

Jean-François Bourg
Jean-Jacques Gouguet

Économie du sport

NOUVELLE ÉDITION



La Découverte

9 bis, rue Abel-Hovelacque
75013 Paris

Des mêmes auteurs

Analyse économique du sport, PUF, coll. « Pratiques corporelles », Paris, 1998.

ISBN 2-7071-4580-7

Le logo qui figure au dos de la couverture de ce livre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, tout particulièrement dans le domaine des sciences humaines et sociales, le développement massif du photocopillage.

Le code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc qu'en application des articles L. 122-10 à L. 122-12 du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction à usage collectif par photocopie, intégrale ou partiellement, du présent ouvrage est interdite sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris). Toute autre forme de reproduction, intégrale ou partielle, est également interdite sans autorisation de l'éditeur.

Si vous désirez être tenu régulièrement informé de nos parutions, il vous suffit d'envoyer vos nom et adresse aux Éditions La Découverte, 9 bis, rue Abel-Hovelacque, 75013 Paris. Vous recevrez gratuitement notre bulletin trimestriel **À la Découverte**. Vous pouvez également retrouver l'ensemble de notre catalogue et nous contacter sur notre site www.editionsladecouverte.fr.

© Éditions La Découverte & Syros, Paris, 2001.

© Éditions La Découverte, Paris, 2005.

Dépôt légal : avril 2005

Introduction

Le sport est devenu un phénomène social majeur. Il suffit d'observer la place qu'il occupe dans tous les médias, mais également dans la vie quotidienne de nos concitoyens : plus des trois quarts des Français prétendent faire du sport, alors qu'il n'y a que 13 millions de licenciés environ ! Cela pose le problème de savoir de quoi est véritablement constitué l'acte sportif.

La définition du sport a toujours été un sujet de débats par rapport à l'ampleur du champ que l'on désire couvrir : pour les uns, l'activité sportive se restreint aux compétitions réglementées, son champ est très étroit ; pour les autres, toute activité physique peut entrer dans le champ qui, de ce fait, devient quasiment illimité, tout acte de consommation pouvant être relié de près ou de loin à une activité physique.

Ces discussions sur l'ampleur du champ sportif signifient que, sans précision supplémentaire, le mot « sport » est vide de sens. D'où la nécessité de distinguer le spectacle sportif de la pratique amateur, le sport professionnel du sport de masse, le sport compétition du sport loisir... Or, paradoxalement, peu de travaux académiques existent sur les problèmes posés par la délimitation d'un tel champ : où commence et où finit le phénomène sportif ? Il existe ainsi, dans la littérature économique, une très grande variété d'approches et de définitions du sport qui reflètent des conceptions radicalement différentes de la réalité sportive et de son rapport à l'économie. Pour comprendre une telle diversité, il peut être fait appel à l'histoire.

Selon la plupart des auteurs s'étant prononcés sur l'histoire du sport, il serait possible de repérer trois thèses [Arnaud, 2000] : 1) le sport aurait toujours existé sous une forme ou sous une autre et il serait ainsi inhérent à la nature humaine ; 2) le sport contemporain ne serait que la modernisation de jeux traditionnels (soule et football ou rugby ; jeu de paume et tennis ; canotage et

aviron...); 3) le sport moderne serait né en Angleterre au moment de la révolution industrielle et se serait ensuite diffusé progressivement à travers le monde entier. C'est cette dernière thèse que nous reprendrons. Il n'y aurait pas continuité entre sports traditionnels et sports modernes mais rupture, la révolution industrielle en Angleterre constituant le berceau du sport moderne.

À partir de la seconde moitié du XIX^e siècle, les sports collectifs et individuels vont progressivement se substituer aux jeux traditionnels et s'étendre à tout le pays puis à toute l'Europe. C'est le début de la structuration du sport en clubs, fédérations, ligues et championnats, de l'unification des règles sportives. La fin du XIX^e siècle et le début du XX^e voient la naissance de la plupart des fédérations internationales (gymnastique en 1881, football en 1904...) et des grandes compétitions mondiales (Jeux olympiques, Coupe Davis, Tour de France, championnats du monde et d'Europe des disciplines majeures...).

Dès cette époque, on peut donc opposer très nettement deux conceptions du sport qui ne cesseront par la suite d'alimenter des polémiques sur l'ambiguïté des rapports entre le sport et l'économie :

- le sport professionnel structuré autour de la performance, du résultat, du record, de la compétition... ;

- le sport amateur pratiqué au nom du respect de principes éthiques fondamentaux (respect de soi, respect de l'adversaire, fair-play, pratique désintéressée...), ce que l'on appelle encore l'esprit sportif ou la culture sportive.

Ces deux conceptions du sport vont être instrumentalisées au service de deux finalités (politique et économique) :

- d'un point de vue politique, le sport va être utilisé par tous les pouvoirs autoritaires pour justifier leur supériorité. Que ce soit le fascisme ou le communisme dans l'entre-deux-guerres, l'opposition des deux grands blocs dans l'après-guerre, le décompte des médailles ou des victoires devient un enjeu politique de première importance ;

- d'un point de vue économique, l'organisation rationnelle du sport s'ébauche dès la fin du XIX^e siècle, se poursuit pendant les Trente Glorieuses, puis s'affirme dans les années 1980. Le sport entre résolument dans l'ère de la mondialisation et de la globalisation financière avec des risques de soumission au règne du profit. La perméabilité du sport à l'économie de marché met en cause les valeurs éthiques traditionnelles constituant l'essence même de cette activité. Les moyens (économiques) supplantent la

finalité (sportive), l'ensemble du système s'inverse et aboutit à sa propre négation : affairisme, dopage, corruption, tricheries...

Cet état des lieux est assez préoccupant, il remet en cause la très grande hypocrisie et le trop grand laxisme qui règnent en matière de sanctions à l'encontre des contrevenants à la morale sportive. Néanmoins, on comprend bien que la plupart de ces dérives concernent le sport professionnel. On a donc besoin ici d'une grande rigueur dans la définition des termes utilisés pour éviter d'englober sous un même terme des réalités très différenciées. Voilà pourquoi, la distinction sport professionnel/sport amateur, dont nous venons de rappeler l'origine historique, sera essentielle dans la définition de notre problématique :

- le sport professionnel étant considéré comme une activité économique à part entière, en raison du rôle qu'y jouent les phénomènes de marché, nous l'avons privilégié pour sous-tendre l'analyse des principales relations entre sport et économie ;

- cela ne signifie pas pour autant que la dimension économique du sport se limite à la seule activité professionnelle, tant sont nombreux les impacts économiques et sociaux du sport amateur, qui s'exercent notamment au travers de multiples « externalités » (lien social, éducation...) ; mais, bien que l'utilité ainsi créée soit considérable, son caractère non marchand la rend moins visible, de sorte que l'avenir du sport de masse dépendra largement de la capacité à l'articuler correctement avec le sport professionnel.

Il convient d'ajouter que les sports collectifs (par opposition aux sports individuels) étant les plus impliqués dans le processus de marchandisation du spectacle sportif, nous avons considéré qu'ils anticipaient avec plusieurs années d'avance ce qui allait se généraliser progressivement à l'ensemble des sports ; nous avons donc choisi de les privilégier. Il en résulte au moins trois avantages :

- une meilleure capacité d'approfondissement de l'analyse, que n'autoriserait pas une approche globale de toutes les disciplines en raison de leur hétérogénéité et de la diversité de leur structuration ;

- une disponibilité de données statistiques, nombreuses, fiables et mobilisables, et ce contrairement à la plupart des autres sports ;

- un repérage plus commode des enjeux marchands du sport en raison de la nature collective des disciplines étudiées (notamment le football). L'économiste est en effet ici en terrain de connaissance pour appréhender la concurrence économique et la compétition sportive entre ces entreprises un peu particulières

que sont les clubs, alors que les sports individuels se prêtent plus difficilement à son appareil conceptuel.

Si la distinction entre sport professionnel et sport amateur s'avère donc pertinente, elle doit cependant être maniée avec beaucoup de prudence pour ne pas laisser croire à une stricte opposition entre ces deux domaines, l'un dominé par l'argent, le profit, et source de toutes les dérives, l'autre au service de l'intérêt général et paré de toutes les vertus. La réalité n'est pas aussi tranchée :

- le sport professionnel est à l'origine de multiples externalités positives ;

- le sport amateur connaît, lui aussi, des atteintes à l'esprit sportif.

Dans toute pratique sportive de compétition, le désir de vaincre engendre des excès, des comportements déviants qui découleraient ainsi de l'essence même du sport. La logique économique du marché, au travers de la recherche systématique de l'intérêt privé, ne fait qu'exacerber cette nature profonde du sport qui existe à l'état latent. On comprend ainsi que le sport « amateur » de l'ex-URSS était tout à fait comparable au sport professionnel occidental dans ses objectifs (gains symboliques et matériels) comme dans ses excès (dopage et affairisme).

Toutes les caractéristiques du sport que nous venons de rappeler sont liées pour l'essentiel à des déterminants économiques, l'analyse économique peut donc en rendre compte. L'ensemble de l'ouvrage se structurera autour de cinq chapitres qui ne prétendent pas traiter l'intégralité des différents éléments constitutifs de l'économie du sport. Pour les raisons évoquées, nous avons retenu les points qui nous apparaissent les plus significatifs de la relation entre le sport et l'économie et qui permettent d'anticiper au mieux ce que peut devenir le sport professionnel et amateur dans l'économie mondiale de demain.

Le premier chapitre appréhendera la relation du sport professionnel à la logique marchande : quel intérêt le sport professionnel revêt-il pour les entreprises qui le financent ? Comment cette logique marchande influe-t-elle en retour sur l'organisation et le financement du sport ? Nous retiendrons trois illustrations de l'emprise du marché sur le spectacle sportif : la médiatisation des compétitions ; la restructuration juridique et financière des clubs ; la marchandisation des athlètes.

Le deuxième chapitre abordera le thème de la mondialisation des marchés du sport. Trois périodes ont marqué l'évolution, depuis 1850, vers un marché mondial du sport. Nous caractériserons, à travers une batterie d'indicateurs, le phénomène actuel

de mondialisation, avant d'analyser les stratégies de ses principaux acteurs (mouvement sportif, entreprises multinationales), et de nous interroger sur ses liens avec la perte de pouvoir du mouvement sportif et les atteintes croissantes à la morale sportive (dopage...).

Le troisième chapitre identifiera les grands modèles d'organisation du sport professionnel existant dans le monde : le modèle américain, dans lequel l'objectif sportif des clubs s'efface devant l'objectif économique, l'ensemble de la ligue professionnelle étant régulé par des règles strictes garantissant l'équilibre compétitif ; le modèle européen, dans lequel la logique sportive domine sur la base d'une organisation pyramidale hiérarchisant les niveaux de compétition du local à l'international, où la montée et la descente s'effectuent au vu des résultats sportifs de la saison écoulée.

Le quatrième chapitre traitera de la transition vers le marché du sport de l'ex-URSS. Quelles leçons tirer de cette première phase au regard du sport d'élite et du sport pour tous ? Quelles sont les perspectives de décollage de certaines disciplines, de maintien de la suprématie ou de déclin dans d'autres, liées soit à de nouvelles opportunités de financements externes, soit à des obstacles structurels internes ?

Le cinquième et dernier chapitre discutera de la valeur économique totale du sport, ce qui permettra d'éclairer des questions actuellement très controversées. Des subventions publiques à la construction de grands stades sont-elles fondées ? Peut-on appliquer le raisonnement économique au dopage et, ainsi, mieux comprendre le comportement du sportif qui se dope pour illustrer les choix de politiques de lutte contre le dopage ? Faut-il inventer un système de péréquation entre sport professionnel et sport amateur ? C'est tout l'enjeu de l'internalisation des effets externes liés au sport qui est alors posé.

I / Le sport professionnel et l'économie de marché

Les rapports entre le sport et l'argent sont très anciens. Dès les Jeux antiques, des ressources humaines et matérielles considérables étaient mobilisées. À la suite de la révolution industrielle du milieu du XIX^e siècle en Angleterre, des formes nouvelles d'activités apparaissent et multiplient les interactions entre le sport et l'économie. Mais ce n'est qu'à partir de la période 1984-1986 que le sport de compétition mis en spectacle est vraiment entré dans l'aire du marché avec la privatisation du financement des Jeux olympiques de Los Angeles, l'exploitation commerciale des symboles olympiques, la création d'un programme mondial de marketing des Jeux, l'abandon des monopoles des télévisions publiques, notamment en Europe, et le lancement concomitant de nombreuses chaînes de télévision privées [Bourg, 2004]. Cette même période correspond à une importante vague de déréglementation qui a concerné, au-delà du sport et de la télévision, de nombreux autres secteurs : radio, communication, transport aérien...

Quelques exemples illustrent la recomposition du sport de haut niveau autour de valeurs marchandes : la libéralisation de la circulation des sportifs professionnels au sein de l'Union européenne (arrêt Bosman, 1995), l'offre d'achat du club de football de Manchester United par le groupe Murdoch pour près d'un milliard d'euros* (1998), la cotation en Bourse d'une quarantaine de clubs de football, le prix payé par le réseau américain NBC pour obtenir l'exclusivité aux États-Unis des droits de retransmission des JO d'hiver et d'été de 2006 à 2012 (3,7 milliards de dollars), le niveau des revenus du golfeur Tiger Woods, 83 millions d'euros en 2003, dont 80 % proviennent de

* Toutes les sommes en francs ont été converties en euros.

contrats publicitaires, le rachat de la franchise des Phoenix Suns (National Basketball Association) en 2004 pour 400 millions de dollars, dix fois plus que la transaction initiale en 1987, la dénomination commerciale des stades (Allianz Arena de Munich, par exemple) moyennant le versement de droits considérables (96 millions d'euros pour un contrat allant de 2005 à 2020), etc.

L'objet de ce chapitre est d'appréhender les relations entre le sport professionnel mis en spectacle et la logique économique du marché dans toute leur complexité, étant entendu que ces relations sont mises en mouvement dans les deux sens : d'un côté, le sport revêt un intérêt pour les agents économiques qui le financent, d'un autre côté, la logique marchande influe sur son organisation. Trois thèmes seront plus particulièrement développés, dans la mesure où ils structurent les mutations de l'économie du sport de compétition commercialisé : les interactions entre le sport et la télévision, l'ordre juridique et le financement du sport, le rapport salarial sur le marché du travail des sportifs professionnels.

La médiatisation des compétitions

L'émergence de relations marchandes entre la télévision et le sport aux États-Unis dans les années 1930, et en Europe dans les années 1960, puis leur développement dans les années 1970, ont débouché sur la création de deux marchés. En aval, le *marché primaire* est le lieu d'échange entre les diffuseurs et les consommateurs de télévision. Sur ce marché des émissions sportives (bien final), les téléspectateurs, compte tenu de leurs goûts pour ce genre de programmes, y sont les demandeurs ; les entreprises de télévision y sont les offreurs puisqu'elles diffusent les émissions. En amont, un *marché secondaire* met en jeu les mêmes diffuseurs et le mouvement sportif. Sur ce marché des retransmissions sportives (bien intermédiaire), les chaînes demandent le droit de retransmettre aux organisateurs sportifs (clubs, ligues, fédérations) ; ces derniers constituent les offreurs.

Il y a donc deux offres, deux demandes et deux systèmes d'échange et de prix. Une première relation s'instaure entre la société de télévision et le téléspectateur : temps d'antenne consacré au sport, taux d'audience, coût d'accès à ces programmes. Une seconde est mise en mouvement entre la chaîne et l'organisateur sportif : quantité d'événements achetés, montant des droits.

L'explosion du marché des émissions sportives

Le sport est médiatisé dans un système télévisuel atypique et ambivalent, bien qu'évolutif. À la faveur de la conjonction d'une dérégulation institutionnelle et d'une révolution des technologies, l'offre télévisuelle s'est fortement développée en se normalisant dans sa relation avec la demande, tout au moins partiellement. En effet, de 1949 à 1974, la télévision française a été financée uniquement par le contribuable et non par le téléspectateur, et ce dans le cadre d'un régime administré (le monopole public de l'ORTF). L'évolution vers un régime concurrentiel, à partir de 1982 avec le déplaçonnement des recettes publicitaires des chaînes, et de 1984 avec le lancement de Canal Plus, puis avec la création de chaînes câblées et par satellite, et enfin avec le numérique, a instauré un lien plus direct entre les producteurs de programmes et leurs consommateurs. Dans le cas du paiement à la séance, la régulation du marché s'effectue sans l'intervention d'un tiers payant (l'État, l'annonceur publicitaire) puisque le programme regardé a un prix pour celui qui le consomme.

Volume et structure de l'offre de sport télévisé. — Dès le milieu des années 1980, l'offre a connu une très forte croissance, passant de 989 heures en 1984 à 5 622 heures en 1988, puis à 11 704 heures en 1996 et à 56 100 heures en 2003 (voir le tableau suivant). Le temps d'antenne sportif proposé par quinze diffuseurs nationaux (TF1, France 2, France 3, Canal Plus, M6, Eurosport, CanalSatellite, TPS, Sport Plus, Infosport, L'Équipe TV, OMTV, Canal Plus Sport, Motors TV, Equidia), se décomposait ainsi :

— 1 118 heures sur les quatre chaînes hertziennes d'accès « gratuit » (France 2 : 533 heures, France 3 : 338 heures, TF1 : 224 heures, M6 : 23 heures) ;

— 55 000 heures sur les autres chaînes, dont une hertzienne (Canal Plus : 925 heures) et dix thématiques d'accès payant avec leurs services de paiement à la séance.

La multiplication de l'offre de sport télévisé par 242 en trente-cinq ans, et par 5 en onze ans, s'est produite grâce au développement de la télévision à péage par canal ou en paiement à la séance. L'accès payant représente une part largement majoritaire du volume horaire à partir de 1988 (66,5 %), pour atteindre 87 % en 1996 et 98 % en 2003. La montée en puissance des programmes sportifs sur le câble et les satellites est à l'origine de cette évolution structurelle qui se traduit par le fait que,

désormais, tout accroissement de l'offre sportive pour le public provient d'une chaîne payante.

À partir des années 1990, cette offre est choisie. L'augmentation du nombre de chaînes et leur diversité engendrent une possibilité de sélection inédite, qui autorise un meilleur ajustement entre l'offre et la demande.

L'offre de sport télévisé en France de 1968 à 2003

Offre	1968	1984	1992	1998	2003
Volume horaire total (nombre de chaînes)	232 (2)	989 (4)	10 918 (7)	22 900 (12)	56 118 (15)
Volume horaire des chaînes gratuites (en %)	232 (100 %)	939 (95 %)	1 880 (17 %)	1 521 (6,5 %)	1 118* (2 %)
Volume horaire des chaînes payantes (en %)	0 (0 %)	50 (5 %)	9 038 (83 %)	21 400 (93,5 %)	55 000** (98 %)

* L'absence de Jeux olympiques ou de coupe du monde de football au calendrier des grands événements de l'année 2003 explique ce faible volume horaire comparativement à 1992 ou 1998.

** Estimation.

Sources : Conseil supérieur de l'audiovisuel, *La Lettre de l'économie du sport*, 5 mars 2004.

Diversification de l'offre de sport télévisé, différenciation des produits et nouveaux modes de tarification. — Parallèlement, et conjointement à la déréglementation de la télévision, l'apparition de certaines technologies dans les années 1980 (câble, satellite, numérique) a permis la création d'un péage qui individualise la facturation pour l'utilisateur et rémunère directement le prestataire. Le péage a été lancé aux États-Unis en 1975 par la chaîne Home Box Office (HBO). De ce point de vue, il faut distinguer deux formes de péage :

— le péage par canal donne accès à l'ensemble des programmes d'une chaîne moyennant une somme forfaitaire (Canal Plus) ;

— le péage par programme spécifie la commande, la consommation et le paiement du téléspectateur (les services Kiosque et Multivision de CanalSatellite et TPS).

Cette segmentation de l'offre de sport télévisé consiste à identifier, au sein du marché des émissions sportives, des sous-ensembles homogènes, relevant chacun d'une approche commerciale nettement typée. Elle résulte de deux stratégies concurrentielles définies comme ayant pour objectif d'assurer à la

L'exemple de la boxe et du football

Aux États-Unis, un seul championnat du monde de boxe peut drainer des flux financiers inédits : le combat Mike Tyson contre Lewis Lennox, le 8 juin 2002, a procuré 106 millions d'euros aux diffuseurs (HBO, Showtime) provenant de 1,8 million de souscripteurs ayant payé 59 euros chacun ; ces recettes TV ont constitué 81 % de l'ensemble du budget de l'événement.

En France, sur 23 millions de foyers équipés d'un téléviseur en 2004, 9,3 millions ont accès à une offre de télévision payante : Canal Plus (4,88 millions d'abonnés), CanalSatellite (2,83 millions), TPS (1,56 million). Le sport constitue la première motivation de souscription d'un abonnement : pour 40 % des téléspectateurs de TPS et 73 % de ceux de Canal Plus. Après une forte croissance à la fin des années 1990, le marché semble parvenu à maturité. Il est vrai que le téléspectateur qui souhaitait suivre l'ensemble des matchs du football français, en 2003-2004, a dû payer

1 027 euros d'abonnement de base se décomposant ainsi : 8 euros à France-Télévisions (part de la redevance audiovisuelle consacrée au sport par les chaînes publiques), 312 euros à CanalSatellite, 348 euros à TPS, 359 euros à Canal Plus. À ces sommes peuvent s'ajouter pour le téléspectateur exigeant, par exemple, un abonnement à OM TV (64 euros) ou à Foot+, service de paiement à la séance de CanalSatellite (145 euros).

Kiosque (Foot+) et Multivision (SuperStades), services de paiement à la séance, prolongent l'offre sportive de Canal Plus pour le premier et de TPS pour le second en proposant un ou plusieurs matchs par soirée de championnat en direct. Le téléspectateur choisit de suivre une rencontre, ou les matchs de la soirée, ou la totalité de la saison. L'offre s'adresse à la fois au supporter d'une équipe en particulier qui ne s'intéresse qu'au match qu'elle dispute et à l'amateur de football qui désire avoir un aperçu de l'ensemble des matchs et de la saison en composant lui-même son programme avec la télécommande.

chaîne un avantage compétitif durable sur ses concurrents. À partir de 1997, l'offre d'images de *formule 1* a été duale : TF1 a mis en œuvre une stratégie de domination par le coût d'accès, Canal Plus numérique/Kiosque a développé une stratégie de différenciation cherchant à fonder l'avantage concurrentiel sur la spécificité de l'offre produite. En effet, et contrairement au modèle théorique de concurrence parfaite dans lequel les biens échangés sur chaque marché sont homogènes, dans la réalité, les firmes cherchent à différencier leurs produits en s'appuyant sur la variété des préférences des consommateurs et de leurs revenus. Leur forte dispersion permet aux chaînes de différencier leurs programmes par la qualité : TF1 proposait un seul programme sur lequel le téléspectateur n'a aucune prise ; Canal Plus numérique ouvrait six possibilités pour suivre la course en direct (le récit linéaire de la compétition, la tête du grand prix, les duels, les images des caméras installées sur les voitures, la vie des stands, les

données informatiques), lesquelles sont sélectionnées par le téléspectateur avec la télécommande.

Ces deux services ont des caractéristiques et des valeurs intrinsèques différentes. Ils ne sont ni substituables, ni complémentaires. L'offre de Kiosque avec 40 caméras est peu exposée à la concurrence de TF1 (15 caméras) car elle est constituée par un produit nouveau, adapté aux goûts d'une catégorie de téléspectateurs, connaisseurs de cette discipline et dotés d'un niveau d'exigence très élevé. Kiosque propose une offre de spécialisation destinée à un segment de clientèle particulier pour répondre à un besoin spécifique qui est mal ou non satisfait par l'offre de référence de TF1. Tel était le postulat de la chaîne à péage dont la valeur supérieure du produit devait justifier l'écart de prix (abonnement de base + 8 euros par Grand Prix ou 80 euros pour la saison). Trois ans après son lancement sur Kiosque, la *formule 1* n'attirait que 15 000 connexions en moyenne pour chaque grand prix. Dans le même temps, TF1 enregistrait une audience moyenne de 4,3 millions de téléspectateurs. La recette annuelle de 3 millions d'euros représentait à peine 10 % des coûts de ce programme pour Canal Plus. Devant l'ampleur de cet échec commercial et financier sur un segment de marché quasi inexistant, Canal Plus a préféré résilier en 2002 un contrat signé initialement pour une durée de dix ans.

La théorie économique néoclassique appréhende difficilement l'étude de cette différenciation des produits, notamment parce qu'elle réduit les critères de choix des consommateurs au binôme prix-quantité, alors qu'il convient d'élargir l'analyse de la demande à des valeurs multidimensionnelles (prix, quantité, image, confort, qualité) à la mesure de la variété des fonctions de préférence.

L'évolution de l'offre de sport télévisé (accroissement du temps d'antenne, diversification des modes d'accès, différenciation des produits) annonce une augmentation du prix implicite des émissions sportives (redevance TV), de leur prix explicite (péage) et de leur coût indirect (prix des produits intégrant des frais publicitaires payés lors des émissions sportives) pour le téléspectateur qui sera de plus en plus victime d'une forme de rationnement avec le développement des exclusivités dont les droits sont détenus par des chaînes auxquelles il n'est pas abonné. Toutefois, et pour le moment, nous assistons à une extension de la demande. Globalement, le volume de l'audience sportive dans le monde, comme en France, est considérable dès lors qu'il s'agit d'événements de haut niveau : 4 milliards de foyers ont eu accès aux JO d'été en 2004, soit 300 millions de plus qu'en 2000, et ce

durant 35 000 heures d'émission (+ 27 % par rapport à 2000). En moyenne, dans le monde, un téléspectateur a suivi les JO d'Athènes durant 12 heures. Aux États-Unis, 19 finales du *Superbowl* figurent parmi les 50 émissions les plus suivies. En Europe, l'audience recueillie par les principaux matchs de football apparaît dans chaque pays parmi les 20 meilleurs scores chaque année (en moyenne de 3 à 6 matchs). Peu de genres télévisuels peuvent fédérer de tels publics.

Les spécificités du marché des retransmissions sportives

Sur ce *marché secondaire* se confrontent une demande d'acquisition des droits par les chaînes et une offre de ces mêmes droits par les organisateurs sportifs, clubs, ligues, fédérations nationales et internationales, Comité international olympique (CIO). C'est sur cet espace que se forment les prix des retransmissions. Un contexte institutionnel mouvant et un nouveau cadre juridique ont changé le mode de détermination de l'offre et de la demande et réorganisé le marché des droits de retransmission en modifiant le pouvoir des chaînes et des organisateurs sportifs au profit de ces derniers.

Sur le marché des droits de retransmission, quatre formes ont caractérisé l'évolution des relations entre le mouvement sportif et les chaînes de télévision : le monopsonne, situation d'un acheteur unique, l'ORTF par exemple, face à de nombreux vendeurs qui se concurrencent, les clubs de football de division 1 ; le monopole bilatéral, hypothèse où les offreurs et les demandeurs se cartelisent pour modifier le libre jeu du marché, cas de l'Union européenne de football (UEFA), détentrice des droits des coupes d'Europe de football, face à l'Union européenne de radiodiffusion (UER), entente des chaînes de télévision ; le monopole contrarié, forme contemporaine opposant, à l'échelon national, les actions d'une ligue ou d'une fédération, propriétaire des droits, à quelques diffuseurs privés et publics ; le monopole, structure également contemporaine, mais à l'échelon mondial, met en scène le Comité international olympique ou une fédération internationale et de nombreuses chaînes de télévision.

