront à nous poser une question plus globale qui est en quelque sorte la conséquence de toutes les autres : y a-t-il un risque de création d'une Super Ligue européenne (fermée) de football, concurrente de la Ligue des champions ? Avant cela, nous analysons brièvement la transformation historique du football, ce qui nous permettra peut-être de mieux comprendre les questions posées sur la régulation et sur l'avenir du football.

## LA TRANSFORMATION HISTORIQUE DU FOOTBALL

C'est sans doute un lieu commun mais il faut le rappeler : l'évolution du football est le reflet de celle de la société. R. Giulianotti a distingué quatre périodes dans l'histoire du football : la période

traditionnelle ; la période moderne, divisée en deux : la modernité précoce et la modernité tardive ; et enfin la période postmoderne<sup>159</sup>. Décrivons brièvement les trois premières périodes et intéressons-nous surtout à la dernière qui a fait l'objet de notre texte.

La période traditionnelle recouvre la naissance du football et de ses règles au XIX<sup>e</sup> siècle jusqu'à la Première Guerre mondiale. Cette période est surtout caractérisée par l'organisation des compétitions nationales. La modernité précoce recouvre la période qui suit la Première Guerre mondiale, c'est-à-dire l'introduction du professionnalisme dans de nombreux pays dans les années 1920 et 1930<sup>160</sup>, jusqu'à la Seconde Guerre mondiale. Cette période est caractérisée par l'évolution de la pratique, d'abord par des aristocrates et ensuite par les classes populaires, ce qui explique le besoin de professionnalisation du football. La troisième période, la modernité tardive, recouvre la période de la Seconde Guerre mondiale jusqu'aux années 1980, avec la diffusion des matchs de championnat en direct à la télévision<sup>161</sup> de façon régulière.

La période postmoderne débute dans les années 1990 avec l'arrêt Bosman et l'envolée des droits de retransmission, qui ont favorisé la mobilité des footballeurs du monde entier comme nous l'avons souligné dans le chapitre 3. Le football est devenu « global » : tout au long de ces périodes, il est passé de local à national et de national à international. La mondialisation du football n'a pas empêché les

---

159. R. Giulianotti, *The Sociology of the Global Game*, 1999.

160. Rappelons que le football est professionnalisé depuis 1888 en Angleterre et 1893 en Écosse.

161. Dans les années 1960, quelques matchs de championnat sont diffusés en France mais la régularité de la diffusion date de 1984 avec l'arrivée de *Canal Plus* ; le classico (*Real de Madrid-FC Barcelone*) est diffusé en Espagne depuis 1959 ; en Angleterre, en 1960, un accord avait été signé entre la ligue et la télévision mais a été bloqué par les clubs : le premier match (intégral) a été diffusé en 1983.

supporters, mais aussi une partie de la population attachée à des repères de la « société antérieure », de continuer à vivre le football « localement ». Ce décalage n'a pas produit les mêmes effets pour les supporters d'équipes des grandes villes européennes, qui sortent gagnant de la compétition sportive et financière, et pour les supporters des équipes de football des plus petites villes, dans le « ventre mou » des championnats qui luttent pour le maintien en première division. Ces supporters savent très bien que si leur équipe participe à la même compétition nationale, elle ne joue pas dans la même catégorie. Les premiers, habitués à la postmodernité dans leur vie quotidienne – moins de repères culturels traditionnels, cosmopolitisme, plus éduqués, etc. – voient leur équipe comme leur monde ; les seconds ancrés dans une société plus traditionnelle voient leur équipe et donc les footballeurs comme des « mercenaires trop payés »<sup>162</sup>. La libre circulation des joueurs entraînant une forte mobilité dans les plus petits clubs professionnels a introduit un décalage entre les supporters attachés à leur club et les footballeurs qui ne font que passer<sup>163</sup>.

Pour résumer, le football a vécu, à l'image de l'évolution de la société, la « tertiarisation » de l'économie, le passage de la modernité à la postmodernité, le passage, dans le sport, à l'ère de « la glisse

---

162. Dans la pièce de Théâtre sur les supporters du *RC Lens*, *Stadium*, Mohamed El Khatib met en scène le capo du kop « Sang et Or » qui raconte comment il a cassé la voiture d'un joueur après que celui-ci lui a adressé un geste déplacé lors d'un match alors qu'il lui enjoignait de faire des efforts pour rattraper le score.

163. De la même manière, pour les équipes nationales, on peut évoquer l'existence d'un décalage entre les supporters habitués au cosmopolitisme des villes et des banlieues (de nombreux footballeurs français sont recrutés en banlieue parisienne) et les supporters qui vivent en dehors des villes. Sur le sujet et la France en particulier, on peut lire S. Beaud et P. Guimard, *Affreux, riches et méchants ? Un autre regard sur les bleus*, 2014, ou dans un registre plus polémique, D. Riolo, *Racaille football club*, 2013.



et du surf », selon les mots du philosophe franco-allemand, Heinz Wisman<sup>164</sup>. Le match de football est devenu un spectacle à part entière dans lequel les acteurs qui composent les équipes ne sont plus des joueurs « locaux » mais des joueurs venant du monde entier. Même les entraîneurs et les présidents sont parfois bien éloignés de l'histoire des clubs. Le football a changé de dimension, il faut sans doute l'accepter pour mieux le comprendre et peut-être mieux le réguler.

### FAUT-IL PLAFONNER LA MASSE SALARIALE DES CLUBS ?

Pour éviter des salaires trop importants, l'une des idées évoquées est de plafonner la masse salariale comme c'est le cas dans les ligues fermées en Amérique du Nord. En effet, le fonctionnement des ligues américaines dépend en partie de ce qu'on appelle le « *salary cap* », un plafond de masse salariale à ne pas dépasser pour les équipes. Les joueurs et les propriétaires des franchises négocient le pourcentage du chiffre d'affaires de la Ligue qui revient aux joueurs. Ensuite, le montant est réparti entre les équipes pour éviter que les plus riches n'achètent les meilleurs joueurs. Ces arbitrages sont très importants pour rééquilibrer les forces en présence puisque, dans

---

164. Dans son livre, D. Muller (*Le football, ses dieux et ses démons*, 2008) reprend les propos du philosophe franco-allemand, Heinz Wisman qui décrit trois sortes de sports : les sports de combats, ou liés à la force, caractéristiques des sports antiques jusqu'à la renaissance (la lutte) ; les sports d'affrontement collectifs typiques de la modernité industrielle (football, rugby, etc.) ; les sports de glisse (le surf) liés à l'avènement de la postmodernité. Cette mutation du football justifierait, par exemple, l'introduction de la vidéo (pour éviter les « injustices ») ou expliquerait pourquoi le « *soccer* » devient de plus en plus populaire aux États-Unis : la moindre pratique du « *flopping* » (« triche », « simulation »), maintenant fortement condamnée par les acteurs du football, serait ainsi beaucoup plus compatible avec les « mœurs » sportives des Américains (L. Arrondel et R. Duhautois, « États-Unis et football : pourquoi le *soccer* séduit (enfin) beaucoup d'Américains », 2016).

les ligues américaines, il n'y a pas de système de promotion et relégation. Un mécanisme de plafonnement de la masse salariale est également en vigueur dans le rugby en France depuis 2010 et en Angleterre depuis 1999, avec en prime le système de promotion et relégation.

D'après le dernier rapport de la DNCG, la moyenne de la masse salariale par club (y compris les charges) est légèrement supérieure à 50 millions d'euros par an en Ligue 1. Si un « *salary cap* » était imposé, le *PSG* qui paye Neymar, d'après *Der Spiegel*, 37 millions d'euros brut et K. Mbappe 10 millions d'euros brut à partir de la saison 2017-2018<sup>165</sup>, ne pourrait théoriquement plus avoir d'autres joueurs. Avec un système de ce type, le *PSG* n'aurait sans doute pas réussi à convaincre la star brésilienne de venir à Paris.

Le système du « *salary cap* » est souvent contourné car les règles prévoient souvent une longue liste d'exceptions qui permet aux clubs de ne pas satisfaire la contrainte. C'est le cas de la règle du joueur désigné (« *designated player rule* »), qui autorise les franchises de la *Major league soccer* (MLS) à recruter un joueur chacune hors « *salary cap* » (l'autre « *Beckham law* »). Il en existe de nombreux exemples dans les autres sports américains. En outre, la sanction, lorsque les clubs dépassent le plafond, est financière, ce qui peut inciter les clubs les plus riches à préférer payer l'amende plutôt que de respecter la règle.

Mais les difficultés les plus insurmontables concernent la coordination et l'harmonisation fiscale de la mesure au niveau européen, voire mondial. En effet, on sait que si une politique n'est mise en place que dans un seul endroit, elle n'est pas efficace. Le marché du travail des meilleurs footballeurs étant complètement internationalisé, il est impensable d'envisager une telle mesure isolée. Mais

---

165. Sa première saison au *PSG* était sous forme de prêt.

comment fixer un plafond commun alors que la masse salariale des clubs est très différente d'un pays à l'autre ? L'autre souci est de nature fiscale : même si on pouvait s'entendre sur un montant, les charges sur les salaires, comme on l'a vu au chapitre 3, ne sont pas identiques, ce qui introduirait une autre distorsion de concurrence entre les clubs. L'harmonisation fiscale dépasse le monde du football et semble loin d'aboutir : l'UEFA connaîtrait ainsi les mêmes difficultés que l'Union Européenne à faire adopter des règles communes.

### **FAUT-IL SUPPRIMER LE *FAIR-PLAY* FINANCIER ?**

La mise en place du *fair-play* financier (FPF) avait pour but principal d'assainir les finances des clubs européens dont l'endettement avait atteint des sommets. Depuis 2011, date de mise en place du FPF, le désendettement des clubs a bien eu lieu, surtout pour les clubs les plus riches, notamment du fait de la forte croissance des revenus des clubs historiques (*Real de Madrid*, *FC Barcelone*, *Bayern de Munich*, etc.) et de ceux des clubs anglais (voir chapitre 2). Ainsi, si la réduction de l'endettement des clubs est une bonne chose, l'UEFA doit également ne pas oublier que celle-ci concerne essentiellement les clubs anglais.

La raison pour laquelle le désendettement a concerné surtout les clubs riches est la suivante : le FPF est basé sur les déficits des clubs et non sur leur endettement. Puisque les dépenses des plus gros clubs sont limitées par leurs revenus, les ressources pour renforcer leurs effectifs (et pour gagner) sont nécessairement plus élevées que celles des « nouveaux riches » que sont par exemple le *PSG* et *Manchester City*, sanctionnés par l'UEFA il y a quelques années. Ces deux clubs sont aujourd'hui sur le point de bouleverser la hiérarchie en Europe et sont dénoncés par les clubs établis puisqu'ils sont dans les limites du FPF<sup>166</sup>.

---

166. Voir dans la presse les déclarations du président de la ligue de football espagnol, Javier Tebas, et de Jean-Michel Aulas, le président du club de *Lyon*.

Paradoxalement, ces deux clubs n'ont aucun problème financier et ne risquent pas d'en avoir car ils sont la propriété d'États très riches : le Qatar et les Émirats arabes unis.

En conséquence, trois questions se posent à propos du FPF.

- 1) Pourquoi sanctionner des clubs qui ont les moyens financiers de leur croissance et non pas, par exemple, les clubs qui ont des dettes envers le fisc, ce qui est plus gênant du point de vue de la citoyenneté et de la justice sociale ?
- 2) Puisque les grands clubs européens connaîtront vraisemblablement des profits réguliers (au moins avant transferts) – comme c'est le cas pour les franchises américaines – pourquoi vouloir limiter l'accès aux éventuels investisseurs dans le football ?
- 3) Enfin, pour reprendre les propos d'Arsène Wenger, l'entraîneur du club d'Arsenal : « À quoi bon créer une règle si on ne peut pas la faire respecter ? ».