La recherche par le mouvement sportif d'un monopole d'offre lui permet de contrôler et de pratiquer des prix hors concurrence (voir le tableau suivant). Cette action a été rendue possible par la décartellisation de la télévision soumise à une déréglementation administrative et à une mutation technologique majeure. En éliminant toute concurrence du côté de l'offre, ce *collective bargaining* met en action des mécanismes de surenchères d'autant plus

Typologie des structures de marchés

Les marchés des différents produits ne se ressemblent pas. Sur certains, le nombre d'acheteurs et de vendeurs est très important, sur d'autres, il n'y a que quelques acheteurs et un vendeur. Ces différences dans la structure du marché induisent des comportements économiques extrêmement variés. Les prix et les quantités d'équilibre ne se fixent pas au même niveau sur un marché relativement concurrentiel et sur un marché monopolistique. Habituellement, on définit 9 types de marchés suivant le nombre de vendeurs et d'acheteurs :

Demande	Offre	Un vendeur	Quelques vendeurs	De nombreux vendeurs
un acheteur		monopole bilatéral	monopsonie contrarié	monopsonie
quelques acheteurs		monopole contrarié	oligopole bilatéral	oligopsonie
de nombreux acheteurs		monopole	oligopole	concurrence

efficaces que la demande s'étend et se fractionne : aux chaînes d'accès « gratuit » s'ajoutent des chaînes câblées, thématiques ou à péage, toutes désireuses de conquérir ou fidéliser une audience.

La cartellisation de l'offre. — Du fait de la cartellisation de l'offre, les droits encaissés par les organisateurs sportifs augmentent fortement. Pour 0,5 million de dollars courants, CBS avait obtenu l'exclusivité des Jeux de Rome en 1960. ABC avait dû payer 225 millions de dollars en 1984. NBC a acheté les droits pour les États-Unis des JO 2000 715 millions, ceux de 2004, 793 millions et ceux de 2008, 894 millions. La FIFA, Fédération internationale de football association, dispose du même pouvoir que le CIO. La coupe du monde est un événement unique en son genre, c'est un monopole d'offre *de facto* puisqu'il n'y a pas de compétition concurrente ou substituable. Comment, dès lors, être surpris par les surenchères sur les droits de retransmission de cette épreuve : 15 millions d'euros de droits mondiaux en 1978, 84 millions en 1998, 853 millions en 2002 et 991 millions en 2006 (voir le tableau suivant).

La diversification de la demande. — En France, comme dans les autres pays européens, la télévision est née et s'est développée sous la tutelle de la puissance publique, échappant ainsi pendant plusieurs décennies aux mécanismes de l'économie de marché. La

Formes du marché des retransmissions sportives et prix des images (en millions d'euros (M€) ou de dollars (M\$) courants)

Marchés	Événements (aire d'exclusivité)	Offre	Demande	Montants des droits (diffuseurs, propriétaires)
Monopole	JO d'été 2008 (E-U)	CIO	ABC, CBS, FOX, NBC, ESPN, TBS, CNN Sports, HBO, Showtime, Direct TV, Newsport	894 M\$ (NBC)
Monopole contrarié	Coupe du monde de football 2006 (monde)	FIFA	ABC, Câble TV, UER, Team, Kirch, IMG-UFA, CWL	991 M€ (Kirch, Infront)
Monopole bilatéral	Championnat de France de football 2005-2006 (Ligue 1, direct)	Ligue de football professionnel	France Télévisions, TF1, Canal Plus, TPS	550 M€ (Canal Plus)
Monopole	Championnat de France de football 1983-1984 (division 1)	Ligue nationale de football	Cartel des chaînes publiques (TF1, A2, FR3)	0,8 M€
Monopole	Championnat de France de football 1973-1974 (division 1)	Clubs professionnels	ORTF	0,08 M€

Sources : CIO, FIFA, Ligue de football professionnel.

multiplication des chaînes dans les années 1980, l'apparition d'un secteur privé, la différenciation entre télévisions hertziennes non cryptées gratuites et généralistes et diffuseurs câbles, ciblés et à péage ont modifié les formes du marché.

Prenons l'exemple du football, pour lequel la Ligue nationale a lancé un appel d'offre auprès des diffuseurs du pays en novembre 2004. Contrairement au contexte ancien de monopole bilatéral (ORTF/Ligue), peu rémunérateur pour les organisateurs sportifs, le nouveau système met en scène un plus grand nombre de candidats (une quinzaine), mais aussi et surtout un plus grand nombre de « fenêtres » de diffusion. En effet, il n'y a plus seulement une demande de retransmission mais plusieurs. Jusqu'au début des années 1980, les tractations portaient exclusivement sur la retransmission en direct d'un match par voie hertzienne et en clair, c'est-à-dire par une chaîne « gratuite ». Désormais, le marché est segmenté et la demande de retransmission recouvre plusieurs formes d'exploitation : en direct, en différé, en intégralité, en résumé, en clair, en crypté, par voie hertzienne, par câble ou satellite, en paiement à la séance, par l'ADSL. Les droits vendus concernent l'exclusivité pour un type de média, ou « fenêtre » de diffusion, et non plus seulement une exclusivité géographique. Cette possibilité nouvelle de négocier pendant la même période avec des supports alternatifs une même retransmission, dès lors vendue deux ou trois fois, accroît d'une certaine façon la concurrence du côté de la demande et augmente la rentabilité du « produit » dans des conditions exceptionnelles, comme en témoigne le montant des droits des principaux championnats des États-Unis et d'Europe.

L'affaiblissement, par division, de la puissance de négociation du côté de la demande provoque dans ce cas de monopole contrarié, une fixation du prix des images bien supérieure à celle qui prévaut sur d'autres formes de marché. L'éclatement du cartel télévisuel français de la période 1949-1984 a engendré une surenchère régulière lors des renouvellements des contrats. Les droits globaux du football de première division augmentent très fortement : 0,8 million d'euros en 1983-1984 (avant l'arrivée de Canal Plus et la privatisation de TF1), 134 millions en 1999-2000, 375 millions en 2003-2004, 550 millions en 2005-2006, 650 millions en 2007-2008.

De fait, et alors que la télévision n'apparaissait pas comme un financeur du football en 1973, elle constituait la première source de revenus de la division 1 française en 1997 avec 25 % du budget des clubs. Pour la saison 2003-2004, cette « manne » en représentait 52 %.

Les droits de retransmission sportive aux États-Unis et en Europe (en millions d'euros (M€) ou de dollars (M\$) courants)

Sport, championnat, durée du contrat	Droits TV	Valeur annuelle
Football américain		
National Football League (E-U, 2006-2011)	11 500 M\$*	1 916 M\$
Basket		
National Collegiate Athletic Association (E-U, 2002, 2007)	4 600 M\$	767 M\$
Football		
Championnat de France (2005-2008)	1 810 M€	603 M€
Championnat d'Angleterre (2004-2007)	1 790 M€	596 M€
Championnat d'Allemagne (2004-2006)	900 M€	300 M€
Base-ball		
Major League Base Ball (E-U, 2001-2006)	3 350 M\$	558 M\$
Hockey sur glace		
National Hockey League (E-U, 1998-2008)	600 M\$	120 M\$

* Total des contrats signés avec Fox, CBS et DirecTV.

Sources : Ligues, Presse.

Les mêmes mécanismes décrits précédemment agissent pour d'autres événements avec des résultats contrastés parfois : 10 millions d'euros pour le tournoi de Roland-Garros (France Télévisions, 2005), 12 millions pour le championnat du monde de formule 1 (TF1, 2005), 14 millions pour le tournoi des Six Nations et les matchs de l'équipe de France de rugby (France Télévisions, 2005), 20 millions pour le championnat Top 16 de rugby (Canal Plus, 2005-2006), 23 millions pour le Tour de France et les huit courses associées (France Télévisions, 2005), 33 millions pour la Ligue des champions de football (TF1, 2005-2006), 100 millions pour la coupe du monde de football (TF1, 2006).

Dès lors, les chaînes désireuses de financer l'achat des retransmissions et de rentabiliser leurs programmes vont augmenter les droits d'entrée sur l'antenne pour les annonceurs publicitaires. Aux États-Unis, lors de la finale du *Superbowl* 2005, Fox a vendu 58 spots de 30 secondes au tarif unitaire de 2,4 millions de dollars, soit une recette de 140 millions. En 1978, ABC facturait un tel spot 85 000 dollars. En France, le record est détenu par le coût d'un espace de 30 secondes durant la finale de la coupe du monde de football 1998, France-Brésil, avec 230 000 euros, soit un chiffre d'affaires de 12 millions d'euros pour une durée de programme de 2 h 30, supérieur de 9 millions à la recette moyenne d'une même tranche horaire, le même soir, mais avec un autre programme.

La restructuration juridique et financière des clubs

L'excellente adéquation du sport télévisé aux effets cumulés de trois grandes mutations contemporaines, technologique avec le numérique, économique avec la globalisation des enjeux, sociologique avec un besoin d'identification et de mythes, provoque une double rupture avec l'ordre ancien : juridique avec la transformation des clubs à but non lucratif en sociétés commerciales, économique avec l'attente d'un retour sur investissement des nouveaux opérateurs que sont les actionnaires.

L'évolution des groupements sportifs vers un statut commercial

Évolution économique. — Avant 1914, le financement du sport était assuré principalement par les pratiquants. Puis, avec la mise en spectacle des compétitions, le public a constitué jusqu'en 1980 environ, la première source de recettes. Le relais a été pris progressivement, et de façon connexe, par les chaînes de télévision et les sponsors, avec une contribution, en France et dans le cas des sports d'équipe, des collectivités territoriales (ville, département, région).

Pour traduire ce financement croissant du sport professionnel par des entreprises privées, nous choisirons le football, discipline retenue parce qu'elle est de tous les sports collectifs en Europe, la plus pénétrée par des intérêts marchands et qu'elle préfigure par exemple l'évolution du basket et du rugby. En effet, un clivage apparaît nettement entre les tailles financières des 200 clubs de l'élite des sports collectifs en France : le chiffre d'affaires moyen d'un club de football de ligue 1 est 5 fois supérieur, pour un même niveau de compétition, à celui d'un club de rugby, 10 fois supérieur à celui d'un club de basket et 30 fois à celui d'un club de handball (voir le tableau suivant).

En moins de vingt-cinq ans, la nature économique du football a profondément changé : les recettes aux guichets et les subventions ont été multipliées par 5, les contrats de sponsorisme par 33 et les droits TV par 1 220, tandis que le chiffre d'affaires hors indemnités de transferts était multiplié par 23 (voir le tableau suivant). Ce double phénomène de forte croissance du chiffre d'affaires et de financement majoritaire par des entreprises privées (72 % provenant des TV et sponsors) s'est accompagné de l'aménagement de nouveaux dispositifs législatifs plus conformes à ces résultats économiques.

Le budget moyen des clubs dans cinq sports collectifs

(budget prévisionnel 2004-2005)

Championnats	Montant (en millions d'euros)
1 Football de Ligue 1	33,3
2 Rugby du Top 16	6,8
3 Football de Ligue 2	6,7
4 Basket de Pro A	3,3
5 Rugby de Pro D2	2,1
6 Handball de Division 1	1,4
7 Volley-ball de Pro A	1,1

Sources : Bourg et Nys, 2003 ; Presse.

Évolution des sources de financement du football professionnel français

(en %, en millions d'euros, division 1, hors indemnités de transferts)

Origines (en %)	1970- 1971	1980- 1981	1990- 1991	1997- 1998	2002- 2003
Public	81	65	29	20	15
Collectivités locales	18	20	24	12	4
Sponsors	1	14	26	20,5	20
Télévisions	0	1	21	42	52
Total des produits (en millions d'euros)	5,7	29,4	202,1	322,7	689

Source : Bourg et Nys, 2003.

Évolution juridique. — Plusieurs étapes ont jalonné, en France au ^{xx} siècle, l'adaptation du droit à la perméabilité du sport de haut niveau à l'économique : 1901, loi sur les associations à but non lucratif ; 1975, loi sur les sociétés d'économie mixte sportives ; 1984, loi modifiée en 1987 et 1992 sur les sociétés anonymes à objet sportif ; 1999, loi sur les sociétés anonymes sportives professionnelles. Ce simple énoncé traduit la conversion du mouvement sportif lorsqu'il est gestionnaire du secteur professionnel, aux mécanismes classiques de l'économie de marché.

Habituellement, un marché met en relation des agents économiques qui poursuivent des fins intéressées, et procèdent pour les atteindre à un calcul économique. Dans ce cadre, la définition d'un droit de propriété, avec la création de sociétés par actions pouvant faire l'objet d'échanges et d'une rémunération, constitue une institution fondamentale. Aussi, la possibilité de fonder une société anonyme sportive professionnelle (SASP)

autorisée à distribuer des dividendes, contrairement aux autres formes juridiques pratiquées dans le domaine sportif, et dont le capital peut être totalement détenu par des partenaires financiers, marque-t-elle une mutation majeure. Et ce d'autant plus que le législateur, dans le même temps, a supprimé pour l'avenir la société d'économie mixte sportive (les collectivités territoriales ne pourront plus devenir actionnaires d'une société sportive), ainsi que l'association à statuts renforcés, créée en 1984 pour faire naître plus d'obligations en matière de gestion et de transparence que le régime originel de 1901.

Les formes juridiques des clubs professionnels de football (1977-2005, France ligue 1)

Statut	1977	1989	1995	1999	2005
Association loi 1901	19	15	8	7	0
Société d'économie mixte	1	3	6	1	0
Société anonyme à objet sportif					
Société anonyme sportive professionnelle	0	2	6	10	19
Total	20	20	20	18	20*

* Un seul club (Ajaccio) a pris la forme d'une entreprise unipersonnelle sportive à responsabilité limitée (EUSRL).

Source : Presse, ligue de football professionnel.

L'accès aux marchés financiers

Les besoins du sport professionnel dépassent ce que peuvent mobiliser les modes de financement traditionnels (publics, sponsors, télévisions). C'est pourquoi le législateur, en France comme en Europe (Royaume-Uni, Allemagne, Pays-Bas, Italie, Espagne...), ou en Amérique (États-Unis, Brésil), a ouvert la possibilité pour les clubs de poursuivre des objectifs prioritairement économiques, et ce pour attirer des investisseurs privés. Cet accès récent à la finance directe, par le biais de l'émission d'actions et de l'introduction du titre en Bourse, offre de nouveaux moyens aux clubs pour se développer. Tout au moins aux plus performants, car, lorsqu'ils sont fréquemment victorieux, les clubs bénéficient de rendements croissants : les succès sportifs provoquent des hausses substantielles de recettes, lesquelles permettent le recrutement des meilleurs talents, lequel renforce la probabilité de nouveaux gains sportifs. Dans cette hypothèse, les financeurs privés sont assidus, voire même en compétition pour prendre le contrôle de ces clubs. À l'inverse, une succession de

défaites réduit le budget, entraîne le départ de joueurs et de nouvelles défaites. Ces clubs subissent des rendements décroissants et n'attirent pas les investisseurs.

Ainsi, la dynamique financière tend à segmenter les championnats dans la mesure où les capitaux se concentrent sur un petit nombre d'équipes. Or, cette situation nuit à l'équilibre compétitif, donc à l'intérêt du spectacle, qui dépend de l'incertitude du résultat sportif, laquelle nécessite que les clubs aient des potentiels comparables (les fonctions de production sont inséparables puisque le match est une production conjointe par deux clubs concurrents, adversaires sportifs mais partenaires économiques). Cette singularité sera analysée, avec ses diverses régulations possibles, au chapitre III.

L'entrée de grands groupes privés dans le capital des clubs. —

De tels enjeux incitent de plus en plus de firmes à prendre le contrôle de clubs en orientant leur investissement vers une discipline, le football, et une seule équipe, très souvent prestigieuse : Fiat (Juventus de Turin), Médiaset (AC Milan), Pirelli (Inter Milan), Philips (PSV Eindhoven), Bayer (Leverkusen), Canal Plus (Paris Saint-Germain).

Ces rapprochements stratégiques se sont multipliés à partir du milieu des années 1990 (voir le tableau suivant). En Europe notamment, la transformation des structures juridiques des clubs, initialement à but non lucratif, en sociétés anonymes, la possibilité de distribuer des dividendes et l'accès au marché boursier ont mis en mouvement cette dynamique capitaliste.

Aux États-Unis, les principaux groupes de communication multiplient les prises de participation dans plusieurs des 122 franchises : Time Warner (Atlanta Braves, base-ball), Tribune Company (Chicago Cubs, base-ball), News Corporation (Los Angeles Dodgers, base-ball, New York Rangers, hockey), Cablevision Systems (New York Knicks, basket). Rupert Murdoch, PDG de News Corp entend ainsi conforter sa présence dans les ligues majeures américaines dont il contrôle une partie des droits de retransmission.

En fait, ces puissantes sociétés, dont les activités recouvrent souvent la télévision, la radio, le câble, la presse, le cinéma, l'édition et le multimédia, développent une stratégie d'intégration verticale qui se traduit par une volonté de maîtrise de l'ensemble de l'industrie du spectacle sportif. Produire, diffuser, commercialiser les images des événements et de leurs produits dérivés, tel est l'enjeu d'une lutte d'influence qui a pour seul objet la recherche d'une rentabilité la plus forte possible. Car, et c'est un phénomène

Exemples de participations dans le capital des clubs de football (en janvier 2005)

Société ou particulier (activité, nationalité)	Part du capital en %	Clubs
Mediaset (TV, Italie)	99,9	AC Milan
ENIC (finances, Royaume-Uni)	99,9	Vicence
	71	AEK Athènes
	29,8	Tottenham
	20	Glasgow Rangers
M6 (TV, France)	99	Bordeaux
Canal Plus (TV, France)	98,5	Paris Saint-Germain
Pinault (distribution, bois, France)	66	Rennes
RL Dreyfus (marketing, téléphonie, France)	54	Olympique Marseille
Roman Abramovich (pétrole, Russie)	50,1	Chelsea
Capitalia (banque, Italie)	49	AS Rome
Pathé (TV, cinéma, France)	34	Lyon
Cubic Expression (finances, Royaume-Uni)	28,9	Manchester United
Malcolm Glazer (immobilier, États-Unis)	27,6	Manchester United
Adidas (articles de sport, Allemagne)	10	Bayern Munich
BSkyB (TV, Royaume-Uni)	9,9	Manchester City
	9,9	Chelsea
	9,1	Leeds United
	5	Sunderland
Granada (TV, Royaume-Uni)	9,9	Liverpool
NTL (TV, communication, Royaume-Uni)	9,9	Newcastle United

Source : Presse.

relativement récent, le sport de haut niveau peut être un gisement de profits directs comme en témoignent les résultats de Manchester United, un cas isolé certes mais qui fascine les milieux financiers comme le monde sportif (voir le tableau suivant).

Les résultats financiers de Manchester United

(football, 2003-2004)

Recettes	En millions d'euros	en %
Billetterie	100	40
Droits TV	84	34
Revenus commerciaux (sponsorisme, produits dérivés)	66	26
Total	250	100
Bénéfice	27 millions d'euros	
Valorisation boursière (janvier 2005)	1 milliard d'euros	

Source : Presse.

Au-delà des profits directs, les sociétés dont les activités concernent la communication (Murdoch, Mediaset, Canal Plus, Pathé, M6, Granada, NTL) visent un accès au marché des images de football, programme le plus performant pour imposer leurs chaînes payantes comme le confirme le succès de Canal Plus : 34 % de ses abonnés le sont devenus en raison de la qualité de son offre de football.

Tous les opérateurs anticipent une future appropriation généralisée des droits TV par les clubs (comme en Angleterre, Espagne, Grèce, Italie et au Portugal) au détriment des ligues, un développement des produits dérivés et la création d'une superligue européenne fermée et stable, selon le modèle américain, c'est-à-dire sans risque de rétrogradation dans une division inférieure.

Le dépôt d'une offre d'achat de Manchester United, en septembre 1998, par Murdoch, s'inscrivait pleinement dans cette stratégie globale. Le septième groupe médiatique international aurait pu ainsi diffuser en Amérique du Sud, en Asie, en Europe ou aux États-Unis des images et des produits dérivés de cette marque mondialement connue et supportée par 100 millions de personnes grâce à son réseau de chaînes et de filiales implantées sur l'ensemble de la planète.

Mais la prise de participation de 44,6 % de Rupert Murdoch n'a pas été autorisée par le gouvernement britannique, malgré l'accord du conseil d'administration du club, car cet achat aurait nui à la concurrence entre les chaînes, en réservant une position dominante sur le marché des droits de retransmission du football à BSkyB, déjà sous contrat avec la *Premier League*, et aurait également renforcé les inégalités financières entre les clubs anglais.

L'introduction en Bourse. — Une nouvelle étape de la restructuration financière du football apparaît avec la cotation en Bourse de 41 clubs en Europe dans huit pays, et ce de 1983 à 2004 : la Grande-Bretagne (24), le Danemark (6), l'Italie et la Turquie (3), le Portugal (2), les Pays-Bas, l'Allemagne et la Suisse (1). Cet accès au marché boursier est interdit en France et non pratiqué en Espagne et en Belgique.

La Bourse peut présenter un intérêt certain pour les grands clubs : un renforcement de leurs fonds propres pour acquérir ou rénover leurs stades, de nouvelles possibilités de financement par le biais d'un appel à l'épargne publique par exemple, l'association des supporters à la vie financière du club, une plus grande mobilité du capital et une valorisation plus aisée pour les actionnaires et, enfin, une obligation de rigueur de gestion, de planification et de transparence.

Manchester United constitue la référence à la City : + 1 365 % du cours de l'action au London Stock Exchange depuis son entrée en mai 1991 jusqu'au 27 octobre 2004, 12 % de taux de rentabilité pour la saison 2003-2004, une valorisation boursière supérieure à 1 milliard d'euros en janvier 2005, soit 4 fois son chiffre d'affaires.

En fait, la structure des recettes de certains clubs, Manchester United principalement, occulte l'aléa sportif et donne aux marchés financiers une bonne visibilité à moyen terme. Le nombre d'abonnés, le montant des produits dérivés, la durée des contrats de retransmission, signés sur cinq ans avec BSkyB, et de parrainage, signés avec deux leaders mondiaux, sur quatre ans avec Vodafone (téléphone mobile, 64 millions d'euros) et sur treize ans avec Nike (articles de sport, 488 millions d'euros), garantissent un niveau d'activité très élevé même en cas de résultats sportifs médiocres durant deux ou trois saisons.

Évolution boursière de quelques clubs de football européens

Clubs	Date d'introduction	Bourse	Variation en % depuis l'introduction jusqu'au...	Explication de la réaction des marchés financiers
Tottenham Hotspurs	octobre 1983	Londres	+ 36 (30 octobre 2003)	résultats financiers
Manchester United	mai 1991	Londres	+ 1 365 (27 octobre 2004)	investissements structurels (stade, marketing, distribution), résultats commerciaux et financiers
Newcastle United	avril 1997	Londres	- 83 (18 juin 2002)	achat de joueurs
Lazio Rome	mai 1998	Milan	- 68 (16 juin 2004)	endettement, achat de joueurs
Ajax Amsterdam	mai 1998	Amsterdam	- 53 (31 octobre 2002)	résultats sportifs et financiers

Sources : Bloomberg ; Presse.

Ainsi, en capitalisant sur une marque, Manchester United permet au cours de son action d'être celui d'une entreprise plutôt que celui d'une équipe de football. Quelques exemples de fluctuations du titre rendent compte des événements qui font réagir positivement les marchés financiers, à savoir la création de valeur

et sa captation par les actionnaires : + 5 % le 7 février 2001 après la signature d'un contrat de partenariat commercial avec le meilleur club de base-ball des États-Unis (New York Yankees), + 5 % le 10 juin 2003 après l'annonce d'un accord « conditionnel » pour le transfert de David Beckham moyennant 35 millions d'euros, + 5 % le 4 octobre 2004 après une offre de 945 millions d'euros par l'homme d'affaires américain Malcolm Glazer pour prendre le contrôle du club, + 10 % le 2 avril 2001 après la présentation des résultats financiers semestriels du club (+ 42 % du bénéfice avant impôt).

À l'opposé, les excellents résultats sportifs de Manchester United n'ont pas enrayeré la chute de 58 % de son action entre mars 2000 et mars 2001 due à la crise globale des marchés financiers et à l'effondrement des valeurs Internet. Le rejet de la tentative d'OPA du groupe Murdoch-BSkyB a provoqué une baisse de 15 % de l'action le 10 avril 1999, et le départ du directeur général du club, promoteur de la stratégie commerciale efficace de Manchester United, a également affaibli le titre (- 4,5 %).

C'est pourquoi les clubs doivent pouvoir disposer, en dehors de l'aspect purement sportif très volatil par nature (incertitude du résultat, risques d'une politique de recrutement de joueurs), d'autres atouts liés à des investissements structurels (stade), financiers (désendettement) ou commerciaux (produits dérivés). La baisse de l'action du FC Porto, - 10 % le 11 juin 2004, lendemain de la victoire du club en Ligue des champions confirme la recherche prioritaire de dividendes des actionnaires inquiets que les profits soient réduits par l'attribution d'importantes primes aux joueurs et par leurs surenchères salariales. Dès lors, il n'est pas surprenant que les marchés financiers aient sanctionné le Borussia Dortmund qui a consacré la majeure partie des 150 millions d'euros levés lors de son introduction en Bourse le 6 novembre 2000 à l'achat de joueurs vedettes, au lieu d'investir comme prévu dans son stade, le marketing et la distribution afin d'augmenter et de diversifier ses revenus (baisse du cours de l'action de 77 % entre sa cotation et le 21 septembre 2004).

Au début de l'année 2005, 10 % seulement des clubs cotés en Bourse présentent un cours supérieur à leur valeur d'introduction, les trois quarts des clubs britanniques sont inscrits sur le deuxième (AIM) et le troisième marché (Ofex) de Londres, plusieurs clubs se sont retirés de la cote (Grasshoper Zurich, Sunderland), et beaucoup d'entre eux (AS Rome, Lazio Rome, Leeds, Aston Villa, Dortmund, etc.) sont en grande difficulté en raison notamment d'une absence de patrimoine immobilier ou de projet extrasportif et de mauvais résultats financiers.

En fait, le modèle économique des clubs de football européens est peu attractif pour les investisseurs car trop aléatoire : une dépendance des droits de retransmission télévisée (50 % en moyenne du chiffre d'affaires), lesquels pourraient baisser lors des prochains appels d'offre compte tenu de la moindre concurrence entre les acheteurs potentiels (les chaînes) ; une absence de maîtrise de l'évolution des charges salariales qui progressent plus vite que les recettes (+ 20 % par an) pour atteindre de 60 % à 80 % du chiffre d'affaires ; une forte influence des résultats sportifs par essence incertains sur les résultats financiers ; un manque de visibilité sur les perspectives sportives du club au-delà d'un an ; un risque élevé de captation de la valeur par les joueurs et leurs agents et non par ceux qui prennent des risques financiers (les actionnaires) ; une allocation des ressources orientée vers les enjeux sportifs au détriment d'une stratégie de diversification commerciale.