## Y A-T-IL UN RISQUE DE BULLE SPÉCULATIVE DANS LE FOOTBALL ?

« Une bulle spéculative amenée à exploser » selon Jacques-Henri Eyraud, président délégué du club de *Marseille*, le 10 août 2017. « Les bulles avant la bulle ? » : éditorial de Dominique Seux, chroniqueur sur France Inter, le 29 août 2017. « Une tendance qui fait du football une véritable bulle spéculative qui peut exploser à tout moment » : France 24, le journal de l'éco, le 14 août 2017. Voilà quelques exemples des titres de la presse nationale après le transfert de Neymar à Paris à l'été 2017. Mais ces propos ne sont pas nouveaux. En 2011, le rapport du Think Tank Terra Nova était déjà alarmiste : « Le marché des joueurs est désormais un marché spéculatif proche de celui des subprimes immobilières américaines : dès qu'il se retourne, c'est le krach généralisé. »<sup>167</sup>

167. Terra Nova, *Changer ou disparaître : quel avenir pour le football français ?*, 2011.

Avant de s'interroger sur son explosion, revenons sur ce qu'est une bulle spéculative : une bulle spéculative, aussi appelée « bulle financière », se caractérise par le fait que la valeur d'échange d'un actif sur un marché s'élève durablement au-dessus de la valeur fondamentale (réelle) de l'actif concerné. La définition d'une *bulle* ne correspond pas à la réalité de l'économie du football. D'une part, la logique qui préside à la fixation du prix des joueurs les plus chers n'est pas essentiellement basée sur le fait que tel joueur coûtera plus cher plus tard. Au contraire, les clubs achètent les joueurs les plus chers en espérant les rentabiliser pendant la durée de leurs contrats, avec tous les mécanismes de marketing à l'œuvre et avec les performances sportives. Une star achetée 100 millions d'euros booste la vente de maillots (dont le club récupère une partie, *cf.* chapitre 2), le sponsoring à travers la notoriété, le prix des billets et les droits TV. D'ailleurs, ce ne sont pas les joueurs les plus chers qui sont les plus mobiles : si on compare les clubs du « ventre mou » de Ligue 1 et de Ligue 2 aux grands clubs européens, les seconds renouvellent quasiment 50 % de leurs effectifs chaque année alors que les premiers à peine 20 %. Les effectifs de certains grands clubs comme le *Real de Madrid* ou *Arsenal* sont même très stables, à peine une ou deux arrivées par an.

S'il existe un risque de faillite pour les clubs, il n'est pas lié aux transferts les plus chers et les plus médiatisés, mais sans doute aux transferts trop chers pour le budget des petites équipes. Le risque de se faire vendre un joueur inconnu relativement trop cher est en effet plus important pour les petits clubs, notamment par les agents qui gravitent autour des clubs en espérant des commissions.

En outre, les bulles financières sont dangereuses lorsqu'elles se propagent à la sphère réelle. Or, même si les clubs faisaient tous faillite en même temps, le secteur du football est trop petit pour entraîner de graves conséquences pour l'ensemble de l'économie

(voir chapitre 1). Enfin, on peut noter que l'inflation des prix des joueurs a suivi l'explosion des droits TV un peu partout en Europe mais surtout en *Premier League*, cette dernière étant très active sur le marché des transferts. Plutôt que celle de la « bulle », la question que l'on doit se poser concerne la soutenabilité du système actuel, basé en grande partie sur les recettes des retransmissions des matchs<sup>168</sup>. On le comprend, la « bulle » sur les transferts et les salaires, comme on l'entend ici ou là dans les médias, n'existe pas, puisqu'il n'y a pas de déconnexion entre le prix d'un actif et sa valeur. En revanche, nous verrons un peu plus loin avec la copropriété des joueurs, que la titrisation présente davantage de risques.

### **FAUT-IL LIMITER LES COMMISSIONS DES AGENTS ?**

Début 2016, les dirigeants des clubs anglais se sont réunis pour discuter du plafonnement des commissions des agents qui représentent une part importante des investissements des clubs. Ils n'ont pas réussi à trouver d'accord et le montant des commissions payées par les clubs a augmenté de 34 % en 2016-2017 pour atteindre 174 millions de livres sterling. En France, en 2013, la mission parlementaire chargée d'étudier le *fair-play* financier a également recommandé de plafonner la commission des agents à 6 % du salaire brut du joueur et de rétablir le principe de rémunération de l'agent par le seul joueur. Mais il ne suffit pas de plafonner les commissions car certains agents, travaillant

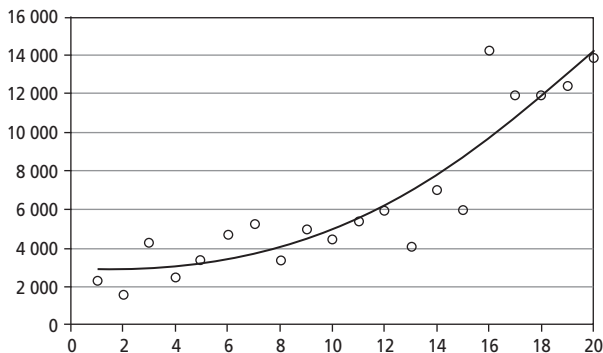
---

168. S. Szymanski (*Money and Soccer*, 2015) cite l'exemple du groupe de TV payante ITV Digital qui en 2000 avait acheté les droits de retransmission de l'*English Football League* (2<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> divisions anglaises) pour 315 millions de livres sterling, l'équivalent à l'époque du revenu total des 72 équipes des championnats. Après avoir été dans l'incapacité financière d'honorer son contrat, l'entreprise est mise en redressement judiciaire en 2002. Ceci provoquera des difficultés pour de nombreux clubs ayant engagé des fonds, notamment pour payer des joueurs, par anticipation, et causera même la faillite de dix clubs professionnels.

avec le même club, ont intérêt à augmenter le nombre de transactions pour augmenter leurs revenus. Les graphiques 5.1 et 5.2 illustrent d'une part, les montants des commissions d'agents de joueurs et d'autre part, la part des commissions d'agents dans le chiffre d'affaires, classés par ordre croissant de chiffre d'affaires. Le premier graphique montre que les montants croissent exponentiellement avec le chiffre d'affaires du club et le second que la part des commissions dans les recettes des clubs suit une courbe en cloche presque symétrique. Que nous enseignent ces graphiques ?

- 1) Les commissions sont très élevées dans les clubs les plus riches (graphique 5.1). Cela est logique car ces transferts sont les plus coûteux. Mais si, comme on l'a vu dans le chapitre 3, ces clubs ont des taux de turnover autour de 20 %, voire moins, la courbe signifie que les montants négociés pour s'approprier les meilleurs joueurs sont énormes et concernent les agents internationalement connus.

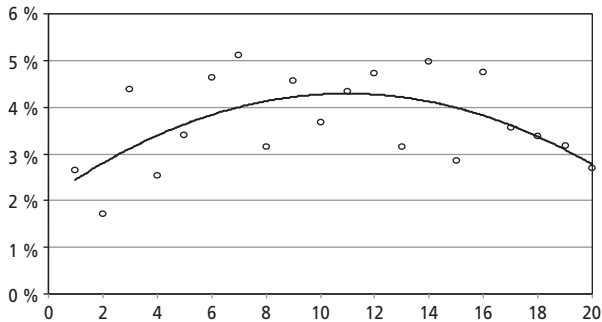
**Graphique 5.1 : Montants des commissions d'agents des clubs anglais, classés par chiffres d'affaires croissants (en milliers de livres sterling, saison 2015-2016).**



Sources : Ecofoot.fr et *The Guardian*.

- 2) Le poids des commissions d'agents supporté par les clubs est particulièrement important dans les équipes à budget intermédiaire (graphique 5.2) : les clubs à petit budget – ceux qui font le yo-yo entre la première et deuxième division – renouvellent fortement leur effectif mais sans payer trop cher car ils savent que le risque de relégation est fort ; les clubs à budget intermédiaire sont ceux qui prennent le plus de risques pour rester en première division, avec un fort turnover sur des joueurs relativement chers.

**Graphique 5.2 : Part (en %) des commissions d'agents dans le chiffre d'affaires des clubs anglais, classée par chiffres d'affaires croissants (saison 2015-2016).**



Sources : Ecofoot.fr et *The Guardian*.

## FAUT-IL RÉFORMER LE SYSTÈME DES TRANSFERTS ?

Depuis quelques années, du fait de l'explosion de leur nombre et de leurs montants, il est question de réglementer le marché des transferts. En Angleterre, une réforme a déjà été votée début septembre 2017 : les clubs de l'*English Premier League* ont décidé qu'à l'issue de la saison 2017-2018, le « Mercato » estival prendra fin le jeudi précédant la 1<sup>re</sup> journée du championnat anglais. Cette mesure



concerne uniquement les clubs de première division anglaise. Ainsi, selon la nouvelle règle, qui s'applique uniquement pour l'acquisition de joueurs, les clubs anglais pourront toujours vendre des joueurs dans d'autres championnats européens dans lesquels le marché sera encore ouvert. L'intérêt principal de la mesure est sportif car l'objectif est d'avoir une équipe constituée avant la première journée de championnat.

Mais l'asymétrie entre les arrivées et les départs peut poser un problème pour les clubs anglais si d'autres clubs européens, non soumis à cette règle, décident de continuer leur marché en Angleterre. Il eut été bon que l'UEFA et la FIFA, qui réfléchissent pourtant à la modification du système des transferts, eussent discuté avec la ligue anglaise pour harmoniser les décisions au niveau européen ou mondial. Mais la priorité des instances du football international concerne aujourd'hui surtout la diminution de l'équilibre compétitif entre les clubs les plus riches et les clubs les plus pauvres qui pourrait, comme on l'a vu auparavant, exercer un effet négatif sur la demande de football et donc sur les revenus (voir chapitre 4).

### **Encadré 5.1 : Indemnités des clubs amateurs de football**

#### *Indemnités de préformation*

Une indemnité de préformation (jusqu'en U13) est prévue par les règlements de la FFF et s'applique lors de la signature du premier contrat de travail professionnel. Cette indemnité est due uniquement lorsque le joueur concerné a moins de 23 ans au moment de la signature. Seul le premier club professionnel employeur est redevable de l'indemnité et doit être payée dans un délai de trois mois. Les clubs amateurs concernés sont ceux dans lesquels le joueur a été licencié dans les catégories fédérales U10, U11, U12 et U13. Lorsque plusieurs clubs sont qualifiés

de bénéficiaires, l'indemnité versée est répartie au prorata du temps de qualification passé dans chacun d'entre eux. Il existe également des indemnités pour les districts dans lesquels sont affiliés les clubs.

*Indemnité de formation lors d'une signature d'un contrat à l'étranger*

L'indemnité a été fixée par la FIFA. Cette indemnité est due lorsqu'un joueur est enregistré, pour la première fois, en tant que professionnel avant la fin de son 23<sup>e</sup> anniversaire, par un club étranger. Les clubs bénéficiaires sont ceux ayant participé à la formation du joueur entre 12 et 23 ans.

*Indemnité de formation pour les transferts internationaux*

L'indemnité a été également fixée par la FIFA. Lorsqu'un joueur professionnel sous contrat fait l'objet d'un changement de clubs relevant de fédérations différentes, une part de l'indemnité payée au club précédent sera distribuée par le nouveau club – amateurs et professionnels – aux clubs ayant pris part à la formation du joueur entre 12 et 23 ans. L'indemnité est fixée à 5 % du montant du transfert. La répartition entre les clubs s'effectue ensuite selon le mécanisme suivant :

- De la saison de son 12<sup>e</sup> à son 15<sup>e</sup> anniversaire, le montant est de 5 % des 5 % pour chaque année de formation, soit 0,25 % par an de l'indemnité totale.
- À partir du 16<sup>e</sup> anniversaire du joueur, le pourcentage est de 10 % des 5 % pour chaque année de formation, soit 0,5 % par an de l'indemnité totale.

Exemples : le transfert de Paul Pogba de la *Juventus de Turin* à *Manchester United* en 2016, évalué à environ 110 millions d'euros, a rapporté 275 000 euros (soit 0.25 % chacun) à chacun des deux clubs amateurs de Seine-et-Marne,

*US Roissy-en-Brie* et *l'US Torcy*. De la même façon, les transferts d'Anthony Martial en 2015 et celui de Moussa Dembélé en 2017 ont rapporté quelques centaines de milliers d'euros respectivement au club des *Ulis* et au club d'*Évreux*. En revanche, le transfert de Kylian Mbappé de *Monaco* au *PSG* (qui aura lieu pendant l'été 2018 puisqu'il était en prêt durant sa première saison à *Paris*) ne rapportera rien au club amateur dans lequel il a évolué, *l'AS Bondy*, car ce n'est pas un transfert international.

Sources : Ellipse Avocats.

En France, la réglementation des transferts est souvent considérée sous l'angle financier. Par exemple, début octobre 2017, des députés ont déposé une proposition de loi visant à taxer à hauteur de 5 % les transferts de sportifs professionnels pour financer le sport amateur. Le député, porteur de la proposition, souligne que « L'idée est de taxer les transferts les plus importants, pas ceux de deux ou trois millions. Quand un club achète un joueur 100 millions, il peut bien en donner cinq de plus au sport amateur qui a du mal à se financer à cause notamment de la baisse des dotations aux collectivités.<sup>169</sup> » Il faut rappeler qu'il existe déjà des mesures de redistribution vers le football amateur dans les règlements de la fédération française de football (FFF) et dans ceux de la FIFA pour les transferts internationaux, et notamment une redistribution de 5 % sur les transferts internationaux pour les clubs formateurs (voir encadré 5.1).

Nous allons examiner les quelques mesures possibles pour réformer le système des transferts au sens large, sans parler du plafonnement des montants des transferts qui est difficile à mettre

169. J. Le Bail, « Une trentaine de députés veut taxer les transferts pour financer le sport amateur », *L'equipe.fr*, 16 octobre 2017.

en place. La Chine réfléchit en ce sens pour réguler le marché des transferts et envisage d'introduire des pénalités financières mais aussi des contraintes sportives. D'un point de vue financier, il s'agit notamment de taxer les clubs déficitaires qui font appel aux joueurs étrangers. Mais restreindre les gros transferts pose les mêmes problèmes de coordination et d'harmonisation fiscale entre les pays que le plafonnement des salaires. D'un point de vue sportif, il s'agit de mettre en place des quotas de joueurs locaux qui limitent de fait le recrutement de joueurs étrangers.

### *1) Introduire des quotas de joueurs locaux ou formés dans le pays ?*

Depuis l'arrêt Bosman, les clubs européens peuvent faire signer n'importe quel joueur des pays membres de l'Espace économique européen et des pays ayant ratifié l'accord de Cotonou, qui concerne près de 80 pays. Comme nous l'avons vu au chapitre 3, cela permet aux meilleurs joueurs européens de signer des contrats dans les clubs où la rémunération et la possibilité de remporter des titres sont plus élevées. À cela s'ajoutent les quotas pour les joueurs extracommunautaires qui dépendent des championnats nationaux. En France, le nombre de ces joueurs est limité à quatre. Les championnats les plus rémunérateurs attirent donc quasiment tous les meilleurs joueurs du monde.

Comme pour les indemnités de formation, l'UEFA ajoute des « contraintes » supplémentaires aux fédérations nationales pour les clubs qui participent aux compétitions européennes. Ainsi, l'UEFA impose aux équipes d'enregistrer un maximum de 25 joueurs sur une première liste (la liste A) avant le début de ses compétitions en septembre, puis à la reprise en février. Sur cette liste A, les équipes doivent enregistrer au moins deux gardiens de but, ainsi que huit joueurs « formés localement », dont quatre au maximum « formés par la fédération ». Ainsi, sur les vingt-cinq joueurs inscrits,

des règles s'appliquent à dix joueurs. Pour être considéré comme « formé localement », un joueur doit avoir passé un minimum de trois saisons au club ou dans la fédération (dans la nation) entre 15 et 21 ans. La nationalité du joueur ne compte pas pour remplir ces critères. Ainsi, il est possible qu'un joueur étranger arrivé en France à 17 ans puisse être considéré comme « formé localement ». Si une équipe ne respecte pas la contrainte, sa liste A est réduite d'autant. Puisqu'il existe une liste A, il existe également une liste B, modifiable jusqu'à la veille de chaque match, sur laquelle les clubs peuvent inscrire n'importe quel joueur de moins de 21 ans ayant passé au moins deux saisons au club. Pourquoi l'UEFA a-t-elle imposé ces contraintes aux clubs ?

L'UEFA ne peut pas restreindre l'arrêt Bosman puisqu'il s'applique à l'ensemble des travailleurs de l'Espace économique européen. Elle choisit donc d'imposer des quotas pour deux raisons : les clubs de football européens en général, et les grands clubs en particulier, ont une longue histoire locale et leurs publics y sont encore très attachés. Comme nous l'avons souligné en début de chapitre le décalage peut créer des tensions. La peur que ces clubs soient totalement internationalisés et perdent l'intérêt du public – et par ce biais des revenus – est donc une première raison. La seconde raison est d'inciter les clubs professionnels, même les plus riches, à « former » des joueurs : montrer et transférer des jeunes footballeurs à des clubs « moins prestigieux » s'ils ne restent pas dans leurs clubs formateurs est très important pour « l'essaimage ». Finalement, cette contrainte est plutôt une mesure redistributive des clubs « riches » vers les clubs « pauvres ».

*2) Faut-il limiter le nombre de joueurs, les prêts de joueurs et les mouvements (en fonction du budget) ?*

Dans les sports collectifs nord-américains, les « gros » transferts tels que nous les connaissons dans le football n'existent pas : les joueurs

ne sont ni achetés ni vendus monétairement. La mobilité d'un club à un autre est assez rare. Pour créer un nouvel effectif, les franchises nord-américaines ont trois solutions : la *draft* – la sélection des joueurs venant des championnats universitaires –, les échanges de joueurs et le recrutement de joueurs libres. D'une manière générale, les montants versés entre franchises sont très faibles car les échanges sont la règle avec des contraintes sur la valeur des joueurs : dans certaines ligues, un club souhaitant acheter un joueur à un autre club doit lui céder exactement des joueurs de même valeur. On pourrait donc imaginer de mettre fin aux transferts « payants » dans le football, ce qui permettrait à tous les clubs de se positionner sur les meilleurs joueurs. Néanmoins ce système ne fonctionne qu'à condition que les salaires soient plafonnés car les clubs les plus riches attireraient tout de même les meilleurs joueurs. Mais comme nous l'avons déjà vu, la mise en place d'un « *salary cap* » est impossible du fait des différences de salaires et de fiscalité entre les championnats européens.

En outre, parmi la totalité des joueurs transférés, une minorité est vendue et achetée par les clubs. En 2015, seuls 11 % des joueurs ont été transférés depuis un club vers un autre alors qu'ils étaient sous contrat, 68 % étaient en fin de contrat et 21 % étaient en prêt. Par définition, il est très difficile d'agir sur les joueurs libres. Pourquoi alors ne pas limiter les prêts de joueurs entre clubs ?

Il est difficile de changer la législation en vigueur qui autorise les entreprises à prêter des salariés. Les entreprises doivent respecter deux contraintes :

- D'une part, le prêt doit être à but non lucratif pour l'entreprise qui prête la main-d'œuvre. Elle ne peut facturer que les salaires versés aux salariés et les charges sociales qui y sont liées (et éventuellement les frais professionnels). Pour les footballeurs, l'opération de prêt prend la forme d'un accord de mutation d'une durée

maximale d'un an. Soit le joueur salarié est mis à disposition et payé par le club emprunteur, soit le salarié reste payé par le club prêteur qui se fait alors rembourser par l'emprunteur. Dans le premier cas, les conditions sont les mêmes que pour les autres salariés. Dans le second cas, c'est le prêteur qui reste débiteur de la rémunération et des charges sociales ; l'utilisateur doit reverser la somme correspondant à l'intégralité de sa rémunération. Dans le cadre de prêts internationaux, la pratique est de laisser le club du pays où les charges sociales sont les plus faibles payer le salaire du joueur.

- D'autre part, le salarié doit être d'accord. Les footballeurs n'ont en général pas le choix car ils préfèrent être prêtés pour jouer et se montrer que de rester dans l'équipe sans jouer.

La charte du football professionnel autorise une durée du prêt maximale d'un an pour protéger les joueurs mais la FFF ne pourrait pas supprimer les prêts sans entraver la législation.

L'une des mesures possibles serait de limiter les effectifs des clubs, comme cela se fait également dans les sports nord-américains. Aujourd'hui, l'effectif des équipes de foot tourne autour de 25-30 joueurs. Limiter le nombre de joueurs aurait pour intérêt de lutter contre la prédation – acheter de bons joueurs pour qu'ils ne jouent pas pour les autres – et d'éviter la concentration de talents dans les équipes les plus riches qui doublent les postes. Cela limiterait les mouvements et permettrait de satisfaire les fédérations soucieuses de l'équilibre compétitif.

Une autre solution serait de limiter le nombre d'arrivées et de départs dans chaque club. Comme nous l'avons vu au chapitre 3, certains clubs, notamment les clubs à petits et moyens budgets, ont tendance à renouveler 50 % de leur effectif chaque année. Limiter ce nombre à 20 % permettrait une plus grande stabilité à la fois pour les joueurs et pour les équipes. Pour les joueurs, cela diminuerait

le risque d'avoir des carrières très courtes, et pour les équipes, cela diminuerait le risque de dépenser trop d'une façon inconsidérée.

### COMMENT AMÉLIORER LA REDISTRIBUTION ENTRE CLUBS ?

Dans le chapitre 2, nous nous sommes intéressés à la croissance des inégalités entre les clubs les plus riches et les autres clubs des premières divisions des grands championnats européens. L'une des raisons de ce phénomène est bien entendu le fait que les meilleurs clubs européens se qualifient en Ligue des champions, une compétition très rémunératrice en dotations et en droits de retransmission. Pour éviter une trop forte augmentation des inégalités, l'un des moyens serait de répartir de manière plus égalitaire les droits de retransmission des championnats nationaux, comme la *Premier League* le fait en Angleterre. Outre-Manche, le ratio entre le club percevant la plus grosse dotation et le club percevant la plus petite est de 1,5 en 2017. Il est de 3,2 en Allemagne, de 3,5 en France et de 3,8 en Espagne – qui l'a fortement réduit en changeant le système de négociation des droits TV en 2016 – et de 4,5 en Italie.

En France, les présidents de clubs se sont entendus en 2016 pour abaisser le seuil à 3,2 pour les saisons 2017-2018 et 2018-2019. À partir de 2020, les clubs souhaitant une répartition encore plus égalitaire vont essayer d'obtenir une répartition à « l'anglaise ». Mais même chez nos voisins, cette répartition égalitaire commence à être remise en cause au moins au niveau des droits internationaux (où les parts sont actuellement strictement égales) par certains gros clubs : *Chelsea*, *Liverpool*, *Arsenal*, les deux *Manchester* et *Tottenham* ne seraient pas opposés à un changement qui leur permettrait de recevoir un peu (beaucoup) plus d'argent. Des négociations sont en cours avec les 14 autres clubs pour qu'ils ne reçoivent plus que 65 % de manière égalitaire et 35 % au mérite. On voit que la répartition des droits TV demeure un enjeu très sensible.



## FAUT-IL INTERDIRE LES COPROPRIÉTÉS DE JOUEURS ?

Interdite par la FIFA en 2015, la tierce propriété ou « *third-party ownership* » (TPO en anglais) désigne la vente par un club d'une partie des droits économiques d'un joueur à un tiers. Celui-ci peut être une personne physique ou une personne morale, le plus souvent un fonds d'investissement, à l'image de *Doyen Sports*, le plus connu d'entre eux. En France et dans certains pays européens (notamment le Royaume-Uni), la TPO a toujours été interdite. Elle était très courante en Amérique du Sud à partir des années 1980 et s'était propagée au Portugal et en Espagne dans les années 2000. Les clubs utilisent ce mécanisme pour deux raisons : d'une part, ils peuvent vendre une « part de joueur » pour combler un déficit et d'autre part, ils peuvent utiliser ces fonds d'investissement pour acheter un joueur qu'ils n'ont pas les moyens d'acheter seul. Dans les deux cas, les fonds se rémunèrent sur la plus-value réalisée lors de l'éventuel futur transfert des joueurs, à hauteur du pourcentage des droits qu'ils possèdent. Si les joueurs ne sont pas transférés, les fonds doivent en principe perdre leur mise, mais les *football leaks*<sup>170</sup> ont révélé que les fonds prennent d'autres garanties auprès des clubs pour éviter de perdre de l'argent.

Le cas du joueur brésilien Alexandre Pato illustre parfaitement le mécanisme du TPO. Lorsque le joueur évoluait au Brésil à *Porto Alegre* en 2005, 50 % de ses droits ont été rachetés par un tiers contre 200 000 euros. En 2007 il a été transféré au *Milan AC* pour un montant de 28 millions d'euros, ce qui a permis au fonds de récupérer 14 millions d'euros, soit un bénéfice de 6 900 % en 2 ans ! Le cas du joueur français Geoffrey Kondogbia est un autre exemple de forte plus-value pour les fonds. Lorsqu'il évolue au

---

170. Les *football leaks* sont des révélations sur l'évasion fiscale dans le monde du football.

*RC Lens*, le fonds *Doyen Sports* acquiert 50 % des droits. En 2012, il est transféré au *FC Séville* pour la somme de 4 millions d'euros, avec une clause particulière : « Si une offre d'un montant supérieur ou égal à 6 millions d'euros est présentée au club, celui-ci sera dans l'obligation de vendre le joueur. » Un an après son arrivée à Séville, le club de *Monaco* achète les services du milieu de terrain pour un montant de 20 millions d'euros. Le joueur passe deux saisons sur la Côte d'Azur avant de prendre la direction de l'*Inter Milan* en 2015 pour un transfert d'un montant de 40 millions d'euros. Le bénéfice de *Doyen Sports* est considérable pour une mise de départ dérisoire. La valeur du joueur a été multipliée par 10 entre son premier transfert en 2012 pour le *FC Séville* et celui à l'*Inter de Milan* en 2015. Selon le Centre d'économie du droit et du sport (CEDES), la pratique a représenté une affaire de 523 millions d'euros en 2013, avec 10 % des transferts qui étaient concernés.