De façon générale, l'accès aux marchés financiers s'accompagne de plusieurs conséquences aux effets ambivalents. En mobilisant l'épargne internationale là où elle est disponible et en excès, et en la mettant à disposition là où les besoins sont les plus importants, les marchés financiers offrent de nouvelles ressources au football professionnel pour se développer. Ainsi, ils renforcent les exigences de transparence des comptes des clubs et la gestion des dirigeants sportifs est soumise au pouvoir de contrôle et de sanction des actionnaires. Toutefois, au niveau sportif, l'introduction en Bourse nuit à l'équilibre compétitif dans la mesure où seules quelques équipes peuvent en bénéficier, ce qui creuse les inégalités entre elles. D'un point de vue éthique, la satisfaction d'objectifs financiers, souvent à court terme, pour l'actionnaire, l'emporte sur celle d'objectifs sportifs, pour le supporter. Ainsi, progressivement, le modèle européen s'aligne sur le modèle américain et, de fait, le sport de haut niveau est instrumentalisé à des fins pour lesquelles il n'a pas été créé.

Un nouveau rapport salarial

Les nouvelles ressources financières du sport profitent de plus en plus aux sportifs, pourvu qu'ils soient dotés d'un statut de vedette et qu'ils évoluent dans une discipline médiatisée. Quantitativement, les effectifs professionnels sont limités : 150 000 environ dans le monde, dont 6 000 en France, vivent du spectacle qu'ils proposent. De tels chiffres représentent des proportions très

faibles de l'ensemble des pratiquants licenciés : 4 pour 10 000 en France en 2005.

Une forte inégalité des revenus

À l'échelle mondiale, la répartition des revenus s'avère très inégalitaire notamment selon le sport pratiqué, la nationalité, le sexe, et ce même au sommet de la hiérarchie. Pour l'ensemble des disciplines, une illustration peut en être fournie par la composition du classement des plus hauts revenus, qui réserve à sept sports (boxe, basket, *formule 1*, football américain, tennis, golf, football) 90 des 100 premières places (voir le tableau suivant).

Le degré de pénétration économique des diverses disciplines, leur audience internationale et les modalités de mise en œuvre du travail hiérarchisent la répartition. Des écarts sensibles peuvent y être mesurés : de 1 à 4 entre le premier et le cinquième revenu en 2003. De même, selon le sexe, l'écart enregistré en 2003 était de 1 à 4,4 (Tiger Woods : 83,3 millions, Serena Williams : 18,8 millions). Comme par le passé, les sportifs américains sont les plus nombreux (14 sur les 20 premiers) et les athlètes masculins ont quasiment l'exclusivité du palmarès (18 sur 20). Il semble que, parallèlement à la progression de la masse des revenus des athlètes les plus riches (101 millions d'euros pour les dix premiers en 1990, 308 millions en 2003), les inégalités s'accroissent même parmi ceux qui gagnent plus.

Les dix plus hauts revenus sportifs du monde

(2003, salaires, primes et contrats publicitaires en millions d'euros)

Sportifs (nationalité)	Sport	Total
1 Tiger Woods (États-Unis)	golf	83,3
2 Michael Schumacher (Allemagne)	<i>formule 1</i>	51,6
3 David Beckham (Grande-Bretagne)	football	29,3
4 Oscar de la Hoya (États-Unis)	boxe	26,6
5 Roy Jones (États-Unis)	boxe	21,6
6 Kevin Garnett (États-Unis)	basket ball	21
7 Shaquille O'Neal (États-Unis)	basket ball	19,7
8 Serena Williams (États-Unis)	tennis	18,8
9 Alex Rodriguez (États-Unis)	base-ball	18,3
10 Michael Jordan (États-Unis)	basket ball	17,9

Source : Agence SID.

Dans la mesure où le sport de haute compétition est devenu un spectacle, en économie de marché, le libre jeu des médias et de la

publicité segmente la distribution des revenus. Le consommateur choisit ses programmes, ses produits et ses vedettes dans le sport comme dans le cinéma ou la musique. Dès lors, il n'est pas surprenant qu'une majeure partie des revenus de Tiger Woods ait pour origine des contrats publicitaires, bien qu'il n'ait conquis aucun tournoi du Grand Chelem 2003. Ainsi, de 1996 à 2004, Woods a gagné 550 millions d'euros. En effet, ce joueur de golf continue à mobiliser les plus fortes audiences télévisées lors de ses prestations et à stimuler les ventes des multiples produits auxquels son nom est associé.

Toutefois, la nature collective de certains sports comme le football ou le basket par exemple, constitue un léger handicap par rapport aux disciplines individuelles telles que le golf, la *formule 1* ou le tennis dont les exploits et les images des champions peuvent être plus facilement exploités par des marques commerciales.

En Europe, l'arrêt du 15 décembre 1995 de la Cour de justice des communautés européennes (CJCE), appelé « arrêt Bosman » du nom du footballeur belge qui a engagé une action devant les tribunaux pour retrouver sa liberté professionnelle (voir encadré suivant), a eu un effet multiplicateur sur les surenchères en matière de salaires des meilleurs joueurs. En effet, l'application du droit communautaire issu du traité de Rome, du fait que le sport de haut niveau revêt toutes les caractéristiques d'une activité économique (paiement de salaires, perception de recettes commerciales, clubs à but lucratif), a libéralisé la circulation des sportifs professionnels au sein des pays membres de l'Union européenne. Le pouvoir de négociation des vedettes en quasi-monopole de l'offre de leur talent s'en est trouvé renforcé, et ce d'autant plus que la demande exprimée par les clubs est structurée par des tensions concurrentielles liées à la création d'un nouvel espace de compétition à l'échelle européenne.

La très forte croissance des ressources des clubs, de football notamment (introduction en Bourse, augmentation des droits TV, du sponsorisme et des produits dérivés) a profité aux meilleurs sur un marché européen désormais unifié. Sans substitut à leur poste, Beckham (22,4 millions d'euros), Ronaldo (16,5 millions) ou Zidane (14 millions) obtiennent des revenus inédits dans leur discipline (2003-2004). La rémunération « sportive » de ces trois joueurs vedettes du Real Madrid (salaires et primes de résultat) représente seulement de 30 % à 45 % de leurs revenus globaux. En fait, au-delà de leur talent de footballeur, ils bénéficient d'une exposition médiatique planétaire, évoluent dans le club européen le plus prestigieux et sont dotés d'une

valeur marchande exceptionnelle. Leur recrutement correspond à une politique commerciale du club qui souhaite développer, grâce à leur notoriété, la marque « Real Madrid » en Asie et aux États-Unis (Beckham), en Amérique du Sud (Ronaldo), en Afrique et au Moyen-Orient (Zidane). Le club peut amortir le coût de ses joueurs (indemnité de transfert + salaire) durant le contrat signé pour une durée assez longue (4 à 5 ans), en exploitant leurs droits d'image. De leur côté, les footballeurs perçoivent un pourcentage élevé du chiffre d'affaires des produits dérivés auxquels ils sont associés.

Les transferts et le marché du travail sportif

Paradoxalement, l'arrêt Bosman, rendu afin d'interdire les entraves à la mobilité des sportifs (suppression des indemnités à l'issue de la période contractuelle et des clauses de nationalité), a engendré une pratique dont les effets en contournent la philosophie et l'objectif. En contrepartie de hausses substantielles de salaires concédées aux joueurs, les clubs leur font signer des contrats de longue durée (4 ans, voire beaucoup plus) assortis de clauses de résiliation exceptionnellement élevées (plusieurs centaines de millions de francs) dans le but de réaliser une opération financière. C'est pourquoi le marché des joueurs de football, par exemple, est très actif lors de chaque intersaison, et même durant la saison (voir le tableau suivant).

Les dix plus importants transferts du football international

(au 1^{er} janvier 2005, en millions d'euros)

Joueurs (nationalité, date)	Club acquéreur	Montant
1 Zidane (France, 2001)	Real Madrid	75
2 Figo (Portugal, 2000)	Real Madrid	61
3 Crespo (Argentine, 2000)	Lazio Rome	56
4 Buffon (Italie, 2001)	Juventus Turin	53
5 Mendieta (Espagne, 2001)	Lazio Rome	48
6 Rio Ferdinand (Grande-Bretagne, 2002)	Manchester United	47
7 Veron (Argentine, 2001)	Manchester United	46
8 Ronaldo (Brésil, 2002)	Real Madrid	45
9 Rui Costa (Portugal, 2001)	AC Milan	43
10 Vieri (Italie, 1999)	Inter Milan	42

Source : France Football, 23 juillet 2004.

La nature spéculative de ces transactions est confirmée par l'accélération des mouvements de joueurs changeant

L'arrêt Bosman

Le contrat de Jean-Marc Bosman, joueur au RFC Liège, venait à expiration le 30 juin 1990. Son club lui a proposé un nouveau contrat avec une diminution de salaire. Le joueur a refusé et trouvé un autre club, Dunkerque, qui s'est mis d'accord avec Liège pour un prêt d'un an avec possibilité de transfert définitif. Mais le club belge a changé d'avis et bloqué le transfert. Au mois d'août 1990, Bosman s'est retrouvé sans club et sans revenu, tout en continuant d'appartenir à Liège qui avait le droit d'exiger de tout club intéressé le versement d'une indemnité de transfert. Aussi, le footballeur a-t-il fait appel aux tribunaux en remettant en cause la légalité du système des transferts et des règlements relatifs aux clauses de nationalité.

L'arrêt de la Cour de justice des communautés européennes (CJCE) en date du 15 décembre 1995 constitue une étape vers la formation d'un marché unique des sportifs professionnels. Il comprend deux décisions :

— les joueurs ressortissants de l'Union européenne peuvent désormais circuler librement en Europe et ne sont plus concernés par la règle

limitant à trois le nombre d'étrangers par club ;

— les joueurs en fin de contrat sont libres de droit et peuvent offrir leurs services aux clubs qu'ils désirent sans que leur club d'origine puisse exiger une indemnité de transfert.

En effet, l'article 48 du traité de Rome (devenu article 39) s'oppose au principe même de l'indemnité de transfert ou de formation à l'expiration d'un contrat, car il va à l'encontre du principe de la libre circulation des travailleurs à l'intérieur de la Communauté. Il s'oppose également à la limitation du nombre de joueurs professionnels ressortissants d'autres États membres lors des compétitions car celle-ci ne respecte pas le principe de non-discrimination.

Toutefois, la CJCE, qui s'est appuyée sur la nature marchande de l'activité des clubs professionnels pour lui imposer le droit communautaire, a admis qu'il ne s'appliquait pas à la composition des équipes nationales, au motif que leur composition relevait uniquement du sport et non de la vie économique. Cet argument est bien peu convaincant si l'on prend en compte le chiffre d'affaires et les profits enregistrés lors des principales compétitions entre pays (coupe du monde, championnat d'Europe, coupe d'Afrique).

fréquemment de club avant le terme de leur contrat, ainsi que par le niveau des transferts conclus. Les dix plus grosses indemnités ont été versées entre 1999 et 2002. Un troisième indice de cette logique financière, qui régule désormais le marché du travail sportif, se trouve dans le nombre de ruptures contractuelles anticipées des vedettes. Le Brésilien Ronaldo a été transféré à cinq reprises pour un montant global de 97 millions d'euros. Et le montant de son indemnité de transfert est passé de 50 000 euros en 1992 lors de son départ d'un club brésilien modeste pour le PSV Eindhoven à 45 millions d'euros en 2002 lors de la rupture anticipée de son contrat en faveur du Real Madrid.

En France, bien que portant sur des sommes inférieures, un même phénomène se produit dans les sports collectifs

Vers une réforme du système des transferts ?

L'arrêt Bosman n'a pas traité de la question des indemnités versées lors de transferts de joueurs à l'intérieur d'un État membre de l'Espace économique européen, ni de celle des indemnités fixées lors de transferts internationaux de joueurs non communautaires à l'intérieur de l'EEE. La FIFA, continuant d'appliquer à ces deux situations l'article 15 de son règlement selon lequel « le montant de la compensation doit être convenu entre les deux clubs concernés », a fait l'objet le 14 décembre 1998 d'une « communication de griefs » émanant de la Commission européenne.

En effet, la Direction générale de la concurrence de Bruxelles (DG4) considère que de telles pratiques sont contraires aux principes de libre concurrence — la fixation arbitraire des indemnités entre deux clubs pouvant être qualifiée d'entente et la nécessité d'obtenir l'accord du club d'origine restreignant la liberté de recrutement du club acquéreur — et de libre circulation des joueurs — leur mobilité nationale ou internationale étant soumise à un accord financier entre deux clubs, d'un montant parfois considérable, et le contournement de l'arrêt Bosman par le recours à des contrats de longue durée (7/8 ans, voire plus) dont l'échéance originelle

n'est jamais atteinte constituant autant d'entraves à la liberté des joueurs.

Le dialogue entre les instances communautaires et le pouvoir sportif, durant la période 1998-2000, a été caractérisé par une double évolution :

— la reconnaissance de la légitimité de l'intervention de la Commission européenne dans le fonctionnement du sport professionnel, par les fédérations sportives nationales, européennes et mondiales qui jusque-là, et en dehors de l'arrêt Bosman qu'elles avaient subi et contesté, s'estimaient être les seules autorités habilitées à édicter les règlements. De fait, il est admis que le sport professionnel est bien une activité économique, même s'il n'est pas que cela, qui relève du droit communautaire ;

— l'acceptation d'une certaine *spécificité sportive* par la Commission européenne, susceptible de déboucher sur quelques aménagements aux règles de libre concurrence et de libre circulation.

C'est sur ces bases qu'a été signé le 5 mars 2001, un accord entre la Commission européenne et la FIFA, après négociation avec toutes les parties intéressées (UEFA, ligues professionnelles, FIFA, FIFPro) pour répondre à la question suivante : comment garantir à la fois la liberté de circulation des joueurs, la stabilité des équipes et l'équilibre compétitif ? Cinq grands thèmes structurent les onze principes de l'accord :

— la protection des mineurs ;

(football, basket, rugby, volley-ball). En janvier 2005, les trois plus importants transferts de footballeurs sont ceux de Trézeguet de Monaco à la Juventus Turin en 2000 pour 22,5 millions d'euros, de Cissé d'Auxerre à Liverpool en 2004 pour 22 millions et de Wiltord de Bordeaux à Arsenal en 2000 pour 21 millions.

- la rémunération de la formation des joueurs ;

- la stabilité des contrats clubs/joueurs ;

- la solidarité entre les acteurs sportifs ;

- la gestion des litiges.

Cette réforme des transferts n'en est qu'à ses débuts. On s'est mis difficilement d'accord sur quelques grands principes et on a un peu avancé sur les modalités d'application. Citons par exemple :

- la réglementation du transfert international des joueurs âgés de moins de 18 ans ;

- la création d'une indemnité de formation distincte de l'indemnité de transfert et reposant sur un ensemble de critères objectifs ;

- la création d'une indemnité de solidarité reversée à l'ensemble des clubs formateurs à hauteur de 5 % du montant de tout transfert international ;

- l'instauration d'une période de transfert par saison avec une possibilité restreinte à mi-saison (mercato), un même joueur ne pouvant être transféré qu'une seule fois ;

- le paiement d'une indemnité en cas de rupture unilatérale du contrat (par le joueur au club quitté).

Beaucoup de progrès restent à faire. Il appartiendra aux acteurs du football eux-mêmes de poursuivre le dialogue. Il faudrait promouvoir un processus de négociation collective pour régler le problème des conflits relatifs au partage du revenu issu du

spectacle sportif. Les transferts sont concernés par des positions divergentes : entre clubs et syndicats de joueurs ; entre agents de joueurs et clubs ; entre ligues et clubs ; entre joueurs et agents. Il faut noter à ce sujet que la chambre des résolutions des litiges de la FIFA est débordée par le nombre de litiges générés par l'interprétation des textes de la réforme. Mille dossiers seraient en attente.

La dernière réforme du système de transferts initiée par la Commission européenne va dans le bon sens en garantissant une meilleure stabilité de la compétition. Des efforts néanmoins devront être poursuivis dans cette tentative de régulation d'ensemble du système, du fait du pouvoir grandissant de certains clubs et joueurs vedettes qui risquent soit de fausser l'équilibre compétitif, soit de nous acheminer vers des ligues fermées à l'américaine.

Au final, la réforme du système des transferts devrait se penser dans une approche globale du sport et en particulier intégrer les relations entre sport professionnel et sport de masse. La valeur créée au niveau du premier provient en partie du second qui mérite ainsi d'être rétribué. Dans cette perspective, le nouveau système de transferts pourrait être au service de la défense d'une certaine éthique sportive toujours mise en danger par des appétits marchands.

Source : Gouquet et Primault, 2002.

La dualité du marché des joueurs

Selon la théorie néoclassique, dans sa formulation traditionnelle, la persistance des écarts de rémunération entre différents emplois doit être imputée à des degrés variés de « pénibilité » des tâches ou être recherchée du côté des caractéristiques de l'offre du travail. Contrairement à ce que laisse supposer cette théorie des variations de salaires compensatrices, la structure du marché des sportifs apparaît découpée en plusieurs espaces.

À partir de l'exemple du football professionnel français, nous verrons que cette discontinuité découle de deux séries de différenciations qui concernent à la fois les postes et leurs titulaires. Ces différenciations se renvoient les unes aux autres et cette mise en correspondance isole chaque segment. Une spécification du dualisme met en jeu dix critères qui décrivent les emplois proposés, et donc les clubs, ainsi que les joueurs. Les principaux axes de partition retenus sont les suivants :

- le niveau des salaires : un salaire annuel brut supérieur ou égal à 1,5 million d'euros ;
- la taille financière du club : un budget au moins égal à 60 millions d'euros ;
- la performance sportive du club : un accès au titre de champion de France, une participation régulière à la Coupe d'Europe, une stabilité en ligue 1 ;
- une mobilité voulue et ascendante du joueur ou une promotion dans un club à fort potentiel ;
- un poste occupé par le joueur orienté vers des fonctions offensives valorisantes (attaquant, buteur).

Ces dix critères, qui s'impliquent les uns les autres, définissent, lorsqu'ils sont favorables, des emplois et des joueurs de type primaire et, lorsqu'ils sont défavorables, des postes et des effectifs de type secondaire. Ces clivages cumulés délimitent ainsi deux niveaux d'emplois et deux catégories de joueurs.

Sur le *marché primaire*, celui occupé par les meilleurs talents, l'ajustement se fait par le prix eu égard à la rareté de l'offre et sa rigidité dans la courte période. Une quarantaine de footballeurs de la première division du championnat de France ont des niveaux de rémunération, des aspirations, des comportements et une puissance de négociation comparables.

Le marché secondaire rassemble 400 joueurs substituables, donc en concurrence entre eux et avec les jeunes issus des centres de formation et les joueurs de certains pays à faible niveau de vie (Afrique, Europe centrale et de l'Est). La variable d'ajustement est, dans ce cas, la quantité, ce qui contribue à faire baisser les salaires de ces joueurs et à précariser leur statut (durée de carrière, chômage de déqualification).

De ce point de vue, le passage du contrat « à vie », aux termes duquel le joueur s'engageait jusqu'à 35 ans en signant son premier contrat professionnel, au contrat à durée librement déterminée, dans les années 1970 (1973 en France), avait déjà modifié la régulation du marché du travail des footballeurs : fin de l'exploitation des joueurs par les dirigeants des clubs, propriétaires d'une véritable clause de rétention, accélération du rythme

La segmentation du marché du travail dans le football professionnel

Caractéristiques	Marché primaire	Marché secondaire
— des joueurs		
• revenus	très élevés	faible
• mobilité	voulue	subie
• statut	vedette	anonyme
• poste occupé	valorisant	peu valorisant
• sécurité de l'emploi	assurée	aucune
• stabilité de l'emploi	grande	faible
— des clubs		
• rayonnement	international	national
• taille financière	élevée	faible
• rang sportif	stable	instable
• rendements	croissants	décroissants

des mutations, accroissement des surenchères salariales et des inégalités de revenus, concentration des talents dans quelques clubs fortunés.

La suppression des restrictions à la libre circulation des joueurs due à l'arrêt Bosman en 1995 a amplifié ces tendances tout en provoquant, selon les autorités sportives, l'apparition de nombreuses conséquences négatives :

— une menace pour la personnalité, le style et la culture des divers footbolls nationaux niés par l'internationalisation des clubs (voir le tableau suivant) ;

Part des joueurs étrangers dans le football professionnel, avant et après l'application de l'arrêt Bosman

(saison 1996-1997, en %)

Championnats de division 1	1995-1996	1998-1999	2003-2004
France	18	22	38
Italie	17	33	31
Angleterre	34	37	61*
Allemagne	27	39	59
Espagne	29	40	37

* Pourcentage de joueurs non sélectionnables en équipe d'Angleterre, ce qui inclut les autres footballeurs britanniques (écossais, gallois, irlandais), soit 15 % des effectifs professionnels des clubs anglais.

Sources : *Four Four Two*, mai 1999 ; *Bulletin UEFA Flash*, décembre 1999 ; *Sport Finance Marketing*, 17 février 2000 ; *France Football*, 2, 6, 9, 13, 16 janvier 2004.

- une atteinte aux capacités d'identification des supporters et une coupure avec l'ancrage culturel local et régional des équipes ;
- une diminution de la qualité et de l'homogénéité des sélections nationales, notamment liée à la difficulté pour les jeunes nationaux d'être titulaires en raison d'une forte augmentation du nombre des joueurs non sélectionnables dans chaque championnat ;
- un creusement des inégalités sportives entre clubs lié au recrutement des vedettes par les grands clubs, facilité par l'absence d'entraves, et une rupture de l'équilibre compétitif des championnats ;
- un affaiblissement des politiques de formation dû à l'impossibilité pour les clubs de récupérer une indemnité lors du départ du joueur en fin de contrat ;
- une forte hausse des masses salariales provoquée par le pouvoir de négociation des vedettes, le nombre et l'influence de leurs agents ; plus de 500 ont un agrément de la FIFA (voir le tableau suivant) ;

Évolution de la masse salariale dans le football professionnel, avant et après l'application de l'arrêt Bosman
(saison 1996-1997, en %)

Championnats de division 1	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2002-2003
Angleterre	+ 22	+ 25	+ 35	+ 41	+ 29	+ 30	+ 8
France	- 5	+ 9	+ 12	+ 26	+ 24	+ 18	+ 6

Sources : Ligue de football professionnel, Deloitte et Touche, Presse.

- un appauvrissement des championnats à faible pouvoir d'achat, à fiscalité élevée et à forte valeur sportive (départ de France de plus de 250 joueurs dont une trentaine d'internationaux) au profit de championnats à fortes recettes et très hauts revenus (Angleterre, Italie, Espagne) ;
- la transformation d'un sport collectif par essence en un sport individuel (apparition, ou projet, de nouvelles formes de rémunération telles que les contrats d'images, les *stocks options*, les droits d'auteur sur les buts diffusés à la télévision) ;
- la soumission du sport à l'ordre communautaire (principes de libre circulation et de libre concurrence) favorisant la mise en place d'une régulation économique libérale et accentuant la privatisation des clubs (capital, financement).

Quels enseignements tirer de l'évolution du football professionnel quatre ans après l'entrée en vigueur effective de l'arrêt Bosman ? Certes, chaque championnat comprend un plus fort pourcentage de joueurs non nationaux. Certes, les masses salariales progressent plus vite après l'arrêt Bosman qu'avant. Cependant, il ne s'agit pas d'une rupture radicale par rapport à l'ordre antérieur mais plutôt d'une accélération de mécanismes qui préexistaient, induite par la « nouvelle » économie du football (cotation en Bourse, commercialisation des clubs, développement des droits TV avec le numérique). Ce basculement du football dans une logique de marché ne manquera pas d'accentuer la polarisation des situations d'emploi et d'amplifier le dualisme du travail sportif mis en spectacle.

II / La mondialisation des marchés du sport

Le 6 février 2005, lors de la diffusion dans vingt-quatre langues du *Superbowl*, finale du championnat des États-Unis de football américain, Coca Cola, Pepsi, Mc Donald's et Nike ont acheté des dizaines d'espaces publicitaires avec pour objectif de conquérir de nouvelles parts d'un marché d'un milliard de téléspectateurs, consommateurs potentiels répartis dans 212 pays.

En ce tournant de siècle, l'économie du sport est constituée par un maillage indissociable de produits, d'images, de capitaux et de modèles de consommation qui se répandent sur les cinq continents : des chaussures fabriquées à Taiwan, des ballons au Pakistan et des raquettes en Corée du Sud, commercialisés sous des marques américaines, européennes ou japonaises, des images des JO ou de la coupe du monde de football vendues dans le monde entier, des milliers de sportifs professionnels émigrant hors de leurs frontières, des centaines de compétitions mises en spectacle à l'échelle planétaire.

Quelles sont les formes prises par cette mondialisation sportive ? Pour quelles raisons les pouvoirs sportifs et économiques ont-ils été conduits à développer ce processus ? Quelles sont les conséquences de la globalisation des marchés du sport sur le gouvernement du sport et son éthique ?

Les dimensions du phénomène

L'activité sportive a de longue date une dimension internationale, au moins depuis les premiers Jeux olympiques modernes (1896). En revanche, les flux économiques liés au sport ont pris une ampleur planétaire à partir des années 1980 [Andreff, 1989], césure fondamentale dans l'histoire du sport moderne.

Trois périodes, depuis 1850, dans le processus de mondialisation

Il est possible de repérer depuis 1850, date d'émergence du sport moderne, trois périodes dans l'évolution vers l'économie de marché organisée dans une perspective globale [Bourg, 2004]. À chacune de ces trois périodes correspond un « ordre sportif » défini par un projet idéologique, un objet sportif dominant, une aire territoriale de compétition, des structures institutionnelles et des moyens de médiatisation.

Le premier ordre couvre la période 1850-1914. Berceau de la révolution industrielle et du capitalisme, l'Angleterre a codifié et exporté de nombreux jeux issus du Moyen Âge en les adaptant aux nouvelles valeurs de l'époque : la compétition et la concurrence. C'est dans ce contexte économique et social que le sport va se structurer en clubs, fédérations et championnats, et va unifier ses règles. Les premières compétitions internationales, de tennis notamment, apparaissent : Wimbledon en 1877, l'US Open en 1881. Le lancement des Jeux olympiques à l'initiative de Pierre de Coubertin en 1896 se prolonge par la création du Tour de France cycliste en 1903. Ces confrontations permettent l'expression du goût de la lutte, de l'acte désintéressé et la recherche d'une élévation morale. Elles concernent pour la plupart une quinzaine de pays ; les exploits des athlètes sont relatés exclusivement par certains titres de la presse écrite, dont le quotidien *L'Auto* créé en 1903, ancêtre de *L'Équipe*, et leur lectorat est constitué d'un public d'initiés. À partir de cette époque, le sport va occuper une place grandissante dans les économies occidentales.

La deuxième période va de l'entre-deux-guerres à la fin des années 1970. Elle voit les compétitions sportives devenir spectaculaires et internationales (voir le tableau suivant). Le salariat se développe en Europe dans le football et s'étend à d'autres disciplines comme le tennis ou la boxe. En 1948, 59 pays participent aux JO retransmis par la radio qui devient le média touchant le public le plus large. Cette période constitue une longue transition entre le déclin des valeurs fondant la première (morale, éducation) et le développement d'une dynamique mondiale et marchande.

La troisième période s'ouvre au début des années 1980 avec un changement profond des principes autour desquels le sport de haut niveau se recompose : l'objet dominant devient la conquête de chiffre d'affaires et de profits, le cadre juridique de l'activité sportive se commercialise, les apports de la technologie et de la science sont déterminants dans la prestation de l'athlète, l'aire de

compétition est planétaire, tout comme la médiatisation par la télévision des grandes manifestations.

Dates de création des principales compétitions sportives internationales

Dates	Événements
1851	Coupe de l'America
1877	Wimbledon
1881	US Open
1896	Jeux olympiques
1900	Coupe Davis
1903	Tour de France cycliste
1903	Championnats du monde de gymnastique
1924	Jeux olympiques d'hiver
1925	Tournoi de Roland-Garros
1930	Coupe du monde de football
1934	Masters de golf
1948	Championnats du monde de ski
1950	Championnats du monde de <i>formule 1</i>
1950	Championnats du monde de basket
1973	Championnats du monde de natation
1978	Rallye Dakar
1983	Championnats du monde d'athlétisme
1987	Coupe du monde de rugby

Source : Presse.

Ce processus d'internationalisation des compétitions suscite deux remarques : il touche la quasi-totalité des disciplines d'une part ; il est asymétrique au sens où tous les sports ne se sont pas mondialisés au même rythme et de façon homogène.

Aspects de la mondialisation

Le concept de mondialisation ne désigne pas seulement un état de fait plus ou moins bien réalisé, mais avant tout un processus : par exemple, des pratiques et des compétitions, après être restées nationales ou continentales, ou bien encore peu développées, deviennent internationales selon une construction historique naturelle, dans la mesure où l'objet du mouvement sportif est de permettre la confrontation des meilleurs, et ce au-delà des frontières.

Ainsi se met en place un système sportif de plus en plus intégré et qui comprend un espace de compétition quasiment unifié, des structures sportives (CIO, fédérations) et des firmes (sponsors,

fabricants d'articles de sport, diffuseurs, opérateurs) qui gèrent leurs activités sur une base planétaire, des techniques et des mécanismes globalisants (modes de financement par un accès aux marchés financiers, libéralisation de la circulation des athlètes professionnels, programmes de marketing).

Aucune des composantes de la mondialisation n'est véritablement nouvelle. En revanche, c'est leur conjonction et leur intensité qui créent une « économie-monde » du sport, pour reprendre la formule de l'historien français Fernand Braudel. Chronologiquement, la mondialisation a été mise en mouvement par la diffusion géographique des pratiques. Les principales disciplines regroupent tous les pays (voir le tableau suivant). Les six premières fédérations internationales comptent plus de membres que l'Organisation des Nations unies (189).

Effectif des dix premières fédérations sportives internationales
(en nombre de fédérations nationales, 2001)

Disciplines	Fédérations nationales
1 – Volley-ball	218
2 – Basket-ball	211
3 – Athlétisme	210
4 – Football	204
5 – Tennis	190
6 – Boxe amateur	190
7 – Tennis de table	186
8 – Judo	179
9 – Natation	176
10 – Cyclisme	169

Sources : CIO, *La Lettre de l'économie du sport*, 14 février 2001.

La plupart des fédérations internationales ont accru le nombre de leurs fédérations nationales affiliées. De même, le nombre de comités nationaux olympiques membres du Comité international olympique a fortement évolué durant le *xx^e* siècle : 7 en 1900, 46 en 1936, 130 en 1972, 202 en 2004.

Cette internationalisation doit être relativisée par le fait qu'en 1900 il n'y avait que 40 États dans le monde. La décolonisation de l'Afrique, l'éclatement de l'empire britannique ou l'émiettement de l'URSS et de l'Europe centrale ont contribué, en grande partie, à l'élévation du nombre de délégations nationales adhérentes au mouvement sportif.

Au-delà du critère du nombre de nations adhérentes, il convient de prendre en compte les effectifs licenciés pour

mesurer le volume de l'internationalisation. De ce point de vue, le football constitue l'exemple le plus accompli de la mondialisation, si on ajoute aux 250 millions de licenciés, plusieurs centaines de millions de pratiquants en dehors des clubs.

Mais le vecteur le plus dynamique de la mondialisation est la télévision. Les historiens ont montré que la communication pouvait être répartie en trois grandes époques : la logosphère à partir de la naissance de l'écriture, la graphosphère à partir de l'invention de l'imprimerie au xv^e siècle, et la vidéosphère à partir de la généralisation de la télévision et du magnétoscope. La société contemporaine vit donc une civilisation de l'image, comme en témoignent trois chiffres : 1,5 milliard de récepteurs TV dans le monde, 6 milliards de téléspectateurs potentiels, 4 heures par jour de moyenne de temps de consommation de programmes télévisés.

Sans doute ne faut-il pas oublier que, l'offre satisfaisant ici un besoin de détente, de divertissement et non un besoin de première nécessité, la demande exprimée par les téléspectateurs est versatile et difficilement prévisible. Toutefois, l'audience sportive est considérable lorsqu'il s'agit d'événements internationaux.

L'ampleur des chiffres d'audience donnés par le tableau suivant, ainsi que le nombre de pays diffuseurs d'images confèrent à chaque manifestation la configuration d'un « village global » comme l'a théorisé le sociologue Marshall McLuhan. La télévision donne au spectacle une dimension universelle, et la confrontation sportive offre un monde d'appartenance, d'identité et de mythes qui ouvre des débouchés à de nombreuses activités.

Les flux monétaires des marchés du sport

L'activité sportive, vécue comme une pratique ou comme un spectacle, crée des marchés formant un véritable secteur économique, dont le chiffre d'affaires avoisine, au niveau mondial, 550 milliards d'euros (2004), ce qui représente environ 3 % de la valeur du commerce mondial [Commission européenne, 1999 ; Bourg, 2004]. Cet impact marchand recouvre l'ensemble des flux monétaires drainés sur de nombreux espaces économiques : articles de sport (chaussures, vêtements, matériels, accessoires), spectacle sportif (droits d'entrée), émissions sportives (redevance, péage), retransmissions sportives (droits de retransmission), travail sportif (revenus des athlètes professionnels), publicité et sponsorship, enseignement, presse sportive, bâtiment et travaux publics (équipements sportifs), médecine sportive, diététique, assurances, produits pharmaceutiques.

L'audience mondiale des principaux événements sportifs

(en milliards de téléspectateurs et en nombre de pays diffuseurs)

Événements (date)	Audience globale cumulée*	Pays diffuseurs
1 Grand prix de formule 1 (2000)	53,3	206
2 Coupe du monde de football (2002)	30	220
3 Championnats d'Europe de football (2000)	10,7	170
4 Championnat du monde MotoGP (2003)	5,1	208
5 Championnats du monde d'athlétisme (2003)	4,5	200
6 Jeux olympiques d'été (2004)	3,9	220
7 Coupe du monde de rugby (2003)	3,5	180
8 Internationaux de Roland-Garros (2004)	2,7	194
9 Tour de France cycliste (2004)	1,2	170

* Ces chiffres doivent être utilisés avec des réserves liées à leur origine (les organisateurs sportifs) et surtout à des difficultés méthodologiques pour le dénombrement des téléspectateurs. Par exemple, l'audience des JO d'été 2004 peut varier de 3,9 milliards (nombre de personnes différentes ayant au moins une fois, durant la quinzaine, suivi les JO, chaque téléspectateur n'étant pris en compte qu'une seule fois) à 40 milliards (cumul épreuve par épreuve de l'ensemble des audiences dans tous les pays diffuseurs, chaque téléspectateur étant pris en compte plusieurs fois à chaque épreuve regardée au moins quelques secondes). Dans de nombreuses disciplines (*formule 1*, football, motocyclisme), cette seconde comptabilisation est retenue afin de mieux valoriser l'exposition médiatique de leurs partenaires commerciaux.

Source : Presse.

Autrement dit, la dépense sportive totale, c'est-à-dire la dépense sportive des ménages, des États et des collectivités locales, des entreprises et des médias, constitue l'agrégat le plus commode pour évaluer le poids monétaire des marchés du sport et ce même si leurs contours et leur volume sont incertains [Andreff et Nys, 2002].

Les États-Unis (42 %) et l'Union européenne (36 %, dont 5 % pour la France) contribuent de façon majoritaire à la réalisation de ce chiffre d'affaires dont une seule discipline, le football, représente 45 % (voir le tableau suivant). L'activité économique liée au sport s'est fortement accrue, au point de constituer entre 1,5 % et 2 % du PIB dans les pays développés, contre 0,5 % environ en 1970 [Andreff, Bourg, Halba, Nys, 1995]. Pour la France, cette part a été estimée à 1,7 %, soit 26,5 milliards d'euros en 2002 : 13,3 milliards provenant des ménages, 10,9 milliards de l'État et des collectivités locales, 2,3 milliards des entreprises (*source* : Stat Info, novembre 2004).

Ce secteur est tiré par plusieurs facteurs comme la baisse du temps de travail et l'essor concomitant des loisirs, le changement

Le chiffre d'affaires mondial de quelques marchés du sport (2004)

Marchés	Estimation (en milliards d'euros)
Marchés du sport	550
Marchés du football	250
Articles de sport	140
Billetterie	60
Droits de retransmission télévisée	60
Parrainage sportif (achats de droits)	18

Sources : Note d'information à la Commission européenne, 15 février 1999, Bruxelles, non publiée ; Bourg, 2004 ; Sponsorclick ; Presse.

des habitudes vestimentaires et comportementales, l'augmentation des consommations sportives des ménages en matière de spectacle télévisé, la progression des dépenses de publicité des entreprises dans le domaine du sport, le développement de l'offre de programmes sportifs et la hausse des droits de retransmission versés par les diffuseurs.

Le rythme de croissance élevé des flux monétaires engendré par l'ensemble de ce secteur, de 6 % à 10 % en moyenne chaque année, s'explique par l'excellente adéquation du sport aux exigences de cette nouvelle donne sociétale : l'immatérialité des images, la dramaturgie de l'action, la permanence du spectacle, la planéarité des enjeux.

Les stratégies d'internationalisation des principaux acteurs

Historiquement, la diffusion internationale du sport de l'Europe, notamment l'Angleterre, vers le reste du monde, est comparable à l'expansion spatiale du capitalisme depuis ses foyers d'origine, l'Europe, vers la périphérie du système. De la même façon que le marché pertinent devient global pour les grandes firmes désireuses de profiter des effets d'échelle et de masse, l'universalité constitue l'objectif ultime du mouvement sportif.

Le rôle du CIO et des fédérations internationales

La formation de l'espace sportif international provient de la propension à l'échange, c'est-à-dire à la confrontation entre athlètes, qui constitue une donnée spécifique. Cet invariant

Une nouvelle économie de l'olympisme

Après plusieurs décennies d'immobilisme, l'ordre olympique a été bouleversé dans les années 1980 pour développer l'audience des Jeux. L'ouverture des JO à tous les athlètes, amateurs ou professionnels, pourvu qu'ils soient admis par leur fédération (1981), la possibilité d'utilisation commerciale des symboles olympiques (1986), la décision de faire alterner les JO d'été et d'hiver tous les deux ans (1986, appliquée depuis 1994), la création d'un programme mondial de marketing (1986) ont illustré la volonté du CIO de valoriser le spectacle par un renforcement de la compétition entre sportifs et de la concurrence entre sponsors et télévisions pour obtenir l'exclusivité des droits.

La privatisation des JO de Los Angeles en 1984, liée au refus de la ville d'engager de l'argent public, ainsi que leurs bénéfices (225 millions de dollars) ont également constitué deux événements inédits, mais décisifs pour l'avenir des Jeux. Et ce d'autant plus qu'une réelle alternative à leur financement public se développe grâce à la télévision qui donne à ces spectacles une dimension universelle intéressant des grandes firmes désireuses d'accroître leur notoriété et leurs ventes sur l'ensemble de la planète [Bourg et Gouquet, 2004].

universel explique l'internationalisation comme étant la poursuite d'un processus organique des institutions sportives amorcé en 1894 par la création du Comité international olympique, et en 1896 par celle des Jeux olympiques.

Tel était bien l'objet du projet du baron de Coubertin, promoteur des JO, qui déclarait après leur première édition : « Il faut internationaliser le sport. Ce fut le premier bienfait de l'olympisme de remplacer les petites chapelles par une grande Église. » Ce rêve d'unité de l'humanité a nourri toutes les utopies depuis la plus antique philosophie : de la république universelle chrétienne à l'internationalisme prolétarien, du libéralisme mercantile à la globalisation du marché et de la société [Mattelart, 2000]. L'olympisme, au même titre que le commerce à la Renaissance, a été conçu comme un moyen d'abolir les distances et les frontières, de pacifier et d'unifier le monde [Bourg, 2004].

L'émergence d'un ordre sportif marchand et mondialisé au milieu des années 1980 a résulté de la disparition de deux verrous institutionnels qui, durant près d'un siècle, ont régi l'éthique de l'olympisme : la gratuité de l'effort athlétique, mise en cause par la fin de l'amateurisme en 1981, et l'impossibilité d'exploiter commercialement les symboles des JO supprimée en 1986.

Par ailleurs, le passage d'une vente locale (négociation avec chacun des 197 comités nationaux olympiques) à une vente mondiale (accord global de parrainage avec le CIO) a aussitôt ouvert l'ensemble des marchés aux sponsors en simplifiant les tractations. Ce décloisonnement a contribué à l'intégration des

économies nationales dans une logique mondiale, et ce d'autant plus que le nouveau mode de développement capitaliste facilite la pénétration internationale du sport de haut niveau dans la mesure où il tend à uniformiser les marchés, les produits et la publicité sur un espace planétaire.

Ce qui vient d'être dit pour les JO s'est appliqué à l'ensemble des disciplines, comme en témoigne l'essor du nombre des compétitions internationales.

Évolution du nombre d'événements sportifs internationaux

Dates	Événements (estimation)
1896	3
1912	20
1977	315
1987	660
2005	1 000

Source : Presse.

Ce cycle d'internationalisation sportive a parfaitement coïncidé avec la volonté de conquête culturelle de nouveaux territoires manifestée par les firmes multinationales, qu'elles appartiennent à la filière sportive (Nike ou Adidas par exemple) ou à celle des produits de grande consommation (Coca Cola, Mc Donald's entre autres) qui intègrent désormais le sport dans la mise en œuvre de leurs stratégies.

Le jeu des multinationales

Cette nouvelle donne sportive permet aux grandes firmes de s'affranchir des barrières idéologiques ou linguistiques.

Les fabricants d'articles de sport. — Dans les années 1970, Adidas fut la première à saisir les opportunités commerciales de cette dynamique. Constatant que les anneaux olympiques étaient un des rares symboles reconnus spontanément dans le monde entier, avec la coquille Shell et la bouteille de Coca Cola, tout en étant la seule marque non exploitée, Horst Dassler, PDG de Adidas, proposa un programme mondial de marketing de l'olympisme qui, à partir des années 1980, devint une référence pour la commercialisation des principaux événements sportifs.

L'image compte plus que tout sur le marché des équipements sportifs où les produits en compétition sont de qualité similaire

et souvent fabriqués dans les mêmes ateliers à Taiwan, en Chine ou en Thaïlande. Dès 1956, Adidas fournissait gratuitement des chaussures aux athlètes avant, quelques années plus tard, de payer ceux-ci et de signer des contrats avec les fédérations. Lors des Jeux de Séoul en 1988, Adidas équipait 110 délégations sur les 160 et, lors de la coupe du monde de football 1990, 15 sélections nationales sur 24. En 1997, Adidas a consacré 13 % de son chiffre d'affaires à des campagnes de communication dans le monde entier. Sponsor du football (coupe du monde 1998, Zidane, Real Madrid, équipes nationales d'Allemagne, d'Argentine, d'Espagne et de France), car c'est le sport prescripteur planétaire, du rugby (Nouvelle-Zélande, Lomu) en raison de l'impact de la marque « All Blacks », du base-ball (New York Yankees) pour concurrencer Nike aux États-Unis, ou de sports émergents (snowboard, patin en ligne, outdoor) afin de ne pas perdre de capitaux pour les conquérir lorsque leur marché sera arrivé à maturité, Adidas multiplie les barrières à l'entrée d'un secteur de produits à très haute valeur symbolique.

Car le marché mondial est dominé par un nombre restreint de firmes. Une dizaine captent une majeure partie d'un chiffre d'affaires évalué à 140 milliards d'euros (2004).

À titre d'exemple, le marché de la chaussure de sport, dont la taille financière est limitée mais qui constitue un vecteur de crédibilité pour la marque a une *structure de type oligopolistique avec frange*. Les trois premiers fabricants (Nike, Adidas, Reebok) représentent 59 % des ventes et les dix premiers plus de 80 % (2004). Dans une telle forme de marché, la théorie économique montre que les prix ne constituent pas une variable stratégique, contrairement à la *différenciation de la marque* qui repose sur le besoin de reconnaissance des consommateurs. L'hégémonie des multinationales s'explique ainsi par leur capital de réputation lié à la notoriété acquise par une association avec des champions et des innovations dans le domaine marketing ou technologique. Le slogan « *just do it* » (« faites-le »), ou la virgule de Nike, sont synonymes d'un style de vie (victoire, énergie, santé, richesse), plus que d'un produit. Cette exigence pour franchir ou ériger des barrières à l'entrée nécessite forcément une communication globale, puisque le marché est global. Il en coûte 1 milliard d'euros par an à Nike : équipes de football de Manchester United, du Brésil et d'Italie, Ronaldo, Tiger Woods, Serena Williams.

De même, une seconde variable stratégique, la *rationalisation des coûts de production*, a pour conséquence de multinationaliser certaines fonctions : la fabrication et le montage des chaussures

Nike sont délocalisés vers des pays à bas salaires, en particulier d'Asie (90 % de sa production).

Les firmes sponsors n'appartenant pas à la filière sportive. — Les multinationales trouvent dans le sport de haut niveau mis en spectacle un support à leur mesure. Avec la saturation des marchés traditionnels et la surproduction de biens, le système économique ne peut plus se permettre de servir seulement les besoins réels des consommateurs. Il convient d'en susciter de nouveaux pour absorber l'offre. Et, de ce point de vue, le parrainage sportif est une technique privilégiée.

Le marketing doit porter autant sur les symboles que sur les biens. Dès lors, au moins cinq raisons justifient les investissements des grandes marques dans les principaux événements : leurs très forts taux d'audience, l'état de réceptivité des téléspectateurs, le langage quasiment universel du sport, la nécessité d'être présent sur tous les marchés, la volonté de se forger une image sympathique et populaire.

Les dépenses consacrées au parrainage sportif progressent fortement ces dernières années : 8 milliards d'euros en 1997, 20 milliards en 2005, 23 milliards en 2006 (prévisions établies par l'agence Sponsorclick). Toutes les marques en situation d'oligopole, dominant leur secteur d'activité, sont impliquées. L'étude de leurs retombées en termes de visibilité, de notoriété et d'image montre l'impact de cette stratégie. Selon deux études concordantes, les téléspectateurs du *Superbowl* ont prêté une attention particulière aux publicités diffusées pendant l'édition 2004 : 46 % ont déclaré avoir regardé l'intégralité des coupures publicitaires et 89 % ont été capables de citer le nom de plusieurs annonceurs. L'explication tient à la concurrence entre annonceurs qui rivalisent d'originalité pour retenir l'attention des téléspectateurs, dont une bonne partie s'intéresse autant à la compétition entre Coca et Pepsi ou entre Visa et Mastercard qu'au match lui-même. Tous les candidats au statut de *World Company* s'inspirent de la stratégie de Coca Cola.

« Rien n'est aussi universel que les Jeux olympiques, et aucun produit n'est aussi universel que Coca Cola », affirmait en 1994, le vice-président de la marque américaine, symbole dans le monde d'un imaginaire, d'une prospérité et d'une culture. Pour y parvenir, Coca Cola consacre près du quart de son chiffre d'affaires à la publicité, dont une partie au sport (70 disciplines dans 200 pays). Il s'agit d'installer de nouvelles habitudes de consommation. Ainsi, les téléspectateurs sportifs sont exposés 705 millions de fois par jour à Coca Cola sur les cinq continents

Globalisation du sponsoring sportif et des activités de Coca Cola

Caractéristiques	Données
Création de la firme	1886
Première action de parrainage	Jeux olympiques (1928)
Principaux événements sportifs parrainés	Jeux olympiques, coupes du monde de football et de rugby, championnats du monde d'athlétisme, Coupe Davis, Masters de golf, championnats d'Europe et d'Afrique de football, Tour de France, championnats des États-Unis de basket (NBA) et de football américain (NFL)
Budget du sponsoring sportif	2 milliards d'euros (de 1984 à 2004)
Notoriété de la marque dans le monde	94 %
Présence internationale	200 pays
Chiffre d'affaires (2003)	16 milliards d'euros
Part du chiffre d'affaires réalisée hors des États-Unis (1998)	66 %
Part des profits réalisée hors des États-Unis (1998)	75 %
Part du marché mondial des <i>soft drinks</i> (2004)	50 %

Sources : Coca Cola Company ; Presse.

où on dénombre 8 millions de points de vente. Cette boisson est accessible à 6 milliards de consommateurs contre 2,2 en 1984. Et les marchés émergents offrent de belles perspectives : l'Inde (1,2 litre par habitant de boisson gazeuse en moyenne par an) et la Chine (5 litres) comparées aux États-Unis (90 litres).

Cette implication d'un leader d'opinion en matière de marketing a entraîné l'adhésion d'une quinzaine de grandes firmes au parrainage sportif : des sociétés américaines, Mc Donald's (JO, coupe du monde de football, ligue des champions de football : voir le tableau suivant), Visa (JO, coupe du monde de rugby), Kodak (JO), Time-Life (JO), Philip Morris (*formule 1*), Fuji (coupe du monde de football) ou européennes, Philips (coupe du monde de football).

Les autres opérateurs. — Qu'il s'agisse de groupes de communication qui contrôlent de grands clubs et/ou les droits commerciaux d'événements (Murdoch, Canal Plus...), d'agences de marketing spécialisées dans le sport (International Management

La stratégie d'internationalisation de Mc Donald's

En parrainant les plus grands événements, Mc Donald's entend exporter également un mode de vie qui, par des effets de démonstration et d'imitation, doit se propager à l'ensemble de la planète. Première enseigne de restauration rapide au monde avec 28 000 établissements dans 121 pays en 2001, Mc Donald's développe ses activités avec une double stratégie d'internationalisation de son implantation et de communication auprès d'un public prescripteur (les enfants). Le sport, et plus particulièrement l'olympisme, correspond bien à cette double ambition.

La mondialisation de l'olympisme et de Mc Donald's

(en nombre de pays)

Dates	Participation aux JO d'été	Implantation de Mc Donald's
1956	67	1
1980	80	26
1988	159	53
1992	169	79*
1996	197	100**
2004	202	121***

* 1990 ; ** 1994 ; *** 2001.

Sources : CIO ; Mc Donald's ; Presse.

Créée en 1955, la firme ouvre des restaurants hors des États-Unis à partir de 1967, parraine les Jeux en 1984, s'installe à Moscou et Pékin en 1990, réalise la majeure partie de son chiffre d'affaires à l'étranger (57 % en 2001) et investit 2 milliards d'euros de communication en 2001, soit 6 % de son chiffre d'affaires.

Group), ou de sociétés d'investissement misant sur le sport, une même logique spéculative oriente leurs stratégies. Le haut niveau se prête à leurs attentes car il réunit des qualités en adéquation avec la « nouvelle donne » caractérisée par la croissance du chiffre d'affaires des spectacles sportifs et la libéralisation des marchés du sport.

Deux exemples illustrent la recherche internationale d'une *création de valeur pour les actionnaires* dans le domaine du sport. La société ENIC (English National Investment Company) a investi plusieurs dizaines de millions d'euros pour prendre des participations dans des clubs de football européens : Glasgow Rangers, AEK Athènes, Tottenham, Vicenza. L'objectif de ce groupe financier britannique est de diversifier son portefeuille d'investissements pour réaliser de substantielles plus-values. Le choix de ces clubs s'explique par le fait que leurs actifs étaient sous-évalués et

qu'ils étaient faciles à racheter. ENIC a misé sur une prochaine évolution de ce sport (développement des produits dérivés, augmentation des droits TV, privatisation des droits commerciaux, introduction en Bourse, création d'une ligue européenne fermée), source de profits.

La société américaine Hicks, Muse, Tate and Frust Inc. a procédé à la même anticipation en 1999 lors de sa prise de 85 % du capital des Corinthians Sao Paulo, champion du Brésil de football. Cette compagnie qui gère des fonds de placements, notamment des fonds de pension d'Amérique du Sud, attend un retour sur investissement de 15 % à 30 % par an et convoite les dix plus grands clubs brésiliens, les clubs argentins Boca Juniors et River Plate et les clubs les plus prometteurs de gains des autres pays du continent.

Ce processus, relativement nouveau dans son intensité, amplifie la dynamique internationale analysée précédemment. Nul doute qu'il constituera, avec la révolution de la retransmission télévisée du sport permise par le numérique, le moteur d'un cycle long de croissance du spectacle sportif.

Une internationalisation triangulaire ou planétaire ? — Le marché pertinent pour la définition des stratégies des multinationales intervenant sur les marchés du sport est bien le marché mondial. Toutefois, ce processus de globalisation doit être relativisé. Tout d'abord, il relève plus d'une pratique triangulaire (Amérique du Nord, Europe, Asie) que planétaire [Andreff, 2003]. Qu'il s'agisse des flux de capitaux, de produits, de services sportifs ou des parts de marché respectives des différentes zones du monde (articles de sport, marketing, spectacles, financement), la triade constitue le périmètre d'action fondamental. L'Union européenne, l'Amérique du Nord et l'Asie du Sud-Est réunissent 85 % des villes organisatrices des JO d'été ou des ventes mondiales d'articles de sport par exemple. En second lieu, leur développement hors de leur pays d'origine ne signifie pas que ces firmes n'ont pas de nationalité (voir le tableau suivant). Leurs caractéristiques essentielles (localisation du siège, du principal actionnaire et des parts de marché) témoignent, au contraire, du fait qu'il s'agit d'entreprises américaines ou européennes qui déploient leurs activités à l'étranger sans être des multinationales globales.

Généralement, le contrôle du capital demeure largement national, la plus grande partie des activités est concentrée sur leur territoire d'origine (54 % pour Adidas, 49 % pour Nike), la direction de la firme et les fonctions recherche/développement le sont

également. Si la globalisation des industries du sport est bien une réalité, en revanche la multinationale globale sportive est un mythe.