Les deux principaux problèmes soulevés par la TPO sont d'une part, que les clubs vendent leurs joueurs non pas en fonction de leurs intérêts sportifs mais en fonction de l'intérêt des fonds, qui est de transférer les joueurs le plus souvent possible pour faire des plus-values, et d'autre part, que les joueurs (en conséquence) ne peuvent plus gérer leur carrière comme ils l'entendent.

N'ayant plus accès à la TPO depuis 2015, les fonds ont trouvé un autre moyen d'investir dans le football, le « *Third Party Investment* » (TPI). D'autant plus que les clubs des pays d'Amérique du Sud, portugais et espagnols avaient l'habitude de financer l'achat de joueurs de cette façon. Avec le TPI, les fonds ne sont plus propriétaires directement des joueurs mais détiennent des créances sur les actifs des clubs et se rémunèrent notamment grâce à des taux d'intérêt élevés. *A priori*, pour rembourser leurs dettes, les clubs n'ont plus besoin de vendre des joueurs mais ils peuvent finir par y être contraints si le poids de cette dette est trop lourd. Le transfert du

joueur portugais Bernardo Silva, passé du *Benfica Lisbonne* à l'*AS Monaco* à l'été 2015 a procédé de ce type de transaction. Le prix du transfert de 15,75 millions d'euros devait être réglé par le club monégasque en trois échéances de 5,25 millions d'euros. Cependant la première échéance n'a pas été versée au *Benfica* mais directement à la société londonienne *XXIII Capital*. Celle-ci avait prêté de l'argent au *Benfica* qui a profité de cette rentrée pour régler ses dettes auprès de son créancier.

Le montage financier le plus inquiétant dans le football concerne la titrisation des dettes – regrouper les dettes des clubs et les découper – pour les revendre sous formes d'obligations, les « *soccer bonds* ». Le montage est le même que pour les dettes classiques dont la titrisation a été l'une des causes de la crise financière de 2008. Les investisseurs ne savent pas nécessairement ce que ces dettes contiennent mais connaissent le taux d'intérêt annuel. Tout le monde ignore le nombre d'obligations vendues et quelles garanties les clubs ont engagé pour obtenir les prêts des fonds d'investissement (créances toxiques ?). En cas de défaut de paiement, on imagine que les fonds se réservent le droit d'imposer la vente de joueurs pour se rembourser.

Il est clair qu'un défaut de paiement majeur ne se produirait que si les télévisions arrêtaient brutalement de financer les ligues professionnelles. Les meilleures équipes européennes dont l'investissement est massif seraient alors concernées en premier chef. Mais si les télévisions du monde entier sont prêtes à mettre environ 3,6 milliards d'euros par an (de droits nationaux et internationaux) pour le championnat anglais, 7 milliards d'euros par an pour le championnat de football américain et 2 milliards pour le championnat de basket américain, on ne voit pas pourquoi les télévisions arrêteraient de financer le sport le plus populaire de la planète, notamment la Ligue des champions avec les meilleurs clubs européens. Cela est d'autant moins probable que certains observateurs prédisent une

modification du paysage des droits TV qui serait redessiné par les ressources gigantesques des GAFA (Google, Amazon, Facebook, Apple).

### FAUT-IL INTERDIRE LA MULTIPROPRIÉTÉ DES CLUBS DE FOOTBALL ?

La multipropriété des clubs est un phénomène récent qui semble prendre de l'ampleur dans le football globalisé d'aujourd'hui. Différentes équipes sont alors entre les mains d'un même propriétaire, d'un même groupe, d'une même famille. Pourraient apparaître alors des conflits d'intérêts et des compétitions parfois biaisées.

Cette pratique n'est pas illégale puisqu'aucun pays n'interdit formellement à une personne de posséder deux clubs, du moment qu'ils n'évoluent pas dans la même division. À l'échelle européenne, les règlements de l'UEFA stipulent simplement, que deux formations détenues par le même propriétaire ne peuvent être inscrites simultanément aux compétitions organisées par l'instance européenne.

Le club anglais de *Watford*, pensionnaire de *Premier League* est la propriété de l'homme d'affaire Gino Pozzo (voir chapitre 1) et son père Giampaolo détient le club italien de l'*Udinese* qui joue en *Serie A*. Le club autrichien de *RB Salzburg* est détenu par *Red Bull*, tout comme le *RB Leipzig* en Allemagne. L'*AS Monaco* est devenu actionnaire majoritaire du *Cercle Bruges* en mai 2017, club évoluant en deuxième division belge. Mais c'est du côté de *Manchester City* propriété du riche Cheikh Mansour d'Abu Dhabi (44 milliards de dollars de fortune personnelle) que cette stratégie semble la plus avancée<sup>171</sup> : la holding *City Football Group*<sup>172</sup>, possède *Manchester*

171. Voir G. Tremlet (*The Guardian*, 15 décembre 2017) : « Manchester City's plan for global domination ».

172. CFG (*City Football Group*) gèrent ainsi les contrats d'environ 240 joueurs professionnels sur quatre continents.

*City*, *New York City*, *Melbourne City*, les *Yokohama Marinos* (Japon) ainsi que le *Club Atletico Torque* (Uruguay), et a racheté fin août 2017, 44,3 % des parts du club espagnol de *Gérone* promu en *Liga*. Cinq joueurs remplaçants de *Manchester City* ont été immédiatement prêtés à la filiale espagnole durant le mercato estival.

Sans aller jusqu'à la multipropriété, des contrats sont parfois passés entre des clubs, en général un grand club et un autre moins huppé (clubs partenaires), où les deux équipes se mettent d'accord pour le prêt d'un certain nombre de joueurs (de la première vers la seconde). *Chelsea* est ainsi lié au club néerlandais du *Vitesse Arnhem* (première division néerlandaise) et *Manchester City* au *NAC Breda* dans le même pays (deuxième division).

Le prêt de jeunes talents semble être l'un des objectifs des multipropriétaires et des clubs partenaires : l'équipe phare de l'écurie réduit ainsi des effectifs parfois pléthoriques en prêtant des jeunes espoirs à l'équipe « satellite », footballeurs qui pourront s'aguerrir dans d'autres championnats. Cette dernière se renforce ainsi à moindre coût.

Ces pratiques doivent-elles être interdites ou régulées ? D'un côté, elles limitent parfois la mobilité des joueurs des clubs en question, ces derniers n'ayant pas une totale liberté d'aller jouer où ils le désirent. Elles peuvent par ailleurs fausser certaines compétitions pour respecter les règlements de l'UEFA : deux clubs partenaires ou ayant le même propriétaire ne peuvent pas, par exemple, participer à la Ligue des champions durant la même saison. D'un autre côté, les clubs « satellites » ont la possibilité de grandir sportivement en disposant de meilleurs joueurs.

La question reste donc ouverte. Les supporters, quant à eux, préféreraient sans doute que toutes les ressources soient exclusivement mises à la disposition de leur club de cœur plutôt que d'aller vers d'autres clubs. *Manchester City* a, lui, visiblement, les moyens de satisfaire à la fois ses fans et sa stratégie d'expansion.

## FAUT-IL INTRODUIRE LA VIDÉO ?

Introduire la vidéo semble une nécessité pour certains grands entraîneurs, notamment ceux qui ont beaucoup à y gagner. Arsène Wenger estime ainsi qu'*Arsenal* aurait gagné la Ligue des champions en 2006 si la vidéo y avait été introduite : « Je choisirais l'égalisation de *Barcelone* lors de la finale de la Ligue des champions 2006, parce qu'il y avait hors-jeu, et nous menions 1-0 avec 30 minutes à jouer. C'est le trophée qui me manque ici... » Tout comme Carlo Ancelotti après son quart de finale perdue en 2017 contre le *Real de Madrid* (et deux hors-jeux non sifflés) qui déclare : « J'espère que dans l'avenir la vidéo pourra aider l'arbitre, ce n'est pas possible de voir des erreurs comme ça en quart de finale de Ligue des champions. » D'autres techniciens, tout aussi illustres mais peut-être à la tête d'équipes dont les enjeux financiers sont moindres, sont moins convaincus. C'est le cas de Marcelo Bielsa à *Lille* : « Il est très difficile d'accepter l'injustice. [...] Acceptez l'injustice, que tout s'équilibre à la fin ! » Et Zdeněk Zeman, ancien entraîneur « romain », affirme en 2018 que « Le football est un jeu où tout le monde peut se tromper, les joueurs mais aussi les arbitres.<sup>173</sup> »

Il n'est pas anodin de constater que les présidents de clubs véhiculent dans les médias l'idée qu'il faut à tout prix introduire l'arbitrage vidéo : ils veulent certainement sécuriser leurs investissements. À l'image de Loïc Ferry, président du *FC Lorient* qui en 2016 déclarait : « S'il vous plaît, mettez la vidéo dans le football et vite. Dans les petits clubs comme le nôtre on travaille dur toute l'année, et on est très pénalisés par ce genre de choses (...) Les arbitres sont humains, donc il faut les aider en leur mettant la vidéo,

---

173. On pourrait en citer bien d'autres. Mauricio Pochettino (*Tottenham*) déclarait récemment : « l'arbitrage vidéo peut tuer les émotions dans le football » (*Le Soir*, 1<sup>er</sup> mars 2018).

c'est indispensable. On ne peut pas se permettre de rester ainsi, au Moyen Âge.<sup>174</sup> »

Comme chez les entraîneurs, il n'y a pas véritablement consensus du côté des joueurs, comme l'ont montré les déclarations des joueurs de l'équipe de France à l'issue de l'un des premiers matchs avec arbitrage vidéo (contre l'Espagne) au début de l'année 2017. De son côté, Gianluigi Buffon, le célèbre gardien italien a même déclaré récemment qu'avec l'arbitrage vidéo : « J'ai l'impression de jouer au water-polo.<sup>175</sup> »

Le développement de la technologie exerce une pression sur les arbitres, d'autant plus importante que les enjeux financiers sont devenus colossaux. Toutes leurs décisions sont analysées, visionnées, décortiquées et commentées. Il est vrai que les journalistes et les spectateurs ont désormais plus de moyens de vérification que le corps arbitral. Les « mauvaises » décisions de ces derniers sont exhibées pour justifier l'introduction de l'arbitrage vidéo, afin de limiter l'incertitude et appliquer la « justice ».

Plusieurs nations majeures ont déjà décidé d'adopter la VAR (assistance vidéo à l'arbitrage) lors de la saison 2017-2018 pour leur championnat (ou au moins une partie) : Allemagne, Italie, Portugal, Pays-Bas et Belgique. Les premiers retours montrent que cela est loin d'être la panacée annoncée : décisions trop lentes, défaillance du système (de la *Goal Line Technology* notamment), etc. Ces tests parfois non concluants n'ont cependant pas remis en cause la décision du président de la Fédération internationale de football (FIFA), Gianni Infantino, qui a annoncé que l'arbitrage vidéo serait utilisé

---

174. *Le Figaro*, 20 avril 2016.

175. Des débats assez virulents existent aussi entre journalistes *via* les tribunes de presse : parmi les plus connus, du côté des partisans, P. Ménès (*Canal Plus*) et P. Praud (*CNews*), du côté des plus sceptiques, D. Riolo (*RMC*) et D. Roustand (*L'Équipe*).

durant la Coupe du monde 2018 en Russie. Et la LFP s'est prononcée en faveur de l'assistance vidéo à l'arbitrage à partir de la saison 2018-2019.

Qu'en pensent les « consommateurs » de football, les fans ? L'enquête sur les supporters sur le site *L'Equipe.fr* que nous avons effectuée au mois de mai 2016 montre que les fans de foot y sont majoritairement favorables<sup>176</sup>. Dans cette enquête, près de 84 % des supporters interrogés sont favorables ou très favorables à l'arbitrage vidéo, quelles que soient les générations. En revanche, il existe une différence entre catégories sociales. Plus on s'élève dans la hiérarchie sociale plus on est défavorable à l'arbitre vidéo. Puisque regarder un match de foot joue davantage sur les émotions que la raison, les réponses ne manquent pas de contradictions. En effet, le résultat (paradoxal) le plus beau de l'enquête concernant l'arbitrage vidéo est que près de 50 % des supporters pensent également que l'introduction de la vidéo va nuire au spectacle footballistique. Comment réconcilier deux résultats si opposés ? Finalement, d'un côté les supporters ne veulent pas se priver d'évoluer avec la société mais de l'autre ils ne veulent pas se priver du plaisir de refaire le match.

« L'incertitude » constitue pourtant la base de la popularité du football. L'erreur d'arbitrage en fait partie. Et elle participe sans doute au plaisir, aux émotions, qu'éprouvent les supporters lors des matchs de football. L'ethnologue Christian Bromberger<sup>177</sup> parle ainsi de « discutabilité » du jeu et pense que « l'erreur d'arbitrage est bonne pour le football »<sup>178</sup>. Si la vidéo avait toujours été présente, on ne parlerait plus de la frappe de Hurst pendant la finale de la

---

176. L. Arrondel et R. Duhautois, « Grande enquête sur le supportérisme », mimeo, 2016.

177. *Le Temps*, 4 mars 2016.

178. On trouve une position similaire dans l'ouvrage de D. Muller, *Ibid.*



Coupe du monde 1966 ni de la « main de Dieu » pendant la Coupe du monde 1986. Ni d'ailleurs de beaucoup d'autres faits de jeu.

### **VERS LA CRÉATION D'UNE SUPER LIGUE EUROPÉENNE (FERMÉE) DE FOOTBALL, CONCURRENTE DE LA LIGUE DES CHAMPIONS ?**

Des championnats nationaux en Europe largement dominés par quelques clubs<sup>179</sup>, une Ligue des champions dont les tours finaux (à partir des quarts de finale) sont réservés à une petite élite européenne, des inégalités de revenus qui, de fait, se creusent entre les grands clubs et les autres, des droits TV à répartir qui explosent, tous ces facteurs interrogent sur le devenir des compétitions actuelles, nationales et européennes<sup>180</sup>.

L'idée d'un championnat regroupant les plus grands clubs européens date du début des années 2000, notamment émise par le G14 de l'époque, composé des quatorze équipes les plus « riches »

---

179. J.-P. Gayant, dans son Blog *Moneytime*, sur l'actualité de l'économie du sport, 2018, montre à partir d'un indicateur de concentration basé sur le nombre cumulé des points des 4 premiers des championnats du *Big 5* (C4) que l'écart moyen entre les quelques cadors nationaux et leurs poursuivants n'a jamais été aussi fort depuis la création de la Ligue des champions (en 1993).

180. Y. Rocaboy, dans « Competition Among National Football Leagues. Does it Exist ? Should we Regulate ? », 2017, analyse théoriquement (théorie des jeux) les raisons d'une telle scission et en envisage les conséquences. La coexistence des compétitions nationales et continentales induit deux objectifs *a priori* contradictoires pour les ligues : privilégier l'équilibre compétitif du championnat national en adoptant une répartition égalitaire des droits TV ou au contraire adopter une division inégalitaire en faveur des meilleurs clubs nationaux afin qu'ils brillent en Ligue des champions. Dans ce contexte, Rocaboy analyse également les effets de l'émergence d'une ligue plus riche que les autres (la *Premier League* par exemple) et montre que ce déséquilibre pourrait conduire à se replier sur elles-mêmes les ligues dominées ou conduire à des dissolutions-réorganisations des ligues, notamment la création d'une Super Ligue.

d'Europe<sup>181</sup>. Avec le développement de la Ligue des champions – ses droits de retransmissions et ses dotations –, le projet a été enterré pendant quelques années.

En 2016, le président de l'Association européenne des clubs (ECA) et du *Bayern de Munich*, Karl Heinz-Rummenige, a remis un projet de Super Ligue sur la table pour presser l'UEFA d'augmenter la redistribution des droits de retransmission. La motivation du président de l'ECA est la suivante : si les télévisions du monde entier (et peut-être les GAFA) sont prêtes à mettre 3,6 milliards d'euros par an pour le championnat anglais et 7 à 8 milliards d'euros par an pour le championnat de football américain, combien seraient-elles prêtes à financer pour voir les vingt meilleures équipes européennes de football se confronter ? Le manque à gagner pour les clubs peut être important puisque les clubs européens ne se qualifient pas directement pour la Ligue des champions, cette qualification dépendant des résultats sportifs dans chacun des championnats nationaux.

En 2017, l'ECA est tombée d'accord avec l'UEFA pour entériner son projet de réforme des compétitions continentales, mettant fin à l'envie de création d'une Super Ligue. L'une des réformes prévues à partir de la saison 2018-2019 prévoit de réserver quatre places directement qualificatives pour les quatre meilleures nations évaluées selon l'indice UEFA, c'est-à-dire en général l'Angleterre, l'Espagne, l'Allemagne et l'Italie. Si pour l'instant les parties prenantes ont trouvé un accord, il est à parier que la question de la création d'une Super Ligue sera de nouveau posée<sup>182</sup>.

---

181. Le G14 a été dissous en 2008 et remplacé par l'Association européenne des clubs (ECA, en anglais) regroupant, début 2018, 214 membres.

182. Les contre-performances des clubs de *Bundesliga* en Ligue des champions (à l'exception du *Bayern Munich*) ont même conduit certains dirigeants du football germanique à remettre en cause le sacro-saint principe du « 50 + 1 » (un investisseur privé ne peut pas posséder plus de 49 % des parts puisque 51 %

J.-P. Gayant, économiste du sport, envisage différents scénarii pour cette Super Ligue<sup>183</sup> :

- 1) La création d'une Super Ligue européenne qui pourrait néanmoins faire hésiter les meilleurs clubs anglais du fait de l'ampleur de leurs droits TV ;
- 2) Du fait du *Brexit* (voir encadré 5.2), la dislocation des ligues espagnoles, allemandes, italiennes et françaises et la constitution d'une ligue continentale regroupant les cadors de ces championnats (*FC Barcelone, Real de Madrid, Atlético de Madrid, Munich, Dortmund, Juventus, AS Roma, Paris Saint-Germain, Monaco...*) et sans doute aussi des clubs portugais, néerlandais, russes et ukrainiens (avec une finale opposant le champion de la ligue continentale et le champion de la *Premier League* dans une sorte de *superbowl* du *soccer*) ;
- 3) L'absorption de cinq ou six continentaux par la *Premier League*, le top du football mondial se concentrant aujourd'hui sur quatre ou cinq villes britanniques, deux espagnoles, une allemande, une française et une ou deux italiennes.

Nous ignorons quel sera l'avenir, mais si nous devons parier sur un scénario, ce serait vraisemblablement le premier. Pourquoi ?

---

appartiennent de fait aux membres des clubs) qui régit le football professionnel outre-Rhin depuis 1998 (*cf.* chapitre 1). Le directeur de la fédération, C. Seifert, s'est ainsi associé à K.-H. Rummenige (président du conseil exécutif du *Bayern Munich*), pour revendiquer le droit pour les clubs, de décider s'ils veulent s'ouvrir plus largement aux investisseurs externes.

183. *Moneytime*, 2015. J.-P. Gayant (*Moneytime*, 2018) voit aussi dans le récent verdict de la commissaire européenne à la concurrence, Margrethe Vestager, selon lequel une fédération sportive est infondée à infliger des sanctions à des athlètes ayant participé à des compétitions non organisées sous l'égide de ladite fédération, un nouvel élément en faveur d'une scission. Si l'Association européenne des clubs (ECA) se décidait à créer une Super Ligue, ni l'UEFA, ni la FIFA ne pourraient alors sanctionner les joueurs qui y prennent part.

La principale raison de la création de cette super Ligue est la volonté pour les grands clubs européens de faire des profits et de capter la rente que les footballeurs – certains en tout cas – se sont appropriés.

Tout au long de ce texte, nous avons montré que l'objectif des clubs de football était de gagner des matchs pour se maintenir à haut niveau, de recevoir des fonds pour s'offrir les meilleurs joueurs et gagner des matchs. Globalement, les clubs sont en moyenne à l'équilibre financier et le football n'a jamais vraiment été une activité qui permet aux propriétaires de s'enrichir, puisque les superstars en situation de monopole captent la rente.

La création d'une Super Ligue européenne aurait pour première conséquence de modifier le système de promotion-relégation, c'est-à-dire le supprimer. En effet, la volonté des grands clubs est de limiter l'incertitude liée aux résultats des championnats nationaux pour être sûr de participer à la compétition la plus importante en Europe – pour l'instant la Ligue des champions – et de recevoir une grosse somme d'argent qui provient des dotations et des droits de retransmission.

À partir du moment où la ligue devient fermée, on peut mettre en œuvre les systèmes qui permettent théoriquement d'augmenter l'incertitude de la compétition et qui sont impossibles à mettre en œuvre aujourd'hui, notamment à cause de la disparité salariale et de la fiscalité propre à chaque pays : *salary cap*, *draft* dans les championnats nationaux – qui continueraient d'exister avec les autres équipes –, fin des transferts mirobolants pour privilégier les échanges au sein de la ligue, limitation du nombre de joueurs par équipe, etc. Une ligue qui ressemblerait aux principales ligues nord-américaines. L'une des différences fondamentales entre les championnats européens pyramidaux et les ligues fermées américaines concernent la rente que se partagent les salariés (les joueurs) et les entreprises (les clubs) : la création d'une Super Ligue aurait donc également pour

conséquence de modifier la répartition actuelle de la rente entre les footballeurs et les clubs.

En général, dans les ligues fermées<sup>184</sup>, le fonctionnement est très planifié : l'organisation, les entrées des nouvelles franchises et surtout le marché du travail des joueurs permettent à la ligue de générer des profits. D'une part, il existe des restrictions au recrutement et à la mobilité des joueurs ; d'autre part, les salaires sont négociés (sous forme de contrats pluriannuels) entre les propriétaires de clubs et les syndicats de joueurs. Si, outre ces restrictions, la ligue interdit les transactions monétaires en privilégiant les échanges de joueurs et plafonne les salaires, cela diminuera d'une façon considérable ce qui coûte le plus cher aux clubs de foot : les salaires des joueurs. Ces mesures sur les mobilités et les salaires assureront à la ligue la captation de la rente que les footballeurs détiennent aujourd'hui. Les clubs pourraient maintenir les salaires actuels de leurs stars, voire les augmenter légèrement, car les droits de retransmission d'une Super Ligue de football européen seraient très élevés. Seule la répartition de la richesse serait modifiée : au lieu d'aller presque en totalité vers les salariés, une part reviendrait aux entreprises. Les investisseurs américains en Angleterre, mais aussi F. McCourt à *Marseille*, tablent sans aucun doute sur ce type de transformation.

Finissons sur deux points. Le premier concerne le plafonnement des salaires. Certains chroniqueurs ou politiques qui dénoncent le salaire de certains footballeurs et veulent introduire un salaire « plafond », pour dénoncer l'idéologie de l'argent et l'ultralibéralisme, ne se rendent pas compte que le football est l'une des rares activités dans lesquelles, aujourd'hui, des individus d'origine populaire

---

184. W. Andreff, « Équilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel », 2009, fait un bilan très précis du fonctionnement des ligues fermées.

ont un certain « pouvoir » sur les propriétaires, grâce justement au non-plafonnement des salaires<sup>185</sup>. Le problème des rémunérations des joueurs n'est pas leur niveau mais plutôt leur répartition entre footballeurs. Réfléchir à un fonds qui permettrait une meilleure redistribution au sein de la profession, mais aussi entre actifs et retraités<sup>186</sup> ou encore entre actifs et jeunes en formation serait plus utile et efficace.

Le second point concerne « l'équilibre compétitif ». L'hypothèse d'incertitude du résultat est une hypothèse centrale de l'économie du sport pour expliquer la « consommation » des spectateurs. Les championnats ou les compétitions déséquilibrés ont un effet négatif sur la « demande » des supporters, entraînant une baisse de la fréquentation des stades et du nombre de téléspectateurs, et en conséquence, une baisse de revenu pour les clubs. La plupart des études empiriques concernant le football professionnel ne trouvent cependant aucun lien entre incertitude du résultat et demande des supporters<sup>187</sup>. Les spectateurs « demandent » du football pour d'autres raisons que l'incertitude, notamment voir de belles rencontres, admirer des stars du ballon rond ou assister aux victoires de

---

185. « Le football aux footballeurs » était le slogan qui flottait aux fenêtres de la Fédération française de football en mai 1968 au moment des revendications des joueurs quant à leur contrat de travail (« contrat à temps ») : M. Correia, *Une histoire populaire du football*, 2018. Ce slogan avait été aussi le leitmotiv de M. Platini lors de sa campagne pour l'élection à la présidence de l'UEFA en 2007.