Degré d'internationalisation de quatre firmes de la filière sportive

(deux fabricants d'articles de sport, Nike et Adidas, deux agences de marketing, IMG et Sportfive, 2003-2004)

Entreprises (siège, date de création)	Principal actionnaire (nationalité)	Chiffre d'affaires (en MME)	Présence internationale
Nike (E-U, 1972)	Phil Knight (E-U)	9,3	51 % du CA hors États-Unis 34 % du CA mondial chaussures de sport
Adidas (All, 1920)	Herbert Hainer (All)	4,2	46 % du CA hors Europe 16 % du CA mondial chaussures de sport
IMG (E-U, 1962)	Fortman Little & Co (E-U)	1,9	1 000 événements sportifs, 500 sportifs, 33 pays
Sportfive (Fra, 1969)	Advent International (E-U)	0,6	43 fédérations ou ligues, 250 clubs professionnels (Europe, Afrique)

Source : Presse.

Les effets de la mondialisation

La problématique de la mondialisation est souvent associée à celle du dépérissement ou de l'affaiblissement des États. Qu'en est-il dans le domaine sportif ? Autrement dit, cette relation négative entre l'ouverture croissante de la sphère sportive et le pouvoir des institutions censées la gouverner (CIO, fédérations internationales) est-elle vérifiée ? Plusieurs autres questions d'ordre historique et conceptuel se posent. Comment définir la souveraineté ? Quel est l'impact de la soumission progressive de l'ordre sportif aux mécanismes du marché sur l'identité même du fait sportif et son éthique ?

Sur le gouvernement du sport

Existe-t-il une activité intrinsèquement plus mondialisatrice que le sport ? Nous avons vu que cette dynamique était le produit

de la rencontre des stratégies internationales de développement des instances sportives et des firmes partenaires. Mais la dérégulation et la privatisation de l'économie du sport ont entraîné la disparition d'instruments de souveraineté pour le pouvoir sportif. Dès lors, un siècle après la création des Jeux olympiques modernes, qui dirige le sport mondial ?

Si durant les deux premières phases de l'histoire du sport, jusqu'en 1980, le pouvoir appartenait au CIO et aux fédérations internationales, tout à la fois gendarmes de l'ordre sportif, vecteurs de son développement et garants de son éthique, désormais il apparaît que le mouvement sportif doit bien souvent se contenter d'interpréter la nouvelle rationalité qu'impulsent de l'extérieur une vingtaine de firmes omniprésentes sur les marchés du sport : une douzaine de sponsors non sportifs (Coca Cola, Mc Donald's, Visa, Xerox, Canon, Philip Morris...), une demi-douzaine de diffuseurs (ABC, CBS, NBC, Fox, TBS, UER), cinq fabricants d'articles de sport (Nike, Adidas, Reebok, Asics, Mizuno), deux agences de marketing (IMG, Sportfive). Cette forme de directoire du sport mondial comprend seulement des entreprises ayant réellement une influence internationale liée à leur chiffre d'affaires réalisé dans le sport et/ou leur part de marché. La puissance de ces vingt-cinq sociétés (seize américaines, cinq japonaises, quatre européennes) provient de leur poids sur leur secteur d'activité, lequel leur confère un statut de partenaire obligé pour le mouvement sportif : les trois premiers fournisseurs de chaussures de sport détiennent 59 % des ventes mondiales (2004), les onze sponsors officiels des JO ainsi que leur diffuseur américain (NBC) contribuent pour plus de 50 % au financement des Jeux (2004).

Certes, individuellement, rares sont les firmes pouvant être considérées comme toutes-puissantes, et ce malgré la stabilité de ce noyau d'entreprises s'intéressant au sport. Toutefois, ce sont les relations circulaires établies entre elles et les liens noués avec d'autres firmes qui créent par là même des chaînes d'obligations réciproques. Il se forme alors une communauté d'intérêts qui fonctionne en réseau et impose au mouvement sportif une rationalité productiviste qui lui est extérieure.

À titre d'exemples, l'agence IMG gère le circuit professionnel féminin de tennis, est actionnaire avec Nike de *Nick Bolletieri Tennis Academy*, représente les intérêts de 50 % des joueurs et négocie les droits de diffusion de la plupart des grandes épreuves de tennis. Le groupe Walt Disney contrôle le deuxième réseau de télévision des États-Unis (ABC), détient 80 % de la plus grande chaîne sportive du monde (ESPN), 33 % d'Eurosport, 10 % de TV

Sport et participe au capital de Japan Sports. News Corporation, groupe multimédia présidé par Rupert Murdoch, est l'opérateur du quatrième réseau américain (Fox), qui a notamment acheté les droits de retransmission du football américain et du hockey sur glace, de la chaîne britannique BSkyB qui possède les images du championnat de football anglais vendues dans le monde entier, et de Star TV qui diffuse en Asie et en Australie les programmes sportifs du groupe. Par ailleurs, News Corporation est propriétaire de deux clubs de rugby à treize (London Broncos, Brisbane Broncos) et a également créé en 1996 une « *Super League* » de rugby à treize ainsi que le tournoi des trois nations de rugby à quinze (Afrique du Sud, Australie, Nouvelle-Zélande) dont il a obtenu l'exclusivité des droits de retransmission pendant dix ans.

Le nouveau directoire du sport mondial. — Ces groupes multinationaux occupent donc une place centrale dans le nouveau système de production et d'exploitation du spectacle sportif de plus en plus intégré et globalisé. De fait, le sport de haut niveau devient un simple instrument de la mondialisation économique. Et le pouvoir s'est déplacé, il a déserté ces lieux précis que circonscrit le mouvement sportif, sous la pression de plusieurs facteurs qui ont contribué à encastrier le sport dans la sphère marchande planétarisée. Le centre de ce nouvel ordre est formé d'un assemblage complexe d'institutions sportives, de commanditaires, de chaînes de télévision et de firmes spécialisées dont l'enchevêtrement des logiques conduit à confier le destin du sport au fonctionnement des divers marchés concernés.

Les classements des personnalités les plus influentes dans le sport publiés par la presse témoignent de cette redistribution du pouvoir. À partir du début des années 1990, aucun dirigeant sportif ne figure aux premiers rangs. Parmi les cent répertoriés chaque année, une cinquantaine appartient aux secteurs de l'audiovisuel et des affaires (*The Sporting News*). Conformément au principe qui veut que celui qui paie détient le pouvoir, les vrais maîtres du sport mondial sont les PDG de News Corp, Disney-ABC, NBC, Time-Warner, Nike, IMG, Coca Cola, Adidas. Le président du CIO, Jacques Rogge, n'apparaît jamais dans les vingt premières places.

Dès lors, le CIO et les fédérations internationales ne sont plus que les gestionnaires avisés d'un idéal reposant sur quelques mythes fondateurs associés à des vedettes identifiées à des héros. Dans la mesure où de 50 % à 80 % du financement des événements internationaux proviennent d'un petit nombre de firmes, les institutions sportives sont placées sous la tutelle de sociétés

privées qui ne sont responsables que devant leurs actionnaires. Certes, les instances sportives conservent le pouvoir de légitimation symbolique des exploits des athlètes et de validation officielle des résultats des compétitions. Mais le marché supplante désormais la régulation sportive.

Sur l'éthique sportive

Le mouvement sportif n'a pu atteindre ses objectifs de pérennité et de développement (universaliser les pratiques, internationaliser les compétitions, rentabiliser le spectacle sportif) qu'au prix du sacrifice de ses principes fondateurs. Désormais, le gigantisme, l'affairisme et le dopage caractérisent les maux du sport. En effet, cette stratégie accorde la priorité à l'exploitation de ce gisement de droits financiers plutôt qu'à protéger les idéaux originels [Bourg, 2004 ; Bourg et Gouguet, 2004].

D'activité physique conçue à des fins éducatives, le sport se transforme en activité économique majeure à l'échelle internationale. Le retour sur investissement attendu par les sponsors, fournisseurs et télévisions remplace la glorieuse incertitude du sport, ressort central de la compétition. L'éthique en est pervertie dans son fondement objectif, la règle sportive, et dans son fondement subjectif, les valeurs qui lui sont communément associées. L'originalité du sport, mais également sa complexité, est d'articuler deux systèmes de représentation et de valeurs opposés : d'un côté, le sport participe d'une exaltation de la nature, de l'équilibre et de la santé, de l'autre côté, il relève d'une idéalisation du dépassement de soi qui l'ouvre sur la démesure et sur l'artifice, lesquels deviennent la négation même de l'éthique sportive et de la santé publique. Dès lors, comment opposer radicalement, voire séparer, deux conceptions du sport : d'une part le sport de haut niveau commercialisé à l'échelle planétaire (bien privé), d'autre part le sport patrimoine de l'humanité (bien public) ? La question centrale tient à la difficulté de construire une représentation commune des valeurs sportives et du modèle du sport de haute compétition : valeur d'échange uniquement ou/et facteur de santé, d'éducation et d'intégration ? L'inexistence d'un contrat social sportif *a priori*, préalable à la production d'un bien public mondial, explique probablement et en partie la faiblesse de la gouvernance du sport mondial comme l'inexistence d'un citoyen sportif mondial (pratiquant, spectateur, télé-spectateur, contribuable).

Comment construire cet intérêt général sportif mondial ou ce bien commun universel ? L'architecture du système sportif est

incomplète et inadaptée : faible pouvoir direct, rôle et fonctions limités, crise des finalités (objectifs sportifs ou objectifs commerciaux ?), règles de décision opaques, légitimité démocratique insuffisante, etc. Les défis posés par la globalisation libérale du sport suscitent une demande de bien public mondial qui ne rencontre une offre à aucun niveau. En effet, l'exemple des difficultés de lutte contre le dopage illustre le préjudice causé au développement d'un bien public mondial par trois absences [Kaul, Grunberg, Stern, 2003] : l'inexistence d'un cadre institutionnel susceptible de gérer un bien public mondial, le manque de légitimité des instances internationales et de souveraineté des citoyens, l'inexistence d'incitations et de sanctions. Dans cette perspective, la production d'un bien public mondial sportif supposerait une régulation émanant d'acteurs publics et d'instances privées indépendantes (voir l'encadré ci-contre).

Une approche néocoubertinienne de la mondialisation des marchés du sport pourrait laisser croire en la victoire conjointe du sport et du marché globalisé, le second étant mis au service du premier. Au lieu de voir que, en réalité, la dénaturation des principes fondateurs du sport par un ordre marchand non régulé à l'échelle planétaire s'accélère.

**L'agenda 21 du sport mondial :
le sport peut-il devenir un bien public mondial* ?
(liste de 21 recommandations prioritaires pour le XXI^e siècle)**

- La réalisation d'études épidémiologiques pour procéder à un état des lieux sanitaire du sport de haut niveau ;
- l'étude des effets à court, moyen et long terme de l'usage de substances et de techniques dopantes sur la santé des sportifs ;
- l'unification des procédures de détection, de la liste des conduites dopantes interdites et de leurs sanctions, avec l'application intégrale du code mondial antidopage ;
- les activités de recherche et de développement visant à renforcer l'efficacité des contrôles antidopage ;
- la création d'un passeport médical individuel pour les sportifs (validation indispensable à la participation aux compétitions) ;
- la promotion des actions d'information des sportifs sur les risques encourus pour leur santé en cas de dopage ;
- un système de surveillance, de contrôle et de répression de l'ensemble de la filière du dopage (pourvoyeurs, consommateurs, prescripteurs, etc.) ;
- l'aide à la promotion de la pratique sportive dans les pays les moins avancés ;
- l'action contre le blanchiment de l'argent dans le sport ;
- la lutte contre la corruption et la tricherie dans le sport ;
- la recherche sur les conséquences du sport de haute compétition sur la santé et l'espérance de vie des athlètes ;
- la promotion d'un principe de précaution et de prévention par rapport à tous les excès du sport (pratique intensive chez l'enfant, surcharge des calendriers d'entraînement et de compétition, etc.) ;
- la protection de l'environnement lors de chaque réalisation d'une infrastructure sportive ;
- la lutte contre toute forme de violence dans les stades ;
- la clarification des valeurs et des finalités des diverses activités actuellement regroupées sous le vocable « sport » et la dénomination distincte de ces visions et pratiques ;
- la promotion du sport d'utilité publique et du sport durable ;
- la création d'institutions de gouvernance sportive mondiale (Programme des Nations unies pour le sport, agences, etc.) ;
- la mise en œuvre d'instruments de régulation du sport mondial (taxes, amendes, etc.) ;
- les actions entreprises contre le gigantisme des grands événements sportifs planétaires ;
- la lutte contre le gaspillage des fonds publics dans le sport commercialisé ;
- la promotion d'un ordre sportif mondial (citoyenneté sportive mondiale, contrat social sportif commun, cadre juridique, etc.).

* Les biens publics mondiaux correspondent principalement à la reconnaissance et la satisfaction des droits et besoins fondamentaux de la personne humaine, ainsi qu'au respect des contraintes environnementales : par exemple, la santé, l'éducation, la culture, l'eau, l'énergie, etc. [Kaul, Grunberg, Stern, 2003].

III / Les modèles d'organisation du sport professionnel

L'organisation du sport professionnel est en pleine mutation et l'heure est aux choix. Dans la logique du libéralisme triomphant, faut-il admettre la généralisation du modèle américain, ou bien y a-t-il encore place, dans le cadre d'une autre culture, pour le modèle européen ? L'objet de ce chapitre est de présenter ces deux modèles d'organisation du sport pour essayer de répondre à la question.

Le modèle américain s'est construit sur une logique résolument économique, l'objectif des ligues et des clubs étant de maximiser leur profit. Dans ce contexte, l'originalité du modèle américain a été de mettre en place des instruments pour réguler la concurrence économique entre les clubs afin de ne pas compromettre la compétition sportive.

Le modèle européen, à l'inverse du précédent, a longtemps été dominé par la primauté de l'objectif sportif (le classement) sur le résultat économique, mais la situation est beaucoup plus complexe. Si le principe de l'accession à certaines compétitions dépend toujours du classement sportif, ce dernier est de plus en plus lié à la capacité financière des clubs. Le problème est de savoir si cette montée des critères financiers ne va pas provoquer l'émergence d'un système proche du modèle d'outre-Atlantique.

Le modèle américain, efficace d'un strict point de vue économique, considère le sport comme un simple moyen au service de la maximisation du profit. Le modèle européen dans les conditions actuelles de la compétition internationale n'est plus viable. Il s'agit donc de trouver des modalités de régulation permettant à la fois de garantir l'équilibre compétitif (modèle américain) et de respecter l'organisation pyramidale du système (spécificité culturelle du modèle européen), ce qui ne se fera pas sans un certain nombre d'obstacles à dépasser.

Le système fermé des ligues américaines

Une concurrence sauvage risquant de profiter, sur le plan sportif, aux clubs les plus riches (recrutement des meilleurs joueurs), il a été instauré des règles (*draft*, *salary cap*) qui constituent un système de péréquation de ressources entre clubs du haut et du bas de tableau. Dans le modèle américain, l'objectif sportif des clubs s'efface devant la contrainte économique, aucun club par exemple n'étant menacé de relégation dans les divisions inférieures à cause de ses résultats au classement général. Cette contrainte économique, pour tous les acteurs impliqués, trouvera sa résolution dans un vaste processus de négociation collective.

Présentation du modèle

Des origines à la période actuelle. — Le sport a toujours occupé une place privilégiée dans la société américaine, ce qui peut s'expliquer par des raisons économiques et culturelles. D'un point de vue historique, le sport aux États-Unis s'est très vite professionnalisé et, sous la pression des propriétaires de clubs, il est devenu une activité commerciale. De plus, les valeurs véhiculées par l'éthique sportive semblaient conforter le modèle économique libéral, d'où la place accordée au sport dans le système éducatif américain. C'est dans ce contexte d'une société libérale que, paradoxalement en apparence, un modèle d'organisation du sport professionnel de type collectiviste a pu émerger.

Le modèle américain s'organise en effet autour de quelques ligues majeures qui sont de véritables cartels régissant leurs compétitions respectives. Les plus connues concernent les sports collectifs : Major Base-ball League (MBL), National Football League (NFL), National Basket Association (NBA), National Hockey League (NHL), Major Soccer League (MSL).

Toutes ces ligues sont nées à partir de la fin du XIX^e siècle dans le contexte économique d'industrialisation et d'urbanisation caractérisant les États-Unis après la guerre de Sécession. Si on peut retrouver, à l'origine, des racines anglaises dans certains sports (base-ball, hockey, football), le modèle américain d'organisation des ligues va affirmer ses spécificités vis-à-vis du modèle anglais, l'exemple le plus frappant étant peut-être le base-ball, sport le plus ancien et le plus populaire aux États-Unis, résolument anti-anglais et anticricket.

À son origine, le base-ball s'organisa autour d'une association nationale de joueurs qui privilégia les intérêts de ces derniers en leur permettant de se vendre sur le marché au club le plus offrant

Ligues majeures aux États-Unis

Sport	Année de création	Nombre d'équipes (en 2005)	Nombre délocalisations 1953-2004 (a)	Coût d'acquisition franchise (en millions de dollars) (b)	Salary-cap (date de création)	Draft (date de création)
Base-ball (MLB)	1876	30	10	430	1995	1965
Football (NFL)	1920	32	11	590	1993	1936
Basket NBL	1898	30	19	400	1983	1950
NBA (c)	1949					
Hockey (NHL)	1912	30	9	220	—	1970

(a) Décision de propriétaires de clubs de s'installer dans une autre ville. Pour la MLB : 1953-1995.

(b) Montant des dernières transactions comprenant l'achat de la franchise et du stade.

(c) NBA (National Basket Association) : fusion de la NBL (National Basket League) et de la BAA (Basket-ball Association of America).

Sources : *La Lettre de l'économie du sport*, 1999, n° 481 à 487 ; P. Staudohar [1996] ; Bourg [2004].

Aux États-Unis, les clubs sont des entreprises franchisées ayant acquitté un droit d'entrée.

Le montant de ces franchises repose sur des études de marché demandées par les commissionnaires des ligues sur le potentiel économique d'une ville ou d'une région. En effet, chaque ligue, pour maximiser son profit, hésite entre une stratégie laxiste d'ouverture du marché, au risque d'une dilution de l'élite, et une stratégie de fermeture totale incitant à la création d'une ligue rivale et à des conflits. Voilà pourquoi les ligues, en règle générale, acceptent quelques nouveaux clubs, là où le marché le permet sans léser les autres clubs en place, et à des tarifs prohibitifs.

Du côté des franchisés, le revenu de chacun d'eux dépend de trois facteurs :

- les résultats sportifs nécessitant des investissements dans le talent ;
- le pouvoir d'attraction du club qui dépend du territoire d'accueil ;
- le pouvoir d'attraction de la ligue qui dépend du sport ; cela est particulièrement net au niveau des recettes de sponsoring ou des droits TV.

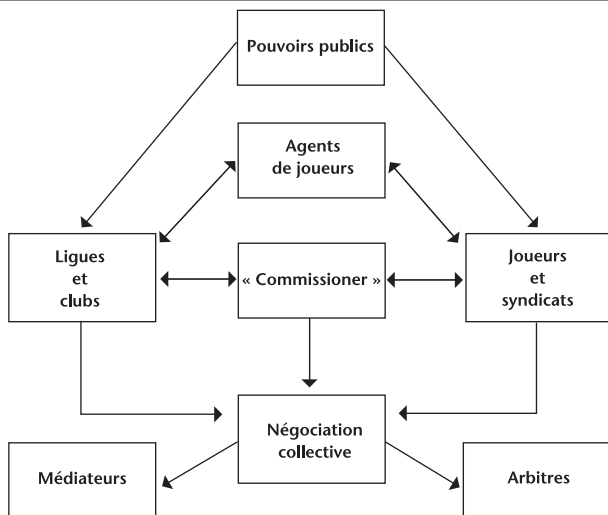
Chaque club cherche à maximiser son profit, au risque de déboucher, en l'absence de mécanismes de régulation, sur des effets pervers : déséquilibre compétitif, délocalisations de franchises... On trouve ainsi la justification des instruments mis en place par les ligues pour maintenir l'équilibre compétitif, réglementer la mobilité géographique des clubs...

et en garantissant la liberté de changer de club. Mais, quand la Ligue nationale fut créée en 1876 par un homme d'affaires de Chicago, le pouvoir passa entre les mains des propriétaires de clubs. Ces derniers réussirent à imposer, en 1880, une règle qui allait durablement alimenter les conflits dans le sport professionnel américain : la clause de réserve. Cette clause permettait à

un club de décider de façon unilatérale de conserver un joueur pour la saison suivante, ce qui mettait fin à la libre mobilité des joueurs d'un club à un autre. D'après Paul Staudohar [1996], c'est certainement cette clause qui fut à l'origine de la création des premières associations de joueurs à partir de 1885 pour défendre leurs intérêts dans des négociations avec les propriétaires.

Le base-ball est ainsi le premier exemple de création d'un syndicat de joueurs qui influencera tous les autres sports professionnels dans le processus de négociation collective pour le partage du revenu issu du spectacle sportif. C'est ainsi qu'à partir des années 1970 l'engouement pour le sport a transformé ce dernier en enjeu commercial et financier. Les ligues se développent, les joueurs prennent des agents, les syndicats et associations de joueurs se renforcent. Le sport professionnel américain entre dans l'ère de la négociation [Staudohar, 1996].

Le fondement économique du modèle. — Le système des sports collectifs professionnels américains peut être analysé comme n'importe quelle branche industrielle ou commerciale. Plusieurs groupes d'acteurs interagissent de façon complexe :



Source : Staudohar [1996, p. 7].

Il existe une tension permanente entre tous les protagonistes du spectacle sportif qu'on essaie de régler à travers un processus de négociation collective. Durant les trente dernières années, toutes les ligues américaines ont connu des conflits relatifs au partage du revenu issu du spectacle :

- entre propriétaires et syndicats de joueurs : part globale de la valeur ajoutée qui doit aller aux salaires des joueurs ;

- entre agents et clubs : négociation individuelle des salaires de chaque joueur ;

- entre ligue et clubs : partage des droits TV, délocalisation géographique de clubs ;

- entre clubs : partage des revenus.

De façon générale, derrière toutes ces négociations, le problème de fond est d'essayer de concilier deux exigences :

- une compétition sportive équilibrée : pour maximiser le profit de la ligue, il faut entretenir l'incertitude du résultat par un équilibre des équipes en présence ;

- une concurrence économique équitable : chacun doit recevoir la juste rémunération de sa contribution au produit global de la ligue.

L'expérience montre que la logique d'un marché complètement libre conduit à sa segmentation (entre joueurs, entre clubs, entre villes...) : les riches risquent de devenir plus riches, remettant ainsi en cause l'équilibre compétitif. Voilà pourquoi le système des sports professionnels aux États-Unis s'est doté d'instruments de régulation des marchés du spectacle sportif pour essayer de concilier équilibre compétitif et concurrence économique.

Instruments internes de régulation

Les ligues américaines constituent un système fermé de compétitions sportives : chaque propriétaire de club paie une franchise pour avoir le droit de participer au championnat selon les règles édictées par la ligue. Les résultats sportifs ne conditionnent pas le maintien dans la ligue. Les propriétaires cherchent alors à maximiser leur profit. Néanmoins, même si le résultat sportif n'est pas déterminant, les équipes en compétition se doivent de garantir un spectacle de qualité pour maximiser le produit global de la ligue, d'où des instruments de régulation des principaux marchés pour garantir l'équilibre compétitif.

Marché du travail des joueurs. — Sur ce marché, l'équilibre compétitif est recherché de deux façons : par l'allocation des

talents d'une part, pour qu'une équipe ne concentre pas tous les meilleurs joueurs (c'est le système de la *draft*) ; par la maîtrise de la masse salariale de chaque club pour les mêmes raisons que précédemment (c'est la règle du *salary cap*).

— La *draft* consiste en une règle de choix des jeunes joueurs issus du championnat universitaire, des *high schools* ou de ligues mineures ou étrangères. Un classement des joueurs selon leur valeur sportive est établi par des experts et chaque club choisit ses joueurs dans l'ordre inverse de son classement au championnat. Il est possible ainsi pour le dernier du championnat de recruter le meilleur nouveau joueur, ce qui est supposé améliorer l'équilibre compétitif. Le joueur recruté ne peut refuser le choix de son nouveau club. Ce système relativement rigide a été assoupli à travers une possibilité de négociation entre clubs : une équipe peut échanger son tour dans la *draft* contre le transfert d'un joueur encore sous contrat.

— Le *salary cap* est un plafonnement de la masse salariale globale des joueurs de la ligue. Une négociation collective entre joueurs et propriétaires établit le pourcentage des revenus de la ligue qui doit revenir aux joueurs. En divisant ce montant global par le nombre d'équipes, on obtient le montant budgétaire maximum que chaque club peut consacrer à sa masse salariale. C'est sur cette base que les contrats individuels seront négociés entre propriétaires et agents. Ce système permet d'éviter que les clubs les plus riches puissent acquérir les meilleurs jeunes joueurs sur le marché. Néanmoins, son influence sur l'équilibre compétitif est variable dans la mesure où il ne s'applique pas nécessairement à tous les joueurs selon les ligues. Voilà pourquoi il convient de distinguer le plafonnement « souple » en NBA, du plafonnement « dur » en NFL. Dans le premier cas, le plafonnement ne touche que les nouveaux joueurs ; dans le second, c'est une limite absolue qui concerne tous les joueurs (anciens et nouveaux). Le hockey et le base-ball ne pratiquent pas quant à eux le *salary cap*.

Financement des clubs. — En théorie, l'un des moyens les plus sûrs de réaliser l'équilibre compétitif serait d'établir une redistribution égalitaire des revenus de la ligue entre tous les clubs, ce qui éviterait une dérive de pouvoir de marché en faveur des clubs les plus riches. Cette solution heurte la sensibilité libérale, avec le danger de cavaliers clandestins et la rémunération illégitime de clubs qui n'ont pas participé à l'effort collectif. Néanmoins, là encore, on reconnaît que certaines formes de mutualisation des revenus sont nécessaires si l'on ne veut pas voir apparaître une

forte segmentation du marché qui rompt l'équilibre compétitif. Pour ce faire, des règles de partage des revenus ont été établies aux États-Unis, ce qui a nécessité d'une part de composer avec les lois antitrusts, d'autre part de se reposer à nouveau sur un processus de négociation collective.

On sait que l'un des revenus les plus importants de toutes les ligues américaines (à un moindre degré peut-être pour le hockey) est constitué des droits de retransmission télévisée. Or ce sont les ligues professionnelles qui négocient ces droits pour l'ensemble de leurs clubs respectifs avec les télévisions nationales. Cette vente collective des droits a été exemptée des lois antitrusts (*Sports Broadcasting Act*, 1962) en vertu de l'utilité sociale ainsi créée grâce au partage égalitaire des droits entre clubs qui améliore l'équilibre compétitif et augmente l'audience, le plaisir des spectateurs... Rappelons en effet que les tribunaux américains considèrent que, si un cartel permet d'augmenter le bien-être social, il n'est pas considéré comme illégal, c'est-à-dire contraire aux lois antitrusts (*Sherman Act*, 1890 ; *Clayton Act*, 1914 ; *Federal Trade Commission Act*, 1914) [Carlton et Perloff, 1998].