186. Selon une étude de 2013 de l'association *Xpro*, (*Life after Football*) qui regroupe des anciens joueurs professionnels britanniques, environ 3 joueurs de *Premier League* sur 5 se trouvaient ruinés dans les 5 ans qui suivent leur retraite sportive. Cette étude confirmait que beaucoup de sportifs sont en situation de faillite après avoir arrêté leur carrière sportive (en particulier aux USA).

187. Pour la France et un survol de la littérature, voir L. Arrondel et R. Duhautois, « Les supporters français de football sont-ils sensibles à l'incertitude du résultat ? », 2018.

leur équipe favorite. L'équilibre compétitif – lorsqu'il n'y a pas de ligue concurrente – est une notion économique qui n'existe qu'en théorie et n'est qu'un prétexte pour limiter les salaires des joueurs. Finalement, pour les propriétaires de clubs, il faut introduire la vidéo pour réduire l'incertitude des matchs (due aux erreurs d'arbitrage) mais introduire de l'incertitude dans les championnats pour gagner de l'argent.

### **Encadré 5.2 : L'effet du *Brexit* sur le football**

Le Royaume-Uni a voté pour la sortie de l'Union européenne lors du référendum de juin 2016. Quelles pourraient en être les conséquences sur le football anglais mais aussi européen ?

Depuis l'arrêt Bosman, les joueurs de l'UE peuvent travailler en Angleterre sans contrainte. S'ils sont considérés comme des joueurs extracommunautaires après le Brexit, les joueurs pourraient se voir appliquer les dispositions prises par la fédération anglaise pour permettre aux jeunes Anglais d'avoir plus de chance d'intégrer un club professionnel : (1) un joueur d'un pays classé par la FIFA au-delà du 50<sup>e</sup> rang mondial ne peut pas évoluer dans les différents championnats professionnels du Royaume-Uni ; (2) si un joueur appartient à un pays classé dans les dix premiers, il doit être international et avoir disputé au moins 30 % des matchs de sa sélection dans les vingt-quatre derniers mois. De la 11<sup>e</sup> à la 30<sup>e</sup> place, il doit avoir disputé au moins 45 % des matchs de sa sélection et de la 31<sup>e</sup> à la 50<sup>e</sup> place, il doit avoir disputé au moins 75 % des matchs de sa sélection.

D'après le classement FIFA de novembre 2017, les joueurs de Hongrie, de Finlande, de Slovénie, du Luxembourg, d'Estonie, de Lettonie, de Lituanie, de Chypre, de Malte, mais aussi les joueurs des Iles Féroé et de Gibraltar, soit environ un-tiers de

l'effectif global, ne pourraient pas jouer en Angleterre. Il faut rajouter tous les joueurs qui ne jouent pas avec leur sélection. Le journal *L'Équipe* avance un chiffre de plus de 70 % des joueurs européens qui ne pourraient plus jouer si rien ne changeait. L'autre problème est le surcoût des transferts lié à la dépréciation de la livre. Entre janvier 2016 et décembre 2017, la livre sterling a perdu près de 20 % de sa valeur. Mais la *Premier League* engrange des droits de retransmission très importants du fait qu'elle attire les meilleurs joueurs du monde. Il est donc impensable d'imaginer que la fédération anglaise ne modifie pas son règlement et que les clubs ne continuent pas d'investir dans les meilleurs jeunes footballeurs européens.



## 6. Épilogue :

### « *Beautiful game...* »

« *Le football n'est pas une question de vie ou de mort, c'est quelque chose de bien plus important que cela.* »

Bill Shankly

Entraîneur de *Liverpool* (1959-1974)

Dans la présentation de son livre *Géopolitique du sport*<sup>188</sup>, P. Boniface affirme que « Malraux avait tort. Le *xxi*<sup>e</sup> siècle ne sera pas religieux avant tout : il sera sportif. » Sans aller jusque-là, nous avons tenté dans ce texte d'analyser le poids économique du football, son évolution et son avenir en France et en Europe principalement. Dans le dernier chapitre, nous avons souligné la forte demande de réglementation du football. Cette dernière s'explique par la popularité mondiale du « *beautiful game* » et le fait que le football s'est globalisé, comme d'ailleurs le reste de la société. Le football est un marché qui fonctionne plutôt mieux aujourd'hui qu'hier et comme le dit S. Szymanski<sup>189</sup>, « *we should be planning for consequences of the continued success rather than preparing for apocalypse* ».

Le *fair-play* financier avait deux objectifs principaux : 1) réduire l'endettement des clubs en leur imposant de ne dépenser que ce qu'ils gagnent ; 2) maintenir un certain « équilibre compétitif ». Si le premier objectif a été atteint, le second ne l'a pas été du tout. Au niveau européen par exemple, à partir d'un certain stade de la

---

188. P. Boniface, *Géopolitique du sport*, 2014.

189. S. Szymanski, *Money and Soccer*, 2015.

compétition, on retrouve depuis quelques années, à quelques exceptions près, les mêmes clubs. Cette concentration des victoires et des revenus associés pose la question récurrente de la création d'une Super Ligue fermée composée des meilleurs clubs européens. S. Szymanski soulève le fait que les plus grands clubs d'Europe n'ont pas si souvent l'occasion de se confronter et qu'une Super Ligue leur permettrait de se rencontrer tous deux fois par an<sup>190</sup>. Compte tenu de l'intérêt que suscitent ces équipes, l'audience serait considérable et les droits de retransmission, sans doute très élevés, susceptibles de dépasser ceux du football américain. Comme nous l'avons souligné, ce serait aussi l'occasion pour les clubs de se réapproprier une partie de la richesse (la « rente »), au détriment des joueurs.

Pourtant, si les joueurs au cours de l'histoire ont acquis des droits<sup>191</sup>, il nous paraît essentiel, compte tenu de la forte croissance économique du football, de continuer à s'intéresser aux conditions de travail des footballeurs, à leur formation, à leur reconversion.

D'une part, il faut former et informer les jeunes footballeurs et leurs parents sur la probabilité de réussite mais surtout d'échec et se servir du football comme moyen de découvrir de nombreuses activités. Parmi ceux qui signent un contrat d'apprenti (les 16-17 ans) dans les centres de formation en France, environ 80 % ne deviennent jamais footballeurs professionnels au sens strict. En Allemagne, seulement 5 % des jeunes joueurs passés dans les centres de formation des clubs professionnels deviennent joueurs professionnels<sup>192</sup>. Ce chiffre est plus faible qu'en France car les centres de formation allemands sont ouverts aux jeunes dès l'âge de 12 ans. La probabilité

---

190. S. Szymanski, *Ibid.*

191. En 1963, avant la création du « contrat à temps », Raymond Kopa avait déclaré : « les footballeurs sont des esclaves ».

192. S Schmidt, B. Torgler et V. Jung, « Perceived Trade-off Between Education and Sports Career : Evidence from Professional Football », 2017.

de signer un contrat professionnel dépend du centre de formation intégré. En France, en 2016, trente-cinq centres sont agréés par la FFF et sont classés en fonction de leur réussite sportive mais aussi scolaire. Les plus cotés recrutent les meilleurs jeunes joueurs et les moins bien classés recrutent les jeunes joueurs moins prometteurs, qui ont une probabilité très faible de devenir professionnel<sup>193</sup>. Les écoles de football – dont certaines vérifient les bulletins scolaires et « suspendent » les joueurs en cas de mauvais résultats mais aussi de mauvais comportements – et l'éducation nationale, à travers ses sections sportives, doivent à tout prix montrer à tous les jeunes footballeurs que le foot n'est pas un substitut à l'école et qu'il doit rester un passe-temps et une passion : il faut rêver d'abord de participer à la Coupe du monde plutôt que de devenir footballeur professionnel<sup>194</sup>. Les clubs peuvent être également le lieu de faire découvrir d'autres activités habituellement réservées à l'Éducation Nationale et souvent rejetées par les enfants des milieux populaires. Quel que soit leur niveau scolaire, les jeunes joueurs des milieux populaires sont les plus enclins à quitter l'école et ce sont eux qui pratiquent le plus le football, notamment en Île-de-France. Qu'ils suivent l'exemple du *Red Star Lab* qui propose des ateliers théâtre et écriture aux jeunes joueurs du club de Saint-Ouen ; et pourquoi ne pas rendre obligatoire ce type d'initiative pour casser les codes ?

D'autre part, de nombreux footballeurs ne font qu'un passage éclair dans la profession avant de changer définitivement d'activité.

---

193. J. Bertrand, « Entrer en formation par la « petite porte » : les conditions sociales de l'apprentissage footballistique dans un club dominé. », 2014.

194. J. Schumpeter (*Impérialisme et classes sociales*, 1984) faisait remarquer que l'un des génies du capitalisme était de permettre à quelques-uns d'accumuler de grandes richesses, génie sans doute immoral mais efficace : l'impact sur les inégalités est négligeable mais c'est un stimulant puissant pour l'esprit d'entreprise et la motivation au travail.

En effet, une fois la carrière entamée, le risque que celle-ci s'arrête brutalement – pour cause de blessure ou tout simplement parce que le joueur ne trouve pas de club tant la concurrence est rude – est relativement fort. Ceux qui ont des carrières très honorables prennent leur retraite autour de 35 ans. Les anciens joueurs professionnels, qu'ils aient une carrière courte ou longue, sont contraints d'opérer une reconversion professionnelle car, en tant que salariés, ils n'ont pas suffisamment cotisé pour la retraite. Les jeunes générations sont peut-être plus aptes à se reconvertir que leurs aînées car le risque de ne pas pouvoir mener une carrière de joueur professionnel a obligé les centres de formation à mettre en place des structures qui favorisent une meilleure scolarité. Mais est-ce suffisant ? Il faut en principe un bon dossier scolaire pour être pris en formation dans un club, même si, en pratique, la plupart des élèves n'ont pas d'autre choix que de suivre une filière technologique et courte.

Mohamed El Khatib, auteur et metteur en scène de la pièce de théâtre consacrée aux supporters du *RC Lens* « Stadium » le souligne dans le journal *Le Monde* en septembre 2017 : « ...Le *Paris Saint-Germain* m'a proposé un contrat quand j'avais 17, 18 ans. Si je signalais ce contrat, il fallait que j'arrête mes études et fasse une petite formation professionnelle, compatible avec le centre de formation... » Pourquoi donc ne pas imaginer une solution à ce biais de recrutement des centres de formation pour inciter tout le monde à tenter sa chance ? Enfin, une fois dans le métier, pourquoi ne pas imaginer, face à tous les aléas de carrière, une obligation pour les clubs de continuer à former scolairement les joueurs qu'ils ont sous contrat pour faciliter leur reconversion professionnelle ?

Un autre problème dans une carrière de footballeur concerne la gestion de l'argent et la préparation financière de la reconversion : de nombreux sportifs de haut niveau font en effet faillite après la

fin de leur carrière<sup>195</sup>. Dans le monde du foot et du sport de haut niveau, les revenus des joueurs sont très élevés, mais concentrés sur une toute petite période de leur vie. D'un point de vue fiscal, cela a pour effet que de toutes petites différences de taux d'imposition entre pays peuvent avoir des effets importants sur la richesse future des footballeurs. Idéalement, l'impôt devrait être plus ou moins indépendant du calendrier de nos revenus lorsque celui-ci est très aléatoire ou très irrégulier. Dans la pratique, une telle neutralité est difficile à mettre en œuvre. Néanmoins, dans le cas des footballeurs, il y a potentiellement un intérêt à protéger les joueurs de la très forte progressivité du système fiscal et, pour certains, aussi d'eux-mêmes (« forte préférence pour le présent »). Il s'agirait de mettre en place un système de contributions obligatoires, déductibles de l'impôt sur le revenu au-dessus d'un plafond, alimentant un fonds d'épargne. Les sommes versées seraient liquidées en fin de carrière, soit sous forme d'annuités, soit sous forme de capital... Ce serait essentiellement de l'épargne-retraite adaptée au sport de haut niveau. Ceci permettrait de lisser fortement les revenus au cours du temps et donc la consommation et les taxes. En limitant les liquidités disponibles en cours de carrière, on réduirait ainsi les chances de faillites personnelles<sup>196</sup>.

Les autres acteurs du football qui ont pu être également « déboussolés » par l'évolution du football et son argent sont les supporters. Le roman autobiographique de Nick Hornby (*Fever*

---

195. K. Carlson *et al.*, « Bankruptcy Rates among NFL Players with Short-Lived Income Spikes », 2015.

196. Un tel système existe aux Pays-Bas pour les footballeurs et les cyclistes depuis 1972 et semble améliorer la situation économique des joueurs après leur retraite. Avec un tel dispositif, l'imposition des footballeurs serait beaucoup moins sensible qu'aujourd'hui aux variations des taux marginaux supérieurs de l'impôt sur le revenu et ferait taire certaines polémiques.

*Pitch*) racontant sa vie de fan inconditionnel du club d'*Arsenal*, paru en 1992, au moment où le football s'apprête à faire sa révolution financière, marque d'une certaine manière la fin d'un certain « supportérisme ». Les fans continuent de montrer une fidélité sans faille à leur club de cœur alors qu'on transfère aujourd'hui les joueurs à tout va, qu'on change fréquemment d'entraîneur dès que les résultats sont moins bons et que les présidents peuvent vendre l'équipe à tout moment. En résumé, certains fans continuent à vivre le football « localement » alors qu'il est devenu « global ». Ce décalage est sans doute l'une des raisons des manifestations parfois violentes de certains groupes de supporters. Il n'est alors pas surprenant que des initiatives revendiquant une place des fans dans les clubs soient apparues depuis quelques années.

Compte tenu des sommes en jeu aujourd'hui dans le football professionnel, la participation financière des supporters dans le cadre d'un actionnariat populaire ne peut être que marginale. Mais, dans ce contexte de plus en plus globalisé, il est important que les fans soient associés d'une manière ou d'une autre à la « vie » de leur club : « les propriétaires et les fans marchent, pour nombre d'entre eux, dans le même sens, et doivent donc travailler ensemble »<sup>197</sup>. Les fédérations devraient réguler dans ce sens, ce qui ne pourrait qu'améliorer le dialogue entre les clubs, les supporters et les fédérations<sup>198</sup>.

---

197. S. Szymanski, *ibid.*

198. *Supporter Direct* a ainsi été créé par le gouvernement britannique et soutenu par l'UEFA et regroupe près de 200 trusts de supporters. En France, les supporters ont créé récemment deux associations : l'ANS (association nationale des supporters) fédérant les groupes « ultras » et le CNSF (conseil national des supporters de football) pour les autres associations de supporters. Plus généralement, le ministère des Sports a installé officiellement en mars 2017, l'instance nationale du « supportérisme » (INS) pour tous les sports, qui s'inscrit dans la lignée de la loi du 10 mai 2016 renforçant « le dialogue avec les supporters et la lutte contre le hooliganisme ».

Malgré sa transformation, n'oublions jamais que les acteurs essentiels au succès, toujours grandissant, du football, sont au stade, du côté du terrain, les footballeurs, et du côté des tribunes, les supporters. Finissons donc comme nous avons commencé (épigraphe du chapitre 1) : « Dans un club de football, il y a une Sainte Trinité : les joueurs, le manager et les supporters. Les présidents n'ont rien à voir là-dedans. Ils sont juste là pour signer les chèques. »





## Bibliographie

- Abeles, M., *Les nouveaux riches. Un ethnologue dans la Silicon Valley*, Odile Jacob, 2002.
- Aglietta, M., W. Andreff et B. Drut, « Bourse et football », *Revue d'économie politique*, 118(2), 255-296, 2008.
- Anderson, C. et D. Sally, *The Numbers Game : Why Everything You Know About Soccer Is Wrong*, Penguin Books, 2013
- Andreff, W., « Équilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel », *Revue économique*, 60(3), 591-633, 2009.
- Andreff, W., « French Professional Football : How Much Different ? », in J. Goddard et P. Sloane, *Handbook on the Economics of Professional Football*, Edward Elgar, 298-321, 2014.
- Andreff, W. et P. Staudohar, « The Evolving European Model of Professional Sports Finance », *Journal of Sports Economics*, 1(3), 257-276, 2000.
- Arrondel, L. et R. Duhautois, « États-Unis et football : pourquoi le soccer séduit (enfin) beaucoup d'Américains », *L'Obs Le Plus*, 2016.
- Arrondel, L. et R. Duhautois, « Grande enquête sur le supportérisme », *mimeo*, 2016.
- Arrondel, L. et R. Duhautois, « Les supporters français de football sont-ils sensibles à l'incertitude du résultat ? », *mimeo*, 2018.
- Baudrillard, J., *Le système des objets*, Gallimard, Paris, 1968.
- Baudrillard, J., *Pour une critique de l'économie politique du signe*, Gallimard, Paris, 1972.
- Beaud, S. et P. Guimard, *Affreux, riches et méchants ? Un autre regard sur les Bleus*, La Découverte, 2014.
- Bertrand, J., « Entrer en formation par la « petite porte » : les conditions sociales de l'apprentissage footballistique dans un club dominé », *Sciences sociales et sport*, (1), 167-188. 2014.
- Bourg, J.-F., *Économie politique du sport*, Dalloz, 1989.

- Breunig, R., B. Garrett-Rumba, M. Jardin, et Y. Rocaboy, « Wage Dispersion and Team Performance : a Theoretical Model and Evidence from Baseball », *Applied Economics*, 46(3), 271-281, 2014.
- Bromberger, C., *Football, la bagatelle la plus sérieuse du monde*, 1998.
- Carlson, K., J. Kim, A. Lusardi et C. F. Camerer, « Bankruptcy Rates among NFL Players with Short-Lived Income Spikes », *American Economic Review*, 105(5), 381-84, 2015.
- Carmichael, F., G. Rossi et R. Simmons, « Contract Duration and Player Performance in Italian Football », 4th European Conference in Sport Economics / XIV IASE, Birkbeck University of London, London, UK, 2012.
- Caruso, R., F. Addesa et M. Di Domizio, « The Determinants of the TV Demand of Soccer : Empirical Evidence on Italian Serie A for the Period 2008-2015 », *Journal of Sports Economics*, 2017.
- Chastain, A. J., S. F. Gohmann et E. F. Stephenson, « Beer Availability and College Football Attendance : Evidence from Mid-major Conferences », *Journal of Sports Economics*, 18(6), 592-600, 2017.
- Christiansen, N. A. et H. H. Sieversten, « The Exploitation of Talent », *Nationaløkonomisk Tidsskrift*, 146, 319-326, 2008.
- Chupp, A., E. F. Stephenson et R. Taylor, « Stadium Alcohol Availability and Baseball Attendance : Evidence from a Natural Experiment », *International Journal of Sport Finance*, 2(1), 36-44, 2007.
- Correia, M., *Une histoire populaire du football*, La Découverte, 2018.
- Dauncey, H. (Dir.), *France and the 1998 World Cup : The National Impact of a World Sporting Event*, Routledge Edition, 1999.
- Deloitte, *Football Money Leagues*, 2006-2018.
- Demazière, D. et M. Jouvenet, « Quel est le prix d'un footballeur ? Valorisation économique et mobilités sur le marché du travail », in L. Roulleau-Berger, Liu S. (ed.), *Sociologies économiques française et chinoise : regards croisés*, Paris, ENS Éditions, 265-283, 2014.

- Dermit-Richard, N. « L'évolution juridique des clubs de football : de l'association à la société commerciale », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management*, Homme et Entreprise, 6(2), 36-51, 2013.
- DNCG, *Rapports d'activité*, 2003-2017.
- Dobson, S. et J. Goddard, *The Economics of Football*, CUP, 2011.
- Doeringer, P. et M. J. Piore, *Internal Labor Markets and Manpower Adjustment*, New York : DC Heath and Company, 1971.
- Dolan, P., G. Kavetsos, C. Krekel, D. Mavridis, R. Metcalfe, C. Senik, S. Szymanski et N. R. Ziebarth, « The Host with the Most ? The Effects of the Olympic Games on Happiness », mimeo, PSE, 2016.
- Drut, B., *Économie du football professionnel*, 2014, Repère, La découverte.
- Drut, B. et R. Duhautois, *Sciences Sociales Football Club*, de Boeck, 2015.
- Drut, B. et R. Duhautois, « Assortative Matching Using Soccer Data : Evidence of Mobility Bias », *Journal of Sports Economics*, 18(5), 431-447, 2017.
- Duhautois, R., « Le marché du travail des footballeurs professionnels : un miroir aux alouettes ? », Centre d'études de l'emploi, *Connaissance de l'emploi*, n° 122, 2015.
- Duluc, V., *Le cinquième Beatles*, Stock, 2014.
- Dumini, A. et F. Ruffin, *Comment ils nous ont volé le football – La mondialisation racontée par le ballon*, Fakir Éditions, 126 pages, 2014.
- Faure, J-M. et C. Suaud, « Un professionnalisme inachevé : Deux états du champ du football professionnel en France, 1963-1993 », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 103, 7-26, 1994.
- Feess, E., B. Frick et G. Muehlheusser, « Legal Restrictions on Outside Trade Clauses – Theory and Evidence from German Soccer », *IZA Discussion Paper No. 1180*, 2004.
- Forrest, D., S. Szymanski et R. Simmons, « Broadcasting, Attendance and the Inefficiency of Cartels », *Review of Industrial Organization*, 24(4), 243-265, 2004.

- Franck, E., « Private Firm, Public Corporation or Member's Association Governance Structures in European Football », *International Journal of Sports Finance*, 5, 108-127, 2010.
- Franck, E. et F. Nüesch, « The Effect of Wage Dispersion on Team Outcome and the Way Team Outcome is Produced », *Applied Economics*, 43, 3037-3049, 2011.
- Frick, B., « Performance, Salaries, and Contract Length : Empirical Evidence from German Soccer », *International Journal of Sport Finance*, 6(2), 87-118, 2011.
- Frick B., G. Pietzner et J. Prinz, « Career Duration in a Competitive Environment : The Labor Market for Soccer Players in Germany », *Eastern Economic Journal*, 33(3), 429-442, 2007.
- Garcia-Del-Barro, P. et S. Szymanski, « Goal ! Profit Maximization versus Win Maximization in Soccer », *Review of Industrial Organization*, 34(1), 45-68, 2009.
- Gayant, J-P, « Moneytime », Blog *L'actualité de l'économie du sport*, 2015-2018.
- Giulianotti, R., *The Sociology of the Global Game*, 1999.
- Goddard, J., « The Promotion and Relegation System » in *Handbook on the Economics of Professional Football*, 23-40, 2014.
- Goddard, J. et P. Sloane, *Handbook on the Economics of Professional Football*, Edward Elgar, 2014.
- Goddard, J. et J. Wilson, « Free Agency and Employment Transitions in Professional Football », *mimeo*, 2004.
- Helleu B, N. Scelles et C. Durand, « What is a Club Worth ? The Evolution of the Value of Professional Sports Firms in Europe and North America », *mimeo*, University of Stirling, 2011.
- Hirsh, F., *The Social Limits to Growth*, HUP, Harvard, 1976.
- Hourcade N., L. Lestrelin et P. Mignon, *Livre vert sur le supportérisme*, ministère des Sports, 2010.
- Kleven, H. J., C. Landais et E. Saez, « Taxation and International Migration of Superstars : Evidence from the European Football Market », *American Economic Review*, 103(5), 1892-1924, 2013.

- Kleven, H. J., C. Landais, C., E. Saez et E. Schultz, « Migration and Wage Effects of Taxing Top Earners : Evidence from the Foreigners' Tax Scheme in Denmark », *The Quarterly Journal of Economics*, 129(1), 333-378, 2013.
- KPMG, *Évaluation financière des clubs de football européens*, 2017.
- Kuper, S. et S. Szymanski, *Soccernomics : Why England Lose : and Other Curious Phenomena Explained*, HarperSport, 2014.
- Lazear, E. P., « Pay Equality and Industrial Politics », *Journal of Political Economy*, 97, 561-580, 1989.
- Lazear, E. P. et S. Rosen, « Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts », *Journal of Political Economy*, 89(5), 841-864, 1981.
- Llopis-Goig, R., « Football Clubs' Ownership and Management. The Fans' Perspective », *Revista internacional de ciencias del deporte*, 35(10), 16-33, 2014.
- Llorca, M. et T. Teste, « Dépenses salariales et performance dans l'industrie du football », *Revue française d'économie*, 31(2), 125-145, 2016.
- Lucifora, C. et R. Simmons, « Superstar Effects in Sport : Evidence from Italian Soccer », *Journal of Sports Economics*, 4(1), 35-55, 2003.
- Michéa, J. C., *Le plus beau but était une passe*, Flammarion, 2014.
- Milanovic, B., « Globalization and Goals : Does Soccer Show the Way ? », *Review of International Political Economy*, 12 (5) : 829-850, 2005.
- Noll, R. G., « The Economics of Promotion and Relegation in Sports Leagues – The Case of English Football », *Journal of Sports Economics*, 3(2), 169-203, 2002.
- Oberhofer, H., P. Tassilo et H. Winner, « Firm Survival in Professional Sports », *Journal of Sports Economics*, 16(1), 59-85, 2015.
- Piketty, T., *Le capital au XXI<sup>e</sup> siècle*, Seuil, 2014.
- Piore, M. J., *Notes for a Theory of Labour Market Segmentation*, in R. Edwards, M. Reich et D.M. Gordon (Eds.), *Labour Market Segmentation*. Lexington, MA : D.C., 1975.
- Riolo, D., *Racaille football club*, Hugo et Cie, 2013.