Dans le prolongement de cette vente collective des droits télévisés, une négociation collective s'est instaurée dans toutes les ligues pour aménager le partage des revenus entre clubs. Le partage varie selon les ligues et selon le type de revenus et il risque d'être au centre des futurs conflits entre clubs. Deux types de revenus peuvent être repérés :

— des revenus partagés : droits TV nationaux répartis également entre tous les clubs de la ligue et qui atteignent en moyenne 32 % des revenus en base-ball, 34 % en basket-ball et 63 % en football [Hoehn et Szymanski, 1999] ; recettes au guichet partagées plus ou moins fortement selon les ligues : 60 % à l'équipe qui reçoit et 40 % à celle qui visite en football, 80 %/20 % ou 95 %/5 % en base-ball (deux ligues), 100 %/0 % en hockey ;

— des revenus non partagés : merchandising, naming (achat du nom du stade par un sponsor), mais surtout les droits de télévision locale. Ces droits peuvent devenir un facteur essentiel de déséquilibre opposant les équipes des grandes agglomérations (marché télévisuel important) aux petites franchises. Ce risque est particulièrement élevé en hockey où il n'existe pas en plus de redistribution des recettes guichet mais Staudohar, pour le base-ball, mentionnait un écart de 1 à 30 pour les droits TV locaux entre une équipe de New York et une autre de Seattle [Staudohar, 1996].

Le point important à retenir de tous ces instruments de régulation est donc le problème de leur efficacité vis-à-vis de l'amélioration de l'équilibre compétitif, argument essentiel de la justification de leur exemption des lois antitrusts. Ce sera une interrogation à retenir pour juger de l'avenir du modèle européen.

Influence de l'environnement externe

À côté des instruments internes de régulation, deux acteurs risquent d'influencer fortement l'avenir du sport professionnel américain : les collectivités territoriales, dans la mesure où il existe une relation affective forte entre un club et son territoire (agglomération, région...); les médias, qui investissent de plus en plus dans le spectacle sportif et particulièrement la télévision.

Place du territoire. — On retrouve là encore un problème d'opposition entre logique sportive et logique économique. Des conflits juridiques sont en effet apparus à partir du moment où certains propriétaires de clubs ont voulu changer de localisation, d'où un certain nombre de questions :

— faut-il interdire les franchises nomades par respect des supporters locaux, de la tradition... ?

— faut-il restreindre encore une fois le marché libre et empêcher un propriétaire privé de maximiser son profit ?

Il existe une opposition très forte entre partisans et opposants à la mobilité géographique des clubs selon que l'on privilégie la logique économique ou la logique sportive. Pour les premiers, il faut adapter la localisation des clubs aux opportunités économiques ; pour les seconds, il faut respecter les supporters, le financement public des stades, l'impact social de l'équipe...

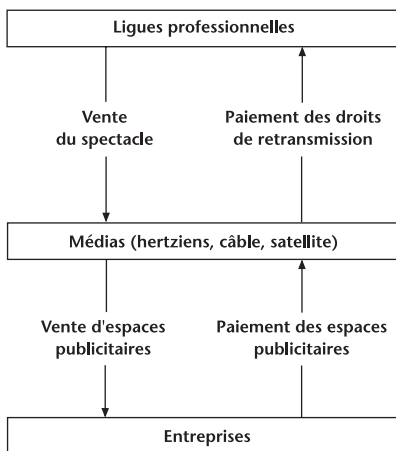
Il fallait là encore trouver un compromis entre ces deux positions extrêmes, ce qui a été fait à travers des règlements régissant la procédure d'approbation de la délocalisation par les ligues. Ces règlements garantissent notamment que : 1) les nouveaux sites d'accueil possèdent les caractéristiques socio-démographiques nécessaires pour assurer la stabilité de la ligue ; 2) le nouveau territoire créé n'empiète pas sur des droits territoriaux déjà existants ; 3) des obligations contractuelles et morales envers les villes sont instituées [Yasser *et al.*, 2003].

Dans les conflits entre propriétaires et ligue qui se sont produits à ce sujet, il est intéressant de noter la place donnée à l'analyse économique par les tribunaux en particulier pour la mesure de l'impact économique d'une équipe sur l'économie

locale. Il y avait en effet un véritable chantage à la délocalisation de la part des propriétaires pour obtenir la construction de nouveaux stades au nom d'un tel impact [Baade, 1996 ; 2003].

La recherche de la localisation optimale des équipes d'un point de vue économique sera toujours source de conflits. Il existe néanmoins un frein à la mobilité du fait que certaines délocalisations (plus nombreuses en base-ball et basket-ball) ont été uniquement motivées par des raisons de profit sans considération de l'éthique sportive. Un point important pour l'avenir des sports collectifs américains est de savoir si le Congrès maintiendra ou non le pouvoir des ligues de limiter la mobilité des clubs. On retrouve le problème de la légitimité des cartels et de l'exemption des lois antitrusts si l'utilité sociale ainsi créée est supérieure aux avantages qui résulteraient d'un marché parfaitement libre.

Rôle des médias. — La télévision constitue une des sources essentielles du financement du sport professionnel aux États-Unis. Néanmoins, cette manne financière peut fluctuer dans de fortes proportions du fait du rapport de forces entre les acteurs concernés et de leurs caractéristiques internes. R. Fort (2000) en propose la représentation suivante :



Analyse économique de l'équilibre compétitif

Selon Arnaud Rouger [2000], la notion d'incertitude constituant le fondement même de toute compétition, l'objectif de l'organisation d'un championnat de sport collectif devrait être la préservation d'un équilibre de la force des clubs engagés (la « glorieuse incertitude du sport »). On tombe alors sur un redoutable paradoxe : les clubs devraient chercher systématiquement à obtenir un maximum de victoires afin d'être les mieux classés possible, tout en essayant de ne pas trop déséquilibrer le championnat par ce comportement. Voilà pourquoi il a été envisagé un système de régulation de certains marchés afin d'éviter les dérives induites par cette volonté des clubs de maximiser leurs victoires.

Concrètement, il est fait recours soit à des instruments de limitation de la mobilité des joueurs (clause de réserve, *draft*, réglementation des transferts...), soit à des modalités de partage des revenus (recettes guichets, droits de retransmission...). En se fondant sur la théorie économique et sur les expériences menées tant aux États-Unis qu'en Europe, un débat existe entre économistes quant à l'efficacité réelle de tous ces instruments.

D'un point de vue théorique, on trouve la proposition d'invariance de Rottenberg [1956] : pourvu que les propriétaires d'équipes cherchent à maximiser les profits, la répartition des joueurs sera absolument identique, qu'il existe ou non des contraintes à la mobilité des joueurs, comme la clause de réserve par exemple. Pour le dire autrement [Lavoie, 1997], le manque de parité entre les équipes ne saurait être modifié par l'introduction de règles et de restrictions ayant pour prétendu objectif de rétablir la parité. Les équipes riches resteront riches et concentreront les talents, et inversement. Rottenberg

explique un tel résultat à partir de l'objectif de maximisation de profit des propriétaires pour lesquels il existe ainsi de puissants incitatifs financiers à rétablir un déséquilibre sportif : il est profitable pour une petite équipe de vendre l'une de ses vedettes si la compensation financière l'emporte sur les pertes découlant des moins bonnes performances sportives qui résulteront de cette vente ; inversement, il est profitable pour une grande équipe d'acheter le bon joueur pourvu que cette compensation financière n'excède pas les gains financiers espérés suite à l'acquisition de la nouvelle vedette. Ce sont donc les propriétaires d'équipes qui bénéficient des atteintes à la libre circulation des talents et les joueurs qui en pâtissent par rapport à la situation d'un marché non régulé. Ce type de proposition s'appliquerait aussi au partage des revenus de la ligue : ce partage entre les équipes ne modifierait en rien la répartition des joueurs.

Ces deux aspects de la proposition d'invariance de Rottenberg ont suscité bien des débats chez les économistes du sport, mais également chez les acteurs du monde sportif qui les trouvaient peu crédibles du fait de l'hypothèse de départ de maximisation des profits (modèle américain). D'autres hypothèses sont envisageables et en particulier celle de maximisation des performances sportives sous la contrainte d'équilibre du budget du club (modèle européen). Dans ce dernier cas, M. Lavoie [2000], revenant sur une affirmation de S. Késenne [1997], montre que les restrictions à la mobilité des joueurs ont un impact positif sur l'équilibre compétitif tant d'un point de vue théorique qu'empirique. Dans cette optique, Lavoie défend que l'arrêt Bosman contribue à exacerber les déséquilibres sportifs. La conclusion est claire : les restrictions à la mobilité des joueurs et le partage des revenus contribuent à un meilleur équilibre sportif (et inversement, il y a dégradation de l'équilibre compétitif) [Lavoie, 2000].

Les ligues majeures sont organisées en cartels et organisent une vente centralisée des droits ; les médias incluent les chaînes majeures (ABC, NBC, CBS et FOX) mais également le câble (ESPN, FOX, Sports Net), le satellite et les firmes Internet ; les entreprises sont plus ou moins intéressées à l'achat d'espaces publicitaires en fonction de la nature de leurs produits et de la cible de population qu'elles veulent atteindre.

Les chaînes majeures achètent très cher les droits de retransmission aux ligues car elles peuvent financer ces dépenses par des recettes de publicité. En dépit de doutes émis sur l'efficacité réelle de ce type d'instrument, les entreprises américaines sont toujours en forte concurrence pour l'achat des espaces publicitaires, ce qui permet de comprendre l'augmentation des droits que récupèrent certaines ligues. Le problème est de savoir si un tel engouement télévisuel va se poursuivre, ce qui remettrait éventuellement en cause l'une des sources essentielles de financement du sport professionnel américain.

En résumé, dans les ligues fermées américaines, les clubs cherchent à maximiser leur profit. Les revenus de chacun d'eux dépendent de trois facteurs : les résultats sportifs, qui nécessitent d'investir dans le talent ; le pouvoir d'attraction du club, qui dépend du territoire d'implantation ; le pouvoir d'attraction de la ligue, qui dépend largement des médias. Dans un tel contexte, le libre fonctionnement du marché risque de déboucher inévitablement sur un déséquilibre compétitif. Cela permet de comprendre la justification des instruments de régulation limitant la libre concurrence (*draft, salary cap...*), leur application s'effectuant dans le cadre d'une vaste négociation collective entre tous les acteurs concernés. C'est ce modèle qui, pour certains, devrait être transposé à l'organisation des sports collectifs professionnels en Europe.

Le système pyramidal des championnats européens

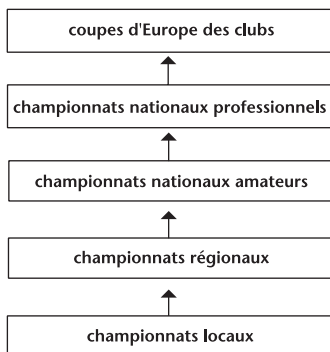
Dans le modèle européen, le club n'est plus un maximisateur de profit mais plutôt un maximisateur de victoires dans la mesure où, contrairement aux ligues fermées américaines, l'accès à un niveau de compétition donné ne se fait pas sur critères financiers mais au vu des résultats sportifs, avec en plus une possibilité de relégation en division inférieure à la fin de la saison sportive. Cela ne signifie pas pour autant que la logique économique soit complètement absente du fonctionnement du modèle européen, bien au contraire. Pour maximiser ses résultats sportifs, chaque club recherche des moyens financiers conséquents. En l'absence

d'instruments de régulation des marchés, du travail en particulier, ou de partage des revenus, il y a un risque considérable de pérennisation d'un déséquilibre compétitif entre les clubs les plus riches et les autres.

Présentation du modèle

Organigramme. — Le système des sports en Europe n'est pas identique selon les pays concernés mais il existe plusieurs points communs : le principe de qualification sportive comme mode d'accès aux compétitions, le principe d'ouverture de tous les niveaux de championnat reliés entre eux par des promotions et des rétrogradations selon le classement final, l'organisation pyramidale de tous les acteurs concernés, ce qui engendre des relations de pouvoir selon la place de chacun dans la hiérarchie.

Le système pyramidal du sport européen : l'exemple du football



Du point de vue des institutions, on peut distinguer [Miège, 1996] :

- les structures gouvernementales dont le rôle varie considérablement d'un pays à l'autre selon la culture fortement centralisatrice ou au contraire de type fédéraliste. En règle générale, ces institutions sont organisées par niveau territorial (local, régional, national, et maintenant européen) ;

- les structures non gouvernementales.

Il y a tout d'abord le mouvement olympique qui s'organise de la même façon du local au global (CIO) et dont la compétence,

au-delà de la gestion des Jeux olympiques, en particulier comme interface entre les structures gouvernementales et le mouvement sportif, varie selon les pays.

Il y a ensuite le mouvement sportif (amateur ou professionnel). L'amateurisme, à partir des associations sportives de base, les clubs se fédèrent de ce niveau élémentaire jusqu'au niveau international (fédérations). Le sport professionnel regroupe ses clubs dans des ligues nationales. À titre d'illustration, l'organigramme suivant donne l'organisation générale de la Fédération française de football.

Au-delà de ces principes généraux d'organisation, le modèle sportif européen fonctionne pour l'essentiel grâce à du bénévolat qui demeure un des fondements de la vie associative sportive amateur. Le problème est maintenant de savoir si l'ampleur prise par le sport professionnel sur le plan économique ne va pas bouleverser cet édifice.

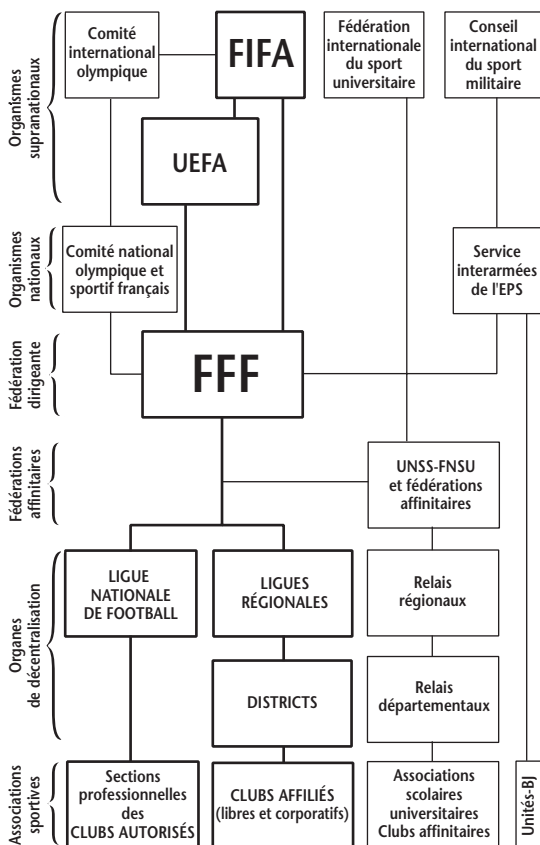
L'avenir économique du modèle. — Il n'est pas contestable que le sport spectacle est devenu une affaire commerciale comme une autre et, de ce fait, doit relever de la législation communautaire sur la concurrence (voir encadré p. 112). Néanmoins, au nom d'un certain nombre de spécificités du secteur sportif, il faut s'interroger sur les conséquences d'une application aveugle des règles de concurrence. Le paradoxe, tel que l'a également analysé Sloane en théorie, est le suivant :

— ou on laisse faire au nom de la maximisation du profit privé mais avec un risque de rompre l'égalité des chances au niveau sportif. Une dualisation des clubs, déjà effective, pourra s'aggraver encore, avec d'un côté ceux qui en resteront, si cela est possible, aux compétitions nationales, et de l'autre côté ceux qui privilégieront les compétitions européennes plus lucratives ;

— ou on réglemente fortement l'activité sportive pour assurer l'incertitude du résultat à travers l'équilibre compétitif et on s'achemine ainsi vers un système de ligues fermées à l'américaine. Le spectacle sportif est garanti même si la logique sous-jacente est une recherche de maximisation du profit par les propriétaires de clubs [Sloane, 1976].

Dans les deux cas, c'est toute l'architecture et l'originalité du modèle européen qui sont menacées. Comme pour n'importe quel choix social, le calcul économique doit aider à effectuer un bilan coûts/avantages des deux situations d'une dérégulation totale du secteur au nom de la concurrence économique ou d'une réglementation serrée au nom de l'équilibre compétitif (voir encadré p. 98).

Organigramme général du football



FIFA : Fédération internationale Football Association

FFF : Fédération française de football

UEFA : Union européenne Football Association

EPS : Éducation physique et sportive

UNSS : Union nationale du sport scolaire

FNSU : Fédération nationale du sport universitaire

UBJ : Unités Bataillon de Joinville

Source : CDES.

Les risques d'une dérégulation

Le modèle européen du sport professionnel est devenu beaucoup plus libéral que le modèle américain [Primault, 2001]. C'est certainement, dans le cadre de la construction européenne, l'arrêt Bosman qui caractérise le mieux cette tendance à la dérégulation du secteur (voir encadré p. 31). Nous en resterons aux deux aspects les plus importants qui permettent de plus de faire la comparaison avec le modèle américain : la réglementation du marché du travail, le partage des revenus.

Marché du travail. — Avant l'arrêt Bosman, les règles édictées par les institutions sportives constituaient une atteinte à la mobilité des joueurs : dates de mutation, nombre de joueurs étrangers autorisés dans chaque club, contrats à vie, indemnités de transfert... Ce système organisait une mobilité du travail contrainte dans un marché monopsonique (un seul acheteur, le club) où les joueurs devaient accepter de leur club une durée du travail déterminée ainsi que des conditions d'emploi indéterminées [Bourg et Gouguet, 1998]. Ces modalités d'emploi, véritables atteintes à la liberté du travail des sportifs, traduisaient bien l'archaïsme des relations du travail dans le milieu sportif avec absence totale de négociation collective. Elles ont permis néanmoins de ralentir la concentration des talents dans quelques clubs et de maintenir ainsi l'équilibre compétitif.

Ce sont toutes ces contraintes que l'arrêt Bosman (1995) allait faire disparaître :

- annulation des règlements qui limitaient la présence de joueurs non nationaux sur le terrain ;

- interdiction des indemnités de transfert pour les joueurs en fin de contrat.

Il est difficile d'apprécier les conséquences de l'arrêt Bosman sur l'équilibre compétitif en Europe. Selon certains [Késenne et Jeanrenaud, 1999], il n'y a aucune corrélation entre les restrictions sur les marchés des joueurs et l'équilibre compétitif. Quel que soit le système (libre ou réglementé), les gros clubs attireront toujours les meilleurs talents. Selon d'autres, l'arrêt Bosman n'a fait qu'accélérer le déséquilibre compétitif des championnats à travers le renforcement de la segmentation du marché des joueurs, l'augmentation des mouvements de joueurs, des atteintes aux systèmes de formation [Gouguet et Primault, 2003].

Quelle que soit la thèse retenue, si on admet que le système des transferts apparaît complètement inefficace pour réaliser l'équilibre compétitif, il faut se tourner vers une autre modalité

qui semble valide théoriquement et empiriquement pour ce faire : le partage des revenus.

Partage des revenus. — Dans le cas des États-Unis, avec les instruments de partage présentés précédemment, il a été démontré [Vrooman, 1995] que l'équilibre compétitif était corrélé positivement avec le partage des recettes. La NFL qui a implanté un large système de partage est aussi la plus équilibrée de toutes les ligues, contrairement à la NBA qui ne connaît pas un tel partage.

Il serait donc séduisant, au niveau européen, d'envisager un tel système (voir tableau page suivante).

Pour illustrer le propos, nous prendrons l'exemple du football anglais [Moorhouse, 1999] même si le cas du football français serait également très intéressant à commenter [Gouguet et Primault, 2002]. D'après H. Moorhouse, trois points caractérisent la régulation du football professionnel en Angleterre :

Comparaison des ligues sportives américaines et européennes

	Football aux États-Unis	Football en Europe
Organisation de la ligue	Fermée. Pas de montée/descente. Équipes engagées dans la compétition de la ligue exclusivement.	Ouverte. Montée et descente. Équipes engagées simultanément dans de multiples compétitions.
Fonctions de la ligue	Vente collective des droits TV. Marketing centralisé.	Vente collective des droits TV, ou vente individuelle par les clubs.
Concurrence entre clubs	Limitée. Critères économiques. Choix des consommateurs.	Exacerbée. Critères sportifs. Risque de relégation.
Concurrence entre ligues	Formation de ligues rivales.	Hiérarchie unique.
Marché du travail	<i>Draft</i> . <i>Salary cap</i> (NFL, NBA). Négociation collective.	Marché des transferts très actif (pour les stars).
Partage des revenus	Partage égalitaire des droits TV nationaux. Partage des recettes guichets (NFL : 40 %, MBL : 15 % en moyenne, NBA : 0 %).	Partage des revenus TV. Peu ou pas de partage des recettes guichets championnat. Partage des recettes guichets de certaines coupes.
Politique de concurrence	Exemption des lois antitrusts pour le base-ball. Autorisation de la vente collective des droits TV.	Vente centralisée des droits TV menacée.

Source : d'après Hoehn et Szymanski, 1999, p. 215.

— les conflits entre clubs pour la redistribution des revenus font partie intégrante de l'histoire de la ligue depuis sa fondation ;

— les responsables des clubs n'ont pas ressenti l'intérêt d'un mécanisme de redistribution des revenus ;

— les autorités en charge du football anglais ont préféré se concentrer sur des modalités de restrictions de mobilité des joueurs.

Au total, la péréquation des revenus dans le football anglais resterait marginale : environ 2 % des revenus de l'élite. Il n'y a pas de politique claire pour réaliser l'équilibre compétitif. L'essentiel du partage portait sur les recettes guichets, les revenus issus des droits télévisés étant relativement faibles jusque dans les années quatre-vingt. Depuis 1980, les autorités ont abandonné le principe de partage égal de certaines recettes et ont autorisé des redistributions inégalitaires entre clubs en fonction de leur classement, de leur renommée, etc. C'est le cas pour les droits télévisés. De plus, le partage des recettes guichets (20 % au club visiteur) a été supprimé en 1983. Depuis la création de la *Premier League* en 1992, toutes les recettes guichets restent au club qui reçoit. Tous ces éléments ont poussé à une accentuation de la dualisation des clubs : les riches sont devenus plus riches. Il reste un travail de comparaison à faire dans tous les pays européens sur les restrictions à la mobilité du travail ainsi que sur la redistribution des revenus pour mesurer l'impact sur l'équilibre compétitif [Gougnet (dir.), 2004].

Globalement, il y a un risque de dérégulation du sport professionnel européen contrairement à ce qui se passe au pays de l'ultralibéralisme que sont les États-Unis dans lequel le sport est fortement régulé. Il sera intéressant d'analyser ce que devient l'équilibre compétitif au moment où les restrictions à la mobilité des joueurs sont en train de disparaître. De nouvelles modalités de partage des revenus sont à instituer si on ne veut pas voir des pans entiers du football européen (pays de l'Est, pays nordiques, Irlande, Écosse, Suisse, Portugal...) exclus de la compétition européenne [Moorhouse, 1999]. Cela implique éventuellement la constitution d'une ligue fermée sur le modèle américain.

Les enjeux d'une ligue fermée

Transposition du modèle américain. — D'après Hoehn et Szymanski [1999], le système d'organisation des sports collectifs européens n'est pas viable dans la mesure où il mélange deux niveaux de compétition : national et européen, le premier étant

Pourra-t-on éviter une ligue fermée européenne ?

La Ligue des champions en Europe est-elle en train de menacer la survie des championnats nationaux ? Telle est la question posée par la publication du dernier rapport d'un cabinet d'expertise anglais, Sports Nexus.

Ce rapport établit tout d'abord un état des lieux relatif à l'équilibre compétitif dans les cinq principaux championnats européens : en Grande-Bretagne, si l'équilibre compétitif est resté stable de 1947 à 1987, il se dégrade depuis lors avec un écart grandissant entre les cinq clubs majeurs (Manchester United, Arsenal, Liverpool, Newcastle, Chelsea) et tous les autres. Le même constat pourrait s'établir en Italie et en Allemagne. La France constituerait une relative exception avec le maintien de l'équilibre compétitif et l'Espagne connaîtrait une évolution de nature cyclique avec une amélioration entre 1956 et 1976, un léger déclin jusqu'en 1999 et une amorce d'amélioration depuis lors.

Le rapport analyse ensuite, dans le cas de la Grande-Bretagne, les causes d'une telle dégradation de l'équilibre

compétitif. Deux facteurs sont particulièrement à l'origine de l'inégale richesse des clubs : les droits de retransmission du championnat anglais et les droits de retransmission des compétitions européennes. Ces deux sources de revenus relèvent de la régulation de la Premier League et de l'UEFA qui pourraient ainsi éviter l'augmentation du déséquilibre compétitif en redéfinissant les règles de redistribution. Au-delà d'une redistribution égalitaire des droits de retransmission entre clubs, le rapport souligne également la nécessité de promouvoir une meilleure gestion stratégique et financière des clubs.

L'UEFA semble avoir pris conscience de l'ampleur du problème et envisage une réforme d'envergure avec, en particulier, l'obligation pour tous les clubs professionnels de respecter un quota de joueurs formés localement (ce contingent pourrait s'élever à huit joueurs « locaux » sur un total de vingt-cinq contrats professionnels). Cette mesure prévue pour la saison 2005-2006 serait là pour éviter l'émergence d'une élite de grands clubs qui constitueraient de fait une véritable ligue fermée.

Source : Michie et Oughton, 2004.

la condition d'accès au second. Cela implique que les clubs voulant jouer en Superligue investissent plus dans le talent que les autres, déséquilibrant ainsi inévitablement les championnats nationaux. La solution proposée est donc que ces clubs quittent les championnats nationaux pour constituer une ligue fermée. Dans ce nouveau contexte, la relation entre les clubs de superligue et les clubs nationaux serait de même type qu'aux États-Unis entre les clubs des ligues majeures et des ligues mineures (qui constituent une sorte de réserve de talents).

Le problème de fond bien sûr est de déterminer les conditions d'accès à une telle superligue. Après examen de plusieurs systèmes, Hoehn et Szymanski optent délibérément pour une ligue à l'américaine, c'est-à-dire que l'admission ne se fait pas sur critères sportifs mais par le paiement d'une franchise. Un

argument principal sous-tend ce choix : dans un système d'accès sur critères sportifs, les clubs les plus faibles ne participent quasiment jamais pour certains aux compétitions européennes. Un système de franchise ne serait donc pas plus injuste. Cela signifie qu'un certain nombre de nations ne seront pas représentées dans la superligue car leurs clubs sont trop faibles. Là encore, avec deux niveaux distincts de compétition, Hoehn et Szymanski considèrent qu'il vaut mieux, pour un club, être fort dans une ligue mineure que faible dans une ligue majeure. On arriverait ainsi à un équilibre compétitif entre gros clubs et entre petits clubs.

De plus, il est également affirmé que, pour réaliser au mieux cet équilibre compétitif, les instruments américains de régulation (*draft*, *salary cap*, partage des revenus) pourraient être utilisés. Mais cela implique impérativement d'avoir des ligues fermées, ces instruments n'étant pas opérationnels dans des ligues ouvertes avec procédures de montée et descente. Il serait difficile par exemple d'imaginer un système de *draft* dans un tel contexte !

Pour conclure, un mécanisme de redistribution de revenus pourrait être envisagé entre la superligue et les ligues mineures : soit les clubs du haut achètent les clubs du bas pour se constituer des réserves de joueurs ; soit des versements de revenus de la superligue s'effectuent directement aux clubs nationaux. Ce mécanisme garantirait ainsi l'équilibre compétitif national. Sur ces bases, un projet de superligue européenne d'une soixantaine de clubs (quatre poules de 15 et *plays off* au final) pourrait être envisagé [Hoehn et Szymanski, 1999]. Il serait certainement économiquement viable, conforme aux vœux de la Commission européenne, mais il faut apprécier, de façon globale, son impact sur la conception du sport en Europe.

Sauvegarde de l'identité européenne. — Face au type de proposition précédente, un vaste débat entre experts a débuté à l'initiative de la Commission européenne [1999] pour apprécier la légitimité ou non de la transposition du modèle américain, ce qui nécessite la mobilisation des instruments de l'analyse économique pour trancher. Les principales conséquences de l'implantation d'une ligue fermée sur le système européen des sports sont les suivantes :

- les championnats nationaux perdront une grande part de leur prestige et donc de leur financement. Seul un système de redistribution de revenus pourrait les sauver ;

- les compétitions internationales se limiteront aux clubs, les compétitions d'équipes nationales pouvant être sérieusement compromises. En effet, les clubs de haut niveau seront réticents à

prêter leurs meilleurs éléments pour les équipes nationales en raison des risques de blessure, de la fatigue... ;

— le lien entre sport et territoire sera remis en cause. Comme aux États-Unis, on assistera éventuellement à une mobilité géographique des clubs au gré de la recherche des meilleures performances financières pour les propriétaires ;

— le rapport de forces entre ligues professionnelles et fédérations tournera à l'avantage des premières. Plus grave, si ces ligues sont complètement fermées, ce lien sera même définitivement rompu et on peut se demander ce qu'il adviendra de la morale sportive (en dépit d'une amélioration certaine de l'équilibre compétitif) ;

— en généralisant, c'est tout le rapport entre sport de masse et sport professionnel qui sera bouleversé.

En conclusion, il s'agit de mesurer les avantages et les inconvénients du passage au système américain. En termes d'amélioration de l'équilibre compétitif, les instruments de régulation des ligues fermées peuvent faire la preuve de leur efficacité, ce qui permettrait également de justifier leur légitimité au regard du droit de la concurrence. Des exemptions peuvent se justifier s'il y a augmentation d'utilité sociale. La question est de savoir si de tels instruments sont transposables en Europe. La condition de leur efficacité nous semble en particulier résider dans la capacité des acteurs à s'impliquer dans une négociation collective. On en est encore très loin en Europe où les relations du travail dans le milieu sportif sont toujours caractérisées par un certain archaïsme.

D'autre part, la transposition du modèle américain semblant incompatible avec le système européen de montée/descente, il faut se poser la question de la légitimité de conserver le principe d'accès au marché du spectacle sportif sur des critères sportifs et non pas financiers. Dans un système de ligue fermée, l'élite sportive est coupée du sport de masse, contrairement à un système ouvert dans lequel une continuité est assurée de la base au sommet de la pyramide. Mais il apparaît surtout que la prise en compte de critères sportifs est plus conforme à la culture européenne que l'achat d'un ticket d'entrée au marché en accord avec la culture américaine. Au-delà d'un seul spectacle que l'on peut organiser de façon efficace et équitable sur de pures bases économiques, le sport est également porteur d'une éthique qu'il s'agit de sauvegarder. À cet effet, le modèle européen nous semble plus pertinent. Une analyse économique et un calcul économique complet (voir chapitre v) seront nécessaires pour aider à la décision, l'économie du sport en Europe ayant pris un retard considérable par rapport à son homologue nord-américaine.

IV / L'économie du sport dans les pays en transition : l'ex-URSS

À partir de la chute du mur de Berlin en 1989 et de la dissolution de l'URSS en 1991, quatre transformations majeures ont bouleversé les pays d'Europe centrale et orientale (PECO) : l'avènement de la démocratie, la désintégration d'un empire, l'effondrement d'un bloc économique et le lancement de la transition vers l'économie de marché. De telles réformes ont libéralisé la société et renforcé les relations de la communauté sportive soviétique avec son environnement international. Mais le financement public de son immense potentiel sportif a été réduit, voire supprimé.

Car le sport servait dans les ex-pays communistes, plus que partout ailleurs, à souligner la validité de l'idéologie marxiste-léniniste et la pertinence des régimes qui la sous-tendaient. Avec leur disparition, le sport ne risquait-il pas de perdre de sa consistance ? Une quinzaine d'années après le début de l'introduction de mécanismes de marché, quelles leçons tirer de cette première phase de transition quant à l'économie du sport de l'ex-URSS ? Quel est l'impact des réformes engagées sur le sport d'élite comme sur le sport pour tous ? Quelles sont les perspectives de décollage de certaines disciplines, de maintien de la suprématie ou de déclin dans d'autres, liées, soit à de nouvelles opportunités de financement par des firmes étrangères ou russes, soit à des obstacles structurels internes (sous-équipement, absence ou insuffisance de marchés solvables, émigration des talents, criminalisation du mouvement sportif) ?

Du plan au marché

Le concept de transition désigne ici le passage d'une économie à planification centralisée à une économie de marché. Toute

transition d'un système d'organisation à un autre est un processus lent et complexe de destruction des anciennes cohérences (étatisme du sport) et de création de nouvelles interdépendances. Il en résulte une coexistence dans la gestion du sport des formes héritées de l'ancien ordre administré et des procédures de décentralisation et de déconcentration des pouvoirs.

La genèse des mutations

À partir du milieu des années 1980, l'URSS a pris part à certains flux économiques internationaux dans le domaine sportif : transferts d'athlètes vers les clubs d'Europe de l'Ouest et d'Amérique du Nord, ouverture à des sponsors étrangers (accès aux devises), adoption du professionnalisme dans plusieurs disciplines à titre expérimental (recherche de l'autofinancement liée au désengagement de l'État), accords de coproduction d'articles et de matériels de sport (lutte contre la pénurie).

Cette intégration progressive du sport soviétique aux échanges mondiaux provient d'un triple mouvement. La perestroïka, volonté de libéralisation de l'économie, et la glasnost, souci de transparence de la société, lancées en 1985 par Mikhaïl Gorbatchev, ont produit des effets sur la régulation du secteur sportif bien plus rapidement que dans d'autres branches. Le stade a été utilisé comme un laboratoire d'idées, d'une part en raison du fait que le sport soviétique constituait, avec l'armée et la conquête spatiale, un des trois champs déjà exposés à la compétition internationale et, d'autre part, en raison de la puissance symbolique et des vertus pédagogiques du sport auprès d'une population à convaincre des bienfaits de la réforme économique et des avantages du marché.

L'ampleur des insuffisances en biens de consommation du marché soviétique dans une économie de pénurie administrée centralement a représenté le deuxième facteur explicatif de la présence croissante de partenaires occidentaux. À la recherche de nouveaux débouchés, Mc Donald's (marathon de Moscou), Coca Cola (football en Russie), Nike (tournoi de tennis de Moscou) ou Motorola (Maria Sharapova, vainqueur en 2004 de Wimbledon et du Masters), en favorisant la diffusion de ces pratiques, entendent également exporter un mode de vie qui, par des effets de démonstration et d'imitation, doit se propager dans le pays d'accueil pour y étendre leur espace de consommation.

L'internationalisation de l'économie du sport lors des années 1980, troisième variable fondamentale, a accentué la césure avec le système sportif étatisé, et ce sous la pression

Repères chronologiques sur le sport en URSS et en Russie

Dates Événements

-
- 1931 Création du brevet sportif GTO pour les 10-60 ans
 - 1951 Admission de l'URSS au CIO
 - 1952 Première participation de l'URSS aux Jeux olympiques
 - 1978 Accord de coproduction entre l'URSS et Adidas
 - 1980 Premiers, et seuls, JO d'été organisés en Europe de l'Est (Moscou)
 - 1985 Lancement de la perestroïka et de la glasnot
 - 1988 Loi spéciale sur le perfectionnement de la gestion du sport (reconnaissance officielle du professionnalisme)
 - 1990 Légalisation de la propriété privée
 - 1991 Dissolution de l'URSS et du Goskomsport (organisme central)
 - 1992 Arrêt de l'aide de l'État au comité olympique russe et création du « Loto Million » pour financer le sport
 - 1993 Rachat du CSKA hockey sur glace de Moscou, propriété du ministère de la Défense, par un groupe privé américain
 - 1998 Contrat de parrainage entre Coca Cola et la fédération russe de football
 - 2002 Le sport est érigé au rang de cause nationale par le président Vladimir Poutine
 - 2003 Prise de contrôle du club de football de Chelsea par l'homme d'affaires russe Roman Abramovich (250 millions d'euros)
-

Source : Presse.

concomitante de trois phénomènes : la mondialisation des images, la commercialisation des spectacles, la professionnalisation des athlètes. Qu'il s'agisse des performances, des techniques, des matériels ou des capitaux, l'autarcie a reculé et l'échange s'est étendu dans l'ex-URSS.

D'un sport d'État à la recherche du marché

L'URSS a accepté le professionnalisme à l'occidentale en 1988 avec l'adoption d'une loi spéciale sur le perfectionnement de la gestion du sport qui, de fait, a reconnu officiellement le professionnalisme en permettant aux clubs de se constituer en entités juridiques autonomes, d'ouvrir des magasins, des bars, des restaurants, de fixer le prix des billets d'entrée au stade, de signer des contrats de retransmission avec des télévisions locales, de proposer des contrats de travail aux athlètes dont les salaires, retraites et transferts furent codifiés (la rémunération de base correspondait à celle d'un colonel de l'Armée rouge).

La privatisation du capital des clubs. — Les premiers clubs professionnels furent ceux qui, devant participer aux coupes d'Europe, avaient besoin de s'approvisionner en devises et de s'autofinancer. De même, plusieurs des 43 sections du CSKA, acronyme de « club sportif central de l'armée », ont été privatisées pour suppléer un financement public défaillant (voir le tableau suivant).

**La transition économique postsocialiste des clubs :
avant et après 1991, qui contrôle leur capital ?**

Clubs, sports	Organismes d'État	Sociétés ou particuliers (activité, nationalité)*
CSKA Moscou basket ball	Armée rouge	Norilsk Nickel (métallurgie, Russie)
football	Armée rouge	Evgueni Guiner (affaires, Russie)
hockey sur glace	Armée rouge	Norilsk Nickel (métallurgie, Russie)
Dynamo Moscou, football	KGB	Fedcominvest (affaires, Royaume-Uni)
Lokomotiv Moscou, football	Ministère des Transports	MZD (chemins de fer, Russie)
Spartak Moscou, football	Syndicats	Lukoil (pétrole, Russie)
Torpedo Moscou, football	Industrie automobile	Loujnicki (commerce, Russie)

* En janvier 2005.

Toutefois, cette ouverture à des capitaux privés ne s'est réalisée que pour le sport de haut niveau participant à des compétitions internationales. Les pays en transition ont besoin, plus que les autres pays, d'investissements privés notamment étrangers, non seulement pour se moderniser, mais également pour introduire des modes de gestion et des standards internationaux. Ainsi, le CSKA Moscou football, en déclin durant les années 1990, a su diversifier et renouveler son actionnariat au début des années 2000 : 25 % du capital détenus par le ministère russe de la Défense, 26 % par le groupe industriel russe Abokapital, 49 % par la société de marketing britannique Blue Castle Entreprises Ltd, puis prise de contrôle majoritaire par l'homme d'affaires russe Evgueni Guiner. Une quinzaine d'années après l'éclatement de l'URSS, les clubs de football notamment n'ont toujours pas un modèle économique stable. Certes, le budget des principales

équipes correspond désormais à celui des clubs moyens espagnols ou italiens : entre 20 et 30 millions d'euros par saison. Mais la vente des billets, des droits de retransmission TV et des produits dérivés représente seulement 20 % de leur chiffre d'affaires. De fait, ils sont extrêmement dépendants des propriétaires et sponsors, des oligarques dans la plupart des cas, qui acceptent d'investir dans le sport pour améliorer leur image auprès de la population et entretenir de bonnes relations avec le pouvoir politique. En effet, bénéficiaires des privatisations massives, et ce avant même l'émergence des institutions du marché censées les encadrer, en raison de leur proximité avec l'entourage du président Boris Eltsine, ces hommes d'affaires ont capté la majeure partie des actifs industriels de l'ex-économie planifiée. Selon le magazine *Forbes*, la Russie occupait en 2003 le quatrième rang mondial pour le nombre de milliardaires en euros (36), lesquels possèdent l'équivalent de 24 % du PIB russe.

L'ouverture aux sponsors. — Au-delà de la prise de participation dans le capital des clubs, l'ouverture du sport de l'ex-URSS à des sponsors étrangers constitue une autre stratégie d'accès aux devises. Des raisons internes liées au désengagement de l'État qui fut le commanditaire unique du sport et des raisons externes provenant de la prospection des marchés est-européens par des firmes multinationales ont amplifié cette ouverture. Les coureurs cyclistes furent parmi les premiers à en bénéficier lors du montage en 1989, avec des capitaux italiens (le sponsor Alfa Lum et la marque de cycles Colnado) et belges (le constructeur automobile Scaldia Volga), de la première équipe professionnelle soviétique comprenant les meilleurs coureurs amateurs qui dominaient alors le cyclisme mondial.

Les fédérations d'athlétisme et de tennis furent très actives dans cette chasse aux sponsors (Reebok et Mobil pour la première, Nike pour la seconde), synonyme d'apports en dollars et en équipements (vêtements, chaussures), biens rares en URSS. La notoriété des champions de ces deux disciplines (Privalova, Bubka, Kournikova, Safin) auprès des publics européens et américains, ainsi que leur prestige à l'intérieur de l'ancien bloc communiste ont facilité les rapprochements des entreprises occidentales avec d'autres sports (Nike avec l'équipe nationale de football et Reebok avec l'équipe nationale de hockey sur glace), d'autant plus que ces entreprises étaient désireuses d'attaquer le vieux monopole de la firme Adidas en Europe de l'Est.

Afin de conforter ses parts du marché russe, 15 %, évalués à 900 millions d'euros, Coca Cola a multiplié par deux ses

investissements en Russie en 1997, soit 380 millions d'euros consacrés à de nouvelles unités de production et à des actions de parrainage, par exemple un contrat de huit ans avec la fédération russe de football.

À la recherche de contrats avec des firmes étrangères, le mouvement sportif russe a fréquemment recours à des agences de marketing étrangères : IMG (E-U) pour la fédération de football, Proserv (E-U) pour celle de tennis. À défaut, plusieurs grandes sociétés nationales issues de la privatisation de pans entiers de l'économie russe prennent le relais de la puissance publique : la compagnie Aeroflot (Spartak de Moscou), les sociétés pétrolière Sibneft (CSKA Moscou football) et métallurgique Norilsk Nickel (Torpedo Moscou football) ou, et surtout, Gazprom, première société gazière mondiale devant Shell, privatisée à 60 % en 1994 et qui représente à elle seule 20 % des recettes du budget fédéral de la Russie en 2004 (7 clubs de football dont le Spartak de Moscou et le Zenit de Saint-Petersbourg).

Bilan et perspectives de la transition sportive

La transition sportive de l'ex-URSS paraît, en raison de la dimension des problèmes qui subsistent ou de ceux qui apparaissent, incertaine. Dès la révolution d'octobre 1917, le sport soviétique s'était vu assigner trois fonctions : améliorer l'état de santé de la population, la préparer à la défense du pays et à la production, former une société bien intégrée grâce à un mouvement sportif englobant toutes les classes d'âge et présent sur tous les lieux de rencontre collective (école, armée, entreprise, syndicat). À partir de 1952, Staline lui en avait imposé une quatrième, celle d'affirmer le statut international de grande puissance de l'URSS face aux États-Unis.

La sortie du communisme et l'éclatement de l'URSS ont affecté la réalisation de ces quatre objectifs. Et la plupart des quinze républiques héritières de l'ancien ordre soviétique n'ont pas la capacité de maintenir de telles ambitions. En fait, hormis la Russie qui a un rôle géopolitique mondial à assumer, et à un degré moindre l'Ukraine pour conforter son image de jeune nation dynamique, les autres républiques n'ont pas recours au sport de haut niveau faute de moyens et de volonté politique.

Initialement enchaîné à l'État, financièrement et idéologiquement, le sport est-il en train de s'effondrer avec lui, et ce d'autant qu'il n'est plus une priorité ? Pour répondre à cette question, un

bilan d'étape de la transition sportive doit être établi à deux niveaux : le sport pour tous, le sport de compétition.

Une régression du sport pour tous

Il est vrai que, de façon générale, et malgré quelques bons indicateurs macro-économiques (le taux de croissance élevé notamment), la crise économique, sociale et politique qui frappe la Russie (déficit des finances publiques, chômage, désorganisation de l'appareil productif, démantèlement du système de protection sociale, perte de confiance des investisseurs, faiblesse des investissements étrangers directs, climat d'insécurité et d'instabilité, dépendance croissante de l'économie par rapport aux exportations de pétrole et de gaz) ne constitue pas un contexte favorable.

Des objectifs initiaux à leur remise en cause. — Au-delà du discours officiel et fondateur de la doctrine soviétique, le sport de masse a été sacrifié, notamment à partir des années 1950, au profit de la promotion d'une élite. Ainsi, en 1992, 60 % des élèves des écoles primaires ne pratiquaient aucune activité sportive, 75 % des écoles russes n'avaient pas de gymnase et 80 % de terrain de sport, et on recensait une piscine pour 125 000 habitants. De même, le très coûteux test GTO, destiné à contrôler la condition physique et à évaluer la force de travail, auquel tout citoyen était censé se soumettre, a concerné 20 millions de personnes au lieu de 90 millions annoncés par les statistiques officielles.

Le développement du sport de masse s'est toujours heurté à de nombreux obstacles : le sous-équipement (1 154 piscines couvertes en 1982, 2 100 courts de tennis dont 96 couverts en 1994, aucune piste d'athlétisme à Moscou en 2002), l'insuffisance de l'industrie nationale d'articles de sport (100 000 raquettes de tennis fabriquées en URSS, soit 10 % des besoins, 1 million de paires de ski, soit 50 % de la demande, faible production de chaussures de sport par exemple), le mauvais état des équipements (glace défectueuse dans les patinoires, revêtement des pistes d'athlétisme obsolète, raquettes en bois au lieu de matériaux composites, perches en métal au lieu de fibres de carbone), l'inégale répartition géographique des installations (concentration en Russie au détriment des autres républiques, et dans les grandes villes au détriment des zones rurales, lesquelles comptaient en 1990 seulement 40 piscines couvertes et une patinoire).

De nouveaux modes de rationnement. — La phase de transition aggrave les handicaps d'une démocratisation réelle de l'accès au sport, et ce de plusieurs façons. Tout d'abord, la baisse ou la disparition des crédits d'origine publique alloués aux clubs ainsi que la création par l'État d'une taxe sur l'occupation du sol en 1989 ont provoqué une hausse considérable des tarifs d'utilisation des infrastructures (+ 100 % du barème horaire d'un gymnase à Moscou en 1991), laquelle en a réduit la fréquentation (- 30 % lors des séances d'entraînement d'athlétisme par exemple). Avant la rupture avec le communisme, une adhésion à un syndicat moyennant 0,30 euro par an, permettait un accès gratuit aux installations dont le coût de fonctionnement réel était mille fois supérieur à la somme payée. En 1980, 30 millions de Soviétiques appartenaient à de telles structures.

L'absence d'un financement alternatif à la manne publique provoque l'apparition d'un nouveau mode de rationnement des pratiquants, outre celui des pénuries quantitatives, à savoir les fortes hausses de prix combinées à une austérité salariale. Cette dernière se traduit également par la recherche d'une seconde activité pour augmenter les revenus, ce qui ampute d'autant le temps libre disponible pour faire du sport.

Ces phénomènes affectent, avec une intensité variable, tous les pays d'Europe centrale et orientale. La Hongrie a perdu 50 % de ses pratiquants de 1990 à 1996. Selon une enquête du Conseil de l'Europe réalisée en 1997, les taux de participation au sport organisé, dans des clubs, sont très faibles dans ces pays (0,5 % en Lituanie, 1,1 % en Ukraine, 1,2 % en Bulgarie, 3,6 % en Estonie, 4,7 % en Lettonie) comparativement à ceux d'Europe occidentale (22 % pour la France, 29 % en Allemagne, 36 % au Danemark). Les mêmes inégalités peuvent être constatées en ce qui concerne l'offre de clubs par habitant : 1 club pour 34 000 habitants en Ukraine, 1 pour 5 700 en Bulgarie, 1 pour 4 900 en Lettonie, 1 pour 965 en Allemagne.

Enfin, le passage d'une socialisation du coût d'apprentissage d'une discipline (gratuité pour l'élève) à sa privatisation (50 euros la leçon d'une heure de tennis avec la location du court, soit la moitié du salaire moyen d'un Moscovite) contribue à réserver l'initiation et la pratique à une petite élite aisée : 2 Russes sur 1 000 contre 33 Français sur 1 000.

Le sport de haut niveau : l'ambivalence

Quelles sont les conséquences de la diminution de la population sportive sur le sport de compétition ? Que reste-t-il, à l'issue

de l'éclatement de l'URSS, de ses anciens pôles d'excellence ? Quel est le poids des performances de la Russie lors des principales compétitions internationales ?

Des premières expériences de l'économie du sport postcommuniste, un bilan assez paradoxal apparaît. La génération des champions du début des années 2000 est issue des anciennes structures du sport soviétique (système planifié de détection, étatisation de la formation, gratuité de la pratique). Arrivée à maturité, c'est-à-dire à un niveau de rentabilité élevé, elle bénéficie désormais des conditions de préparation, d'entraînement et de travail (revenus, sponsors) comparables aux athlètes occidentaux avec lesquels elle est en permanence en compétition. Une telle situation, inenvisageable avant la perestroïka (passage du statut amateur au statut professionnel, liberté de circulation), est facteur de progression des performances (voir les deux tableaux suivants).

L'exemple des victoires récentes de la Russie en Coupe Davis (2002) et FedCup (2004), aux championnats d'Europe de basket-ball féminins (2003), aux championnats du monde d'athlétisme (2003) et aux JO d'été (2004), ou celui des places de vice-champion du monde de hockey sur glace (2002) et de volley-ball (2002) illustre le rang sportif maintenu, voire élevé de la Russie. La progression des résultats de l'élite russe en tennis féminin est spectaculaire : gain de 4 tournois majeurs en 2004 (Roland Garros, Wimbledon, US Open, Masters), 7 joueuses parmi les 20 premières du classement mondial 2004. La réintroduction du tennis au programme des JO d'été en 1988, ainsi que la promotion de ce sport par le président Eltsine ont stimulé son développement.

Ces résultats sont d'autant plus remarquables que l'éclatement de l'URSS a amputé la Russie de 25 % de son territoire, de 40 % de ses infrastructures, disséminées dans les ex-républiques (anneaux de patinage de vitesse dans les pays Baltes, camps d'entraînement en altitude dans les républiques du Caucase par exemple), ainsi que de 50 % de son potentiel d'athlètes de haut niveau (part des médailles olympiques conquises de 1952 à 1988 par des sportifs soviétiques non russes). Or, certaines de ces républiques (Arménie, Kazakhstan, Géorgie) n'ont pas les moyens d'entretenir ce patrimoine, ni de financer leurs champions.

Selon certaines études, les économies planifiées est-européennes utilisaient les facteurs de production de façon moins « efficace » que les économies de marché, et ce dans une proportion de 25 %. Au contraire, dans le domaine sportif, la « productivité olympique » des nations communistes de l'Europe de l'Est, puis en transition vers l'économie de marché, paraît meilleure par rapport à celle des pays ouest-européens : trois fois supérieure de

L'évolution des performances olympiques de l'URSS et de la Russie (JO d'été, de 1988 à 2004, en nombre de médailles)

Pays	1988	1992	1996	2000	2004
URSS/CEI	132	112*	123*	163*	162*
Russie	—	—	63	88	92
États-Unis	174	94	108	97	103
Allemagne	142**	82	65	57	48
Médailles distribuées	739	812	842	929	930
Pays médaillés	52	63	79	80	75

* Le nombre de médailles de 1992 est celui de la Communauté des États indépendants (CEI) dont la délégation représentait 12 des 15 anciennes républiques soviétiques ; ceux de 1996 à 2004 sont l'addition des résultats obtenus par une dizaine de pays ayant appartenu à l'ex-URSS (Russie, Ukraine, Kazakstan, Bélarus...). Ces derniers chiffres doivent donc être relativisés puisqu'ils comptabilisent les médailles conquises par ces pays, c'est-à-dire par un plus grand nombre de concurrents que ceux d'une seule délégation.

** Il s'agit des médailles de la RFA et de la RDA avant leur réunification.

Source : CIO.

Le poids sportif de la Russie dans les principales compétitions internationales (en nombre de médailles ou de victoires)

Événements	Russie	États-Unis	Chine	Total général
JO d'hiver (2002)	16	34	8	237
JO d'été (2004)	92	103	63	930
Mondial d'athlétisme (2003)	19	20	2	138
Mondial de natation (2003)	14	25	14	159
ATP-WTA Tour de tennis (2004)	21	18	1	128

Sources : CIO, IAAF, FINA, ATP, WTA.

1976 à 1988, et cette suprématie perdue, avec un léger et partiel fléchissement à partir de la transition économique [Poupaux, Ben Abdelkader, 2004].

Classiquement, et toutes choses égales par ailleurs, la population du pays et sa richesse constituent les déterminants de la performance olympique. Cette relation ne s'est pas vérifiée dans la mesure où la diminution très sensible du PIB dans l'ensemble des PECO ne s'est pas accompagnée d'une baisse du nombre de médailles, bien au contraire pour certains pays, la Russie notamment. Dès lors, comment expliquer cette allocation des facteurs de production plus efficiente pour la conquête de médailles ?

Le rôle des institutions officielles surtout (l'État), puis informelles (la mafia) dans l'organisation et le financement du sport dans l'ex-URSS semble être à l'origine de ce différentiel. *A contrario*,

la commercialisation et la privatisation du sport dans les pays occidentaux, ainsi que la décentralisation, ont contribué à disperser les fonds investis dans le sport, au lieu de les concentrer sur les disciplines olympiques et le sport de haute compétition.

Vers un dualisme du sport de compétition. — Un clivage croissant apparaît entre, d'une part, une petite élite occidentalisée, issue des sports individuels (athlétisme, natation, gymnastique, tennis) ou collectifs (hockey, basket, handball), dont les meilleurs éléments évoluent à l'étranger, sur lesquels se concentrent la quasi-totalité des investissements et qui bénéficient d'excellentes conditions de travail et, d'autre part, le sport de haut niveau russe toujours à la recherche de financements de substitution pour compenser l'effondrement de l'appareil étatique marqué par la dissolution du Goskomsport en 1991. Cet organisme central employait 98 000 salariés, dont 25 000 athlètes et 12 000 entraîneurs, et administrait 390 centres d'entraînement et 95 établissements d'enseignement et de recherche. Dans quatre disciplines seulement inscrites au programme des JO d'hiver, les Russes disposent des installations nécessaires à la préparation de leurs athlètes : en 2002, la Russie s'est classée quatrième nation en nombre de médailles, alors que sur les douze précédentes éditions, elle avait occupé le premier rang mondial à neuf reprises.