- Rocoboy, Y., « Competition among National Football Leagues. Does it Exist ? Should we Regulate ? », *Scottish Journal of Political Economy*, 64, 88-114, 2017.
- Rosen, S., « The Economics of Superstars », *American Economic Review*, 71(5), 845-858, 1981.
- Ross, S. F. et S. Szymanski, « Open Competition in League Sports », *Wisconsin Law Review*, 3, 625-656, 2002.
- Rottenberg, S., « The Baseball Players' Labor Market », *Journal of Political Economy*, 64, (3), 242-258 1956.
- Scelles, N., B. Helleu, C. Durandet L. Bonnal, « 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, 2014.
- Schmidt, S. L., B. Torgler et V. Jung, « Perceived Trade-off Between Education and Sports Career : Evidence from Professional Football », *Applied Economics*, 49(29), 2829-2850, 2017.
- Schokkaert, J. et J. Swinnen, « Uncertainty of Outcome Is Higher in the Champions League Than in the European Cup », *Journal of Sports Economics*, 17(2), 115-147, 2016.
- Schumpeter J., *Impérialisme et classes sociales*, Flammarion, 1984.
- Simmons, F. R. et S. Szymanski, « Broadcasting, Attendance and the Inefficiency of Cartels », *Review of Industrial Organization*, 24(3), 243-265, 2004.
- Sloane, P., « The Economics of Professional Football : The Football Club as a Utility Maximiser », *Scottish Journal of Political Economy*, 18(2), 121-46, 1971.
- Szymanski, S, *Money and Soccer*, Nation Books, New York, 2015.
- Szymanski, S. et T. Kuypers, *Winners and Losers. The Business Strategy of Football*, Viking Press, 1999.
- Terrien, M., N. Scelles, et C. Durand, « French 75 % Tax Rate : an Opportunity to Optimize the Attractiveness of the French Soccer League », *International Journal of Sport Finance*, 11(3), 183-203, 2016.
- UEFA, *Panorama du football interclubs européen*, 2015.

Veblen, T., *Théorie de la classe de Loisir*, Gallimard, Paris, 1970.

Veyne, P., *Le pain et le cirque*, Seuil, Paris, 1995.

Wahl, A. et P. Lanfranchi, *Les footballeurs professionnels : des années trente à nos jours*, 1995.

Yamamura, E., « Wage Dispersion and Team Performance in the Process of Industry Development : Evidence from Japan's Professional Football League », *Journal of Sports Economics*, 16(2), 214-223, 2015.





# Liste des graphiques, tableaux et encadrés

## Graphiques

Graphique 0.1 : Rapport du salaire du footballeur le mieux payé sur le salaire minimum français . . . . .	7
Graphique 1.1 : Résultat net des clubs de Ligue 1 (en millions d'euros) et nombre de clubs en déficit . . . . .	18
Graphique 1.2 : Décompositions du résultat net des clubs de <i>Premier League</i> (en millions de livres sterling) . . . . .	19
Graphique 1.3 : Résultat net cumulé des clubs européens de première division (en millions d'euros) . . . . .	20
Graphique 1.4 : Part de l'endettement dans les recettes des clubs européens de premières divisions (en %) . . . . .	24
Graphique 1.5 : Résultat net (après mutations)/chiffre d'affaires des clubs de Ligue 1 sur les saisons 2004-2005 à 2015-2016 (en %) . . . . .	28
Graphique 1.6 : Bénéfices nets (en milliers d'euros après mutations) des clubs de Ligue 1 et classements sur les saisons 2002-2003 à 2015-2016 . . . . .	29
Graphique 2.1 : Revenus totaux annuels (en millions d'euros constants) des clubs de Ligue 1 . . . . .	65
Graphique 2.2 : Revenus annuels dans le « <i>Big Five</i> » européen (en millions d'euros constants) . . . . .	68
Graphique 2.3 : Revenus moyens annuels des clubs de Ligue 1 et de Ligue 2 (en millions d'euros constants) . . . . .	69
Graphique 2.4 : Dispersions des revenus annuels des clubs de Ligue 1 . . . . .	70
Graphique 2.5 : Dispersion des revenus en 2015-2016 dans différentes ligues européennes . . . . .	72

Graphique 2.6 : Dispersion des revenus annuels des clubs de Ligue 1 en 2003, 2011 et 2016 . . . . .	73
Graphique 2.7 : Caractéristiques de la distribution des revenus annuels (en milliers d'euros constants) des clubs de Ligue 1. . . . .	74
Graphique 2.8 : Dispersion des revenus annuels des 20 clubs européens les plus riches en 2001, 2009 et 2016 . . . . .	75
Graphique 2.9 : Caractéristiques de la distribution des revenus annuels (en milliers d'euros constants) des clubs du top vingt européen. . . . .	78
Graphique 2.10 : Revenus et performance en Ligue 1 sur la période 2003-2017 (classement de 1 à 20) . . . . .	82
Graphique 2.11 : Revenus et performance en Ligue 1 sur la période 2003-2017 (nombre de victoires) . . . . .	83
Graphique 2.12 : Revenus et performance en Ligue 2 sur la période 2003-2017 (classement de 1 à 20) . . . . .	84
Graphique 2.13 : Revenus moyens et performance moyenne en Ligue 1 sur la période 2003-2017 . . . . .	85
Graphique 2.14 : Structure moyenne des revenus (en millions d'euros constants) en Ligue 1 . . . . .	87
Graphique 2.15 : Structure moyenne des revenus (en millions de livres sterling) en <i>Premier League</i> . . . . .	88
Graphique 2.16 : Structure moyenne des revenus dans le « <i>Big five</i> » (en %) en 2015-2016 . . . . .	89
Graphique 2.17 : Revenus (en millions d'euros) des « jours de match » ( <i>matchday revenue</i> ) dans le top vingt européen en 2015-2016. . . . .	90
Graphique 2.18 : Droits TV domestiques en Ligue 1 et Ligue 2 (en millions d'euros). . . . .	91
Graphique 2.19 : Droits TV domestiques en <i>Premier League</i> (en millions de livres sterling) . . . . .	92

Graphique 2.20 : Répartition des droits TV (en millions d'euros) dans le <i>Big Five</i> en 2016-2017 . . . . .	94
Graphique 2.21 : Répartition des droits TV dans le <i>Big Five</i> en 2016-2017 . . . . .	95
Graphique 2.22 : Budget (en millions d'euros constants) de la Ligue des champions . . . . .	97
Graphique 2.23 : Sponsoring « maillot » principal dans le <i>Big Five</i> en 2014-2016 (en millions d'euros) . . . . .	101
Graphique 2.24 : Sponsoring « maillot » principal dans le gotha européen 2015-2016 . . . . .	102
Graphique 2.25 Contrat équipementier dans le gotha européen 2015-2016 (en millions d'euros) . . . . .	103
Graphique 2.26 : Les 10 clubs qui ont vendu le plus de maillots sur la période 2009-2014 (moyenne par saison en milliers de maillots) . .	106
Graphique 3.1 : Évolution de la masse salariale des clubs professionnels de football en France (Ligue 1 et Ligue 2, en millions d'euros) . . . .	109
Graphique 3.2 : Part de la masse salariale dans le chiffre d'affaires (en %) .	118
Graphique 3.3 : Relation entre le classement (de 1 à 20) et les dépenses salariales (de 1 à 20) pour les clubs de Ligue 1 (2012-2013 à 2015-2016) . . . . .	122
Graphique 3.4 : Relation entre le classement (de 1 à 20) et les dépenses salariales (de 1 à 20) pour les clubs de Ligue 2 (2012-2013 à 2015-2016) . . . . .	122
Graphique 3.5 : Mouvements (arrivées + départs) des joueurs en Ligue 1 et en <i>English Premier League</i> . . . . .	126
Graphique 3.6 : Montants des transferts (1980-2016, EPL et Ligue 1, en millions d'euros) . . . . .	127

Graphique 3.7 : Part des coûts de transferts dans le chiffre d'affaires entre 2004 et 2016 (en %) . . . . .	128
Graphique 4.1 : Affluences moyennes dans le « <i>Big Five</i> » depuis 1964. . . . .	147
Graphique 4.2 : Affluences moyennes et performances (classement) en Ligue 1 depuis 1948. . . . .	154
Graphique 4.3 : Affluences moyennes et performances (classement) en Ligue 1 et en Ligue 2 de 1993 à 2017 . . . . .	155
Graphique 4.4 : Dépenses moyennes (en euros constants) par supporter les jours de match (y compris le prix du billet) . . . . .	156
Graphique 5.1 : Montants des commissions d'agents des clubs anglais, classés par chiffres d'affaires croissants (en milliers de livres sterling, saison 2015-2016) . . . . .	179
Graphique 5.2 : Part (en %) des commissions d'agents dans le chiffre d'affaires des clubs anglais, classée par chiffres d'affaires croissants (saison 2015-2016). . . . .	180
<b>Tableaux</b>	
Tableau 1.1 : Propriétaires des clubs de Ligue 1 en 2017 . . . . .	37
Tableau 1.2 : Propriétaires des clubs de <i>Premier League</i> en 2017 . . . . .	38
Tableau 1.3 : « <i>Money League</i> » des propriétaires de club de football . . . . .	40
Tableau 1.4 : « <i>Money League</i> » des clubs de football selon leur valorisation (en millions de dollars 2017 pour <i>Forbes</i> , en euros pour KPMG) . . . . .	54
Tableau 1.5 : Dépôt de bilan des clubs de football en France . . . . .	60
Tableau 2.1 : <i>Top Five</i> des budgets européens 2012-2017 (en millions d'euros courants). . . . .	79
Tableau 2.2 : Revenus moyens par saison issus de la Ligue des champions (en millions d'euros 2012) . . . . .	99

Tableau 3.1 : Coût global (en euros) pour un salaire brut :	
– de 100 000 euros (partie A)	
– 1 million d’euros (Partie B) en 2014 . . . . .	134
Tableau 4.1 : Fréquentation des stades européens sur la période 2010-2017 . . . . .	149
Tableau 4.2 : Effet moyen (variation de la fréquentation en %) après une promotion en première division et une relégation en deuxième division (Angleterre, 1920-2007) . . . . .	154
<b>Encadrés</b>	
Encadré 0.1 : L’organisation du football en France et Europe . . . . .	9
Encadré 1.1 : Le <i>fair-play</i> financier . . . . .	25
Encadré 1.2 : Quelques portraits de propriétaires des clubs français . . .	43
Encadré 3.1 : Le contrat de travail des footballeurs . . . . .	110
Encadré 3.2 : Les agents de joueurs . . . . .	128
Encadré 3.3 : La taxe à 75 % sur les hauts revenus . . . . .	136
Encadré 4.1 : Est-il (encore) pertinent d’augmenter le prix des places ?.	143
Encadré 4.2 : « Fan de... » . . . . .	149
Encadré 4.3 : L’impact des compétitions sur l’économie : plutôt du « Bonheur national brut » que du « Produit national brut » . . . . .	159
Encadré 5.1 : Indemnités des clubs amateurs de football . . . . .	181
Encadré 5.2 : L’effet du <i>Brexit</i> sur le football . . . . .	203



# ORGANIGRAMME DU CEPREMAP

Président : Benoît Cœuré  
Directeur : Daniel Cohen  
Directrice adjointe : Claudia Senik

## OBSERVATOIRES

<i>Macroéconomie</i>	<i>Bien-être</i>
François Langot	Yann Algan
Jean-Olivier Hairault	Elisabeth Beasley
Michel Juillard	Andrew Clark
	Claudia Senik

## PROGRAMMES

<i>Politique macroéconomique en économie ouverte</i>	<i>Travail et emploi</i>
Jean Imbs	Philippe Askenazy
Philippe Martin	Luc Behaghel
Gilles Saint-Paul	Dominique Meurs
<i>Économie publique et redistribution</i>	<i>Marchés, firmes et politique de la concurrence</i>
Maya Bacache-Beauvallet	Gilles Chemla
Antoine Bozio	Jérôme Pouyet
Brigitte Dormont	Katheline Schubert
<i>Commerce international et développement</i>	
Marc Gurgand	
Miren Lafourcade	
Sylvie Lambert	

Mise en pages  
TyPAO sarl  
75011 Paris