Le parrainage par des firmes étrangères ne pallie pas la pénurie intérieure dans de nombreuses disciplines en régression dans la hiérarchie mondiale : l'aviron, l'haltérophilie, le cyclisme, le football (non-qualification de l'équipe nationale à la Coupe du monde 1998 et à l'Euro 2000, 24^e rang mondial en 2004). Les résultats des clubs de football d'Europe centrale et orientale lors des compétitions européennes déclinent : 22 équipes des PECO avaient atteint une demi-finale durant la période 1982-1986 ; en revanche, seules 5 y ont accédé entre 1992 et 1996. Plusieurs obstacles structurels rendent compte de ce déclin. En premier lieu, les thérapies expérimentées à partir du début des années 1990 dans la gestion du football russe n'ont pas été à la hauteur des conséquences de la rupture brutale. Autrement dit, le marché est encore introuvable. Certes, la nécessaire mutation microéconomique des clubs a été engagée, mais c'est un processus lent et délicat en raison d'un contexte macroéconomique défavorable. Certes, la création d'un statut juridique professionnel pour les clubs, la libéralisation des contrats commerciaux avec les sponsors et les chaînes de télévision, ainsi que les contrats de travail et les transferts de joueurs ont instauré les conditions minimales d'émergence d'une économie de

marché. Mais les blocages structurels généraux perdurent (récession économique, faiblesse du rouble, sous-emploi) et s'ajoutent aux handicaps du sport russe (exode des talents, criminalisation du mouvement sportif, désengagement de l'État). De ce point de vue, le retrait de la candidature de la fédération russe de football à l'organisation de l'Euro 2008, lié au refus du gouvernement de financer la construction de huit stades pour un milliard d'euros, est révélateur.

Le cercle vicieux du sous-développement. — En 1999, les Moscovites n'achètent plus les produits étrangers dont la valeur est indexée sur le dollar, les grandes firmes étrangères (Procter & Gamble, Nestlé, Stimorol, Johnson & Johnson) ont stoppé leurs investissements publicitaires en même temps que l'arrêt des importations les concernant. Un manque à gagner pour le sport russe d'autant plus préjudiciable que les sponsors étrangers étaient surtout attirés par les champions russes évoluant hors de leurs territoires. L'inexistence d'un marché ou sa taille modeste (sports automobiles, équitation, voile, golf, ski) dissuade des firmes étrangères de maintenir ou de développer leurs investissements directs faute de consommateurs potentiels suffisants. Ces disciplines deviennent marginales dans les résultats internationaux de la Russie. Les potentialités internes de parrainage sont de leur côté pénalisées par les difficultés sociales de la population. En 1997, le principal sponsor sportif, Gazprom, a interrompu ses partenariats en raison du non-paiement par les consommateurs russes de factures de gaz et ce consécutivement à des hausses tarifaires.

Le sport russe est également freiné dans sa volonté de diversifier son financement par la faiblesse des indemnités de retransmission liée à l'absence de véritables chaînes commerciales, ainsi que par la modeste contribution du public. Il est vrai que la plupart des sports spectacles sont touchés par ce phénomène : l'affluence moyenne par match de football a chuté de 30 000 en 1983 à 12 500 en 2002. La contraction du pouvoir d'achat des Russes, une psychose d'insécurité due à l'essor de la violence et de la délinquance, une pénurie de carburant et l'émigration des meilleurs joueurs expliquent cette évolution.

Une économie de rente. — Ce point illustre l'ambivalence de la gestion des clubs dont les dirigeants sont tiraillés entre l'obligation de vendre leurs élites pour survivre et la nécessité de les garder pour tenir leur rang. L'autorisation d'exercer une carrière professionnelle à l'étranger accordée aux sportifs soviétiques à la fin des années 1980 a permis aux athlètes, aux clubs et à l'État de

L'émigration des talents

De 1991 à 2004, près de 2 500 entraîneurs et techniciens et plus de 5 000 sportifs ont quitté l'ex-URSS pour les États-Unis, l'Europe occidentale et l'Australie. Cette « fuite des cerveaux et des muscles » représente un transfert direct de *know how* et une forme de subvention des pays en transition vers les pays développés, et ce sans coût véritable d'importation de ces qualifications financées initialement par les anciennes républiques soviétiques. Toutefois, la « vente » des footballeurs a longtemps constitué la principale origine de recettes des clubs : 75 % du budget du Spartak Moscou en 1991, 21 millions d'euros pour le Dynamo Kiev en 1999, lors du transfert à l'AC Milan d'Andrei Chevtchenko.

s'approvisionner en devises. Avec la multiplication des flux migratoires (football, hockey, basket, volley-ball), l'URSS s'est intégrée au marché international du travail sportif. Le montant de ces transactions conduites par l'organisme d'État, Sovintersport, dépendant du Goskomsport, était réparti ainsi : 40 % pour le comité d'État des sports, 40 % pour le club soviétique d'origine, 20 % pour l'État.

Cette économie de rente, qui s'institutionnalise, présente plusieurs inconvénients pour le sport de l'ex-URSS. En premier lieu, de nombreux athlètes changent de nationalité (2 500 de 1991 à 2004) et ne peuvent plus conquérir de titres internationaux pour leur pays formateur d'origine. Plus grave, cette émigration massive vers l'Occident appauvrit les compétitions nationales des diverses républiques de départ, tant d'un point de vue sportif en dispersant le vivier des talents et en faisant régresser le rang et le niveau de ces championnats que d'un point de vue économique en réduisant leur intérêt pour les télévisions et sponsors, ainsi que pour le public.

La criminalisation de l'économie du sport, alternative à l'État et au marché ? — Les relations économiques informelles prospèrent en Russie sur les failles du droit des affaires. De fait, l'économie souterraine représentait en 2003, selon le ministère de l'Intérieur, 50 % environ du PIB, contre 10 % en 1990, soit une part trois fois supérieure à celle des pays membres de l'OCDE. Selon certains experts occidentaux, 70 % à 80 % du secteur privé russe seraient contrôlés par la mafia. Le sport fait-il l'objet d'un même intérêt de la part du crime organisé ? Dans l'affirmative, pour quelles raisons et quelles en sont les conséquences ?

La multiplication des assassinats de dirigeants sportifs, des rapt d'athlètes ou des cas de corruption d'arbitres semble en attester. De 1991 à 2004, on estime que 1 600 athlètes,

entraîneurs et dirigeants de clubs et fédérations ont été victimes de règlements de comptes (selon « L'argent trouble du sport russe », *L'Équipe magazine*, 17 janvier 2004). Au-delà de ces pratiques, la mafia investit dans des clubs pour blanchir des capitaux provenant de trafics divers. Selon la presse russe, 80 % des fonds circulant dans le championnat national de football sont issus de l'économie criminelle. Elle s'attache également à maîtriser le pouvoir dans les fédérations sportives qui bénéficient d'importants privilèges fiscaux (exemptions de droits de douanes pour les importations d'alcools et de cigarettes) destinés théoriquement à financer leurs activités de façon alternative à la manne publique, pour détourner les bénéfices de ce commerce lucratif.

Consécutivement au démantèlement des filières officielles d'approvisionnement du dopage, et à celui connexe de l'appareil sportif d'État, la mafia organise un marché clandestin des produits dopants pour satisfaire la demande toujours plus exigeante des athlètes exposés en permanence à la concurrence internationale, et ce en s'appuyant sur la haute technicité de chimistes des PECO, au chômage ou mal rémunérés, pour transformer certaines substances.

Dès lors, et en dehors de toute considération éthique, peut-on dire que la mafia ne fait que fournir des services ou des prestations que l'État et le marché défaillants ne peuvent ou ne veulent fournir ? Ainsi, les ressources seraient orientées vers leurs usages les plus productifs, surmontant les obstacles sur cette voie et deviendraient une composante essentielle du marché. Du point de vue de l'efficacité économique à court terme, ce rôle est réel, mais à quel prix en termes de développement durable, équilibré et démocratique de l'ensemble de la politique sportive du pays ?

La réponse caricaturale et criminelle de la mafia aux besoins de règles du jeu qui conditionnent le bon fonctionnement du marché souligne la gravité de la crise du système d'organisation du sport de l'ex-URSS. Elle montre également que la suppression des rigidités, des conventions et de l'état d'esprit hérités d'une économie dirigiste demande du temps et que le marché n'est pas auto-institué mais construit. De ce fait, les incertitudes semblent prendre le pas sur les déterminismes du passé. Le sport en Europe de l'Est n'est plus un sport d'État mais la recherche d'un nouveau modèle demeure encore en gestation. Dans certaines disciplines, le sport de haut niveau mobilise des capitaux privés internes (ceux des oligarques) ou externes (ceux des entreprises occidentales). En revanche, le retrait de l'État pour le financement de la pratique sportive n'a pas été compensé : en 2004, 10 % seulement des Russes ont une activité sportive contre 40 % des Américains.

V / La valeur économique totale du sport

Il s'agit, dans ce chapitre, de montrer sur quelles bases analytiques il est possible d'aborder des questions très controversées concernant les enjeux financiers croissants liés au sport : faut-il subventionner la construction des grandes infrastructures sportives ? Les subventions publiques aux clubs professionnels sont-elles légitimes ? Peut-on déterminer économiquement les fondements d'une politique sportive ?... Pour répondre correctement à de telles questions, il faut éviter un amalgame couramment effectué entre impact économique et rentabilité économique du sport (voir encadré suivant. Dans une stratégie d'aide à la décision, seul un calcul complet de rentabilité économique reposant sur la valeur économique totale du sport (et non pas un calcul d'impact économique) est valide.

Traditionnellement, en théorie économique, on oppose valeur d'usage et valeur d'échange. La première est une valeur subjective, individuelle, qui mesure l'utilité retirée par un individu de l'usage d'un bien. La seconde est une valeur objective, sociale et dont l'expression monétaire est le prix du bien sur le marché. À partir de ces conceptions, les économistes se sont longtemps heurtés au paradoxe de la valeur : des biens dotés d'une très grande valeur d'usage (l'air que nous respirons) présentaient une très faible valeur d'échange et *vice versa* (des diamants). Ce paradoxe a été résolu dans la pensée économique par la prise en compte simultanée de la rareté et de l'utilité. Il n'en demeure pas moins que, jusqu'à une date récente, la théorie économique s'est écrite autour de la valeur d'échange sans véritable prise en compte de la valeur d'usage. Dans un système marchand, l'important est que les choses se vendent, mais pas nécessairement qu'elles aient une certaine utilité, le cas extrême étant le gadget [Ellul, 1988]. Il est probable que le contenu de la croissance des économies industrielles eût été tout autre si, au lieu de

Impact économique et rentabilité économique du sport

Une très abondante littérature anglo-saxonne s'attache à discuter le fait de savoir si des subventions gouvernementales à des clubs professionnels ou des aides publiques à la construction de grands stades sont fondées par rapport à l'ampleur des retombées économiques que ces équipes engendreraient. Il est alors souvent démontré que les propriétaires demandent des subventions au nom de retombées économiques relativement illusoires [Baade et Matheson, 2000]. Il se pose ici deux questions radicalement différentes qui doivent être traitées séparément :

- quel est le volume des retombées ?
- peut-on se servir d'une telle mesure des retombées pour justifier une demande de subventions ?

La réponse à la première question souffre des incertitudes qui affectent de nombreux éléments du calcul d'impact : valeur du multiplicateur, effet de substitution de dépenses, montant de l'injection réelle sur un territoire donné, montant des fuites... En règle générale, le montant des retombées est considérablement surestimé (voir encadré p. 101).

La seconde question est la plus fondamentale : la légitimité d'un projet (un grand stade par exemple, sa rentabilité économique) doit s'apprécier par rapport à l'utilité sociale qu'il crée, pas seulement par rapport à l'ampleur de ses retombées, sous peine d'aboutir à des absurdités. Il s'agit alors de montrer à l'aide d'un calcul coûts/avantages que l'utilité sociale du projet en question est supérieure à celle des autres projets auxquels on doit renoncer. L'approche en termes de rentabilité élargit ainsi l'approche en termes d'impact.

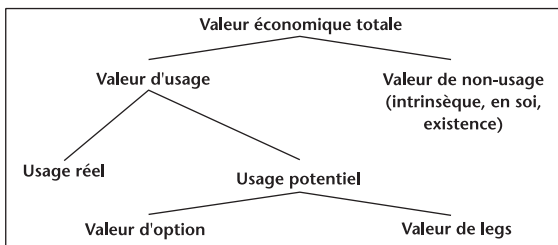
ne considérer exclusivement que la valeur d'échange des biens, on avait tenu compte de la dialectique valeur d'usage/valeur d'échange.

Ce sont les dégâts occasionnés à l'environnement qui ont fait renaître le débat sur la valeur. En effet, on a assisté à des destructions considérables de ressources naturelles parce qu'elles n'avaient pas de valeur marchande. C'est la prise de conscience de la rareté des ressources à partir des années 1970 qui a débouché sur la proposition de nouvelles définitions de la valeur (option, legs, existence), pour prendre en compte, dans le calcul économique, non plus la seule valeur marchande des biens mais leur valeur économique totale. Des biens réputés sans valeur ont ainsi retrouvé leur place dans le calcul coûts/avantages et donc dans la prise de décision (encadré page suivante).

Le sport n'échappe pas à cette révolution apparue dans le domaine de l'environnement. Dans sa dimension professionnelle, le spectacle sportif possède en effet une valeur marchande considérable mais parfois au prix d'un renoncement à l'esprit sportif, renoncement dont on oublie trop souvent qu'il est générateur d'externalités négatives (c'est la recherche de la performance à « tout prix », dont le dopage...). Comme on oublie trop

Valeur économique totale

De l'économie de l'environnement à l'économie du sport



Source : Barde [1992], p. 71.

— *valeur intrinsèque* ou valeur en soi d'un bien : combien vaut tel ou tel bien même si on ne s'en sert pas (un arbre, un animal...);

— *valeur d'option* : même si des individus n'exploitent pas à l'heure actuelle une ressource donnée, ils peuvent souhaiter la conserver en option pour l'avenir. C'est ainsi que des biens qui n'ont pas une grande valeur d'usage aujourd'hui peuvent être dotés d'une grande valeur d'option demain, eu égard au progrès de la science et de la technique;

— *valeur de legs* ou valeur patrimoniale : la valeur attribuée au fait de renoncer à l'usage immédiat d'un bien pour en faire profiter les générations futures.

La valeur économique totale est la somme de toutes ces valeurs, et c'est elle qu'il convient d'utiliser dans le calcul économique. Le problème réside bien sûr dans la mesure de cette valeur totale, nombre de ses éléments constitutifs étant hors marché. Aussi, pour prendre en compte les dimensions non marchandes de l'environnement, les économistes ont-ils mis au point différentes méthodes de révélation et

d'évaluation des préférences des individus :

— *marchés de substitution* : on évalue les préférences des individus en matière d'environnement en examinant leur comportement sur trois marchés liés à l'environnement : transport, protection, logement;

- coût de transport (ou de déplacement), on évalue le temps et l'argent nécessaires pour se rendre sur les lieux, ce qui donne la valeur attribuée à de tels sites par les consommateurs. Cette méthode a été utilisée aux États-Unis dès les années 1950 pour déterminer la valeur des parcs nationaux, réserves naturelles... au travers de l'estimation des bénéfices liés à l'usage récréatif des actifs naturels (pêche, chasse, baignade, promenade...);

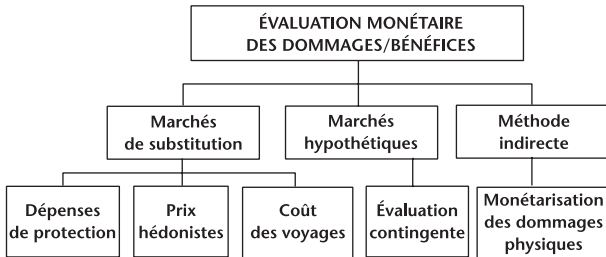
- dépenses de protection, face à une dégradation de leur environnement, les individus vont chercher à se protéger de ces nuisances. Le montant de leurs dépenses permet d'approcher la valeur qu'ils accordent à la qualité de leur environnement;

- prix hédonistes, c'est généralement le marché immobilier qui est retenu pour une telle analyse. On suppose ici que le prix d'un terrain ou

d'un logement reflète notamment la qualité de l'environnement de ces biens. Si cette qualité se dégrade, le marché en rendra compte à travers une baisse des prix ;

— *marchés hypothétiques* : encore appelée méthode d'évaluation contingente (MEC), elle est de plus en plus utilisée pour estimer la valeur intrinsèque ou la valeur potentielle des biens environnementaux. On parle aussi de méthode directe puisqu'on cherche à connaître directement les préférences

des individus et leur consentement à payer par questionnaire et interview. Il s'agit de faire révéler, à travers le consentement à payer des individus, la variation d'utilité qu'ils peuvent anticiper d'une modification de leur environnement. Selon Bonnieux et Desaignes [1998], plus de 1 500 études réalisées dans quarante pays depuis trente ans ont permis aux économistes d'améliorer la robustesse de cette méthode ;



Source : Barde [1992], p. 78.

— *méthode indirecte* : il s'agit de l'évaluation monétaire des effets physiques. Dans un premier temps, on évalue l'effet physique de la modification de l'environnement sur une activité donnée (de combien l'érosion des sols réduit-elle la production agricole ?). Dans un second temps, on estime la valeur monétaire de ce changement dans la production ou les coûts.

Certaines de ces méthodes, issues du champ de l'économie de l'environnement, ont été utilisées dans le domaine du sport : le coût de transport et la méthode d'évaluation contingente :

— la méthode du coût de déplacement a servi à évaluer la pratique de l'escalade dans le Briançonnais [Bourdeau et Rotillon, 1999]. Au total, le bilan de l'escalade est nettement positif : les bénéfices (surplus du consommateur,

bénéfices induits par la pratique) l'emportent largement sur les coûts (aménagement du site, environnement) ;

— la méthode d'évaluation contingente a été expérimentée par E. Barget pour déterminer la valeur de la demi-finale de la coupe Davis qui s'était déroulée à Limoges entre la France et l'Allemagne. Là encore, l'auteur trouve que les bénéfices l'emportent nettement sur les coûts.

En dépit de nombreux biais qui entachent ces méthodes, ces dernières sont maintenant couramment utilisées dans la plupart des calculs coûts/avantages qui précèdent la prise de décision en matière environnementale [Bonnieux et Desaignes, 1998]. Il serait souhaitable qu'il en soit de même dans le domaine du sport.

souvent, à l'inverse, que le sport amateur est créateur d'externalités positives, qu'il convient de prendre en compte (internaliser) pour mesurer sa valeur économique réelle et le promouvoir.

La valeur économique du spectacle sportif

La consommation et la production du spectacle sportif produisent des externalités positives (paix sociale, lien social...) mais également négatives (hooliganisme, dopage...). Il faut donc essayer d'internaliser ces effets externes et déterminer la valeur économique totale du spectacle sportif qui mesurera alors la véritable utilité sociale nette créée. Néanmoins, devant les difficultés d'évaluation et d'internalisation des effets externes, il sera nécessaire de réfléchir à une nouvelle éthique sportive qui permettrait peut-être d'éviter les dérives actuelles du sport-business.

Externalités sportives

Typologie. — La valeur du spectacle sportif est traditionnellement appréciée par le consentement à payer de tous les spectateurs directs ou indirects qui traduit ainsi l'utilité sociale engendrée par ce bien. Ce type de calcul limité aux seules valeurs marchandes néglige les externalités (positives ou négatives) liées au spectacle sportif dont la valeur réelle est ainsi faussée. Un calcul économique complet permettrait peut-être alors d'améliorer la prise de décision et réorienterait le débat entre les « antisport » qui ne voient que les externalités négatives (type hooliganisme) et les « prosport » qui mettent en avant les externalités positives (la cohésion sociale).

Externalités positives. De façon globale, le spectacle sportif produit deux types principaux d'externalités positives : du lien social et de la dynamique territoriale.

Le lien social créé à l'occasion des spectacles sportifs dépend de l'ampleur de l'événement, du type de sport et de public concerné, de sa localisation... On peut admettre néanmoins que, de façon générale, le spectacle sportif améliore la cohésion sociale, voire produit de la reconnaissance sociale. L'exemple de la dernière coupe du monde de football en France est suffisamment explicite et a été abondamment commenté, en particulier par rapport à l'acceptation, par l'opinion publique, que la société française était fondamentalement multiraciale, comme son équipe championne du monde. De plus, au-delà de cet impact

global, on sait que la diffusion médiatique du spectacle sportif a permis de faire progresser la reconnaissance sociale de certaines catégories défavorisées de citoyens : jeunes des quartiers difficiles, femmes... Par rapport à cette dernière catégorie, l'exemple des femmes iraniennes assistant aux matchs est un cas intéressant d'externalité qu'il serait utile d'approfondir.

En résumé, au-delà de la seule dimension spectaculaire, le sport peut constituer un facteur d'accélération de mutations en matière d'intégration sociale. Le sport est en effet porteur de valeurs universelles (respect d'autrui, respect de l'adversaire quelles que soient sa race, sa religion...) qui, grâce aux médias, peuvent être diffusées à grande échelle et acquérir force d'exemple.

Par rapport à la dynamique territoriale, les externalités peuvent prendre la forme tout d'abord des conséquences sociales positives découlant de l'impact économique du spectacle sportif (diminution des tensions liées au chômage par exemple, de la délinquance, de la drogue...). Ces externalités peuvent également consister en l'amélioration de l'image de marque du territoire d'un point de vue tant économique que social, ce qui peut renforcer son attractivité. De nombreuses études ont ainsi été menées pour essayer d'apprécier ce rôle du spectacle sportif dans la promotion d'un territoire. Dans certains cas, cette amélioration de l'attractivité passe par la mise en place ou la modernisation de grandes infrastructures qui exercent leurs effets à long terme. L'un des exemples les plus probants à l'échelle européenne est certainement l'organisation des Jeux olympiques à Barcelone en 1992. De nouveaux axes de transport, de nouveaux quartiers, la réhabilitation de quartiers anciens... ont contribué à diminuer la saturation généralisée de l'agglomération et à restaurer son image de marque. À long terme, ces effets induits risquent d'être beaucoup plus importants que les seuls effets multiplicateurs de court terme tels qu'ils peuvent être mesurés par un multiplicateur [Gougnet et Nys, 1993] (voir encadré page 101).

Externalités négatives. Elles sont le pendant des précédentes et concernent de la même façon les relations sociales et la dynamique territoriale mais les affectent négativement.

L'impact négatif du spectacle sportif sur la cohésion sociale prend la forme la plus courante du hooliganisme mais également de la perte de crédibilité due à des dérives souterraines (dopage, tricheries...). Au lieu d'être l'expression de l'identification d'une communauté à une équipe, le spectacle sportif devient au contraire le prétexte pour faire valoir, de façon violente, sa différence ou son mal de vivre par rapport à la société dominante

Externalités – Coût social – Coût privé

Une externalité se définit comme l'impact des actions d'un individu sur le bien-être d'autrui *sans que cet impact soit pris en considération par le marché*. Si cet impact est négatif, on parle d'externalité négative ou déséconomie externe ; si l'impact est positif, d'externalité positive ou économie externe. Quand on prend en compte ces externalités, l'analyse de l'équilibre du marché n'est plus limitée aux seuls participants à l'échange mais elle est étendue à tous ceux qui peuvent être affectés (positivement ou négativement) par l'activité en question.

De nombreux types d'externalités existent au niveau de la production ou de la consommation, par exemple :

- l'émission de fumées toxiques par une usine est une externalité négative puisque chaque tonne produite crée de la pollution que les riverains doivent respirer, sans que l'émetteur soit sanctionné par le marché. Le gouvernement peut limiter ce problème en fixant des normes de pollution, en appliquant le principe pollueur payeur ou en instituant un marché de droits à polluer ;

- la restauration de bâtiments historiques crée des externalités positives pour les passants qui peuvent en apprécier la beauté sans que les propriétaires retirent l'intégralité des bénéfices de leur restauration. Le gouvernement

peut alors accorder des subventions ou des avantages fiscaux pour inciter les propriétaires à de tels travaux.

Dans le domaine sportif, il existe également de nombreux cas d'externalités :

- parmi les effets externes négatifs les plus significatifs, on peut citer : les dégâts causés par les pratiques sportives en milieu naturel sensible ou les grandes manifestations sportives en milieu naturel (bruit, érosion, piétinement, pollutions...) ; certaines conséquences des pratiques sportives intensives (dopage, accidents, maladies...) ; les nuisances liées à la présence de grandes infrastructures sportives (nuisances sonores, visuelles, insertion urbaine...) et des industries d'articles de sport (pollutions...) ;

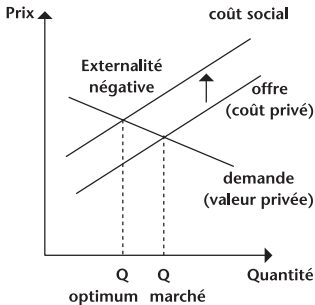
- parmi les effets externes positifs les plus représentatifs, on peut retenir certaines conséquences humaines et sociales des pratiques sportives (amélioration de la santé, allongement de la durée de vie, diminution de l'absentéisme et des arrêts maladie au travail, insertion sociale et réduction de pathologies sociales...), ainsi que du spectacle sportif (identité nationale, lien social, image de marque territoriale...).

D'un point de vue théorique, la prise en compte des externalités débouche sur des résultats de l'économie du bien-être qui ont des répercussions importantes en matière de politique économique. En effet, sans intervention gouvernementale (cf. les exemples précédents), le prix et la

ou à d'autres supporters. Le spectacle sportif constitue ainsi le révélateur du rejet d'autrui. En ce qui concerne le dopage ou les tricheries, la gravité et l'ampleur des scandales divers relayés par les médias risquent de remettre en cause non seulement l'image de marque de certaines disciplines mais éventuellement du sport dans son ensemble, qui apparaîtrait alors assimilable à une quelconque activité économique.

Du point de vue de la dynamique territoriale, les externalités négatives liées au spectacle sportif prennent trois formes. Ce sont

quantité échangée d'un bien sur un marché s'établissent à l'intersection d'une courbe d'offre et d'une courbe de demande de ce bien. En l'absence d'externalité, cet équilibre de marché est socialement optimal, il reflète la valeur accordée par les acheteurs et les vendeurs au bien et maximise la somme des surplus du consommateur.

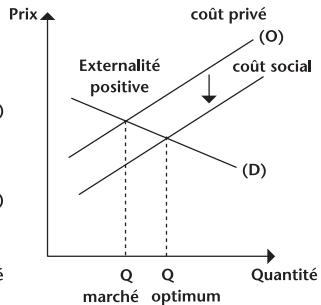


Le coût social est supérieur au coût privé. La quantité souhaitable pour la société est inférieure à celle définie par le marché. Une solution consiste à taxer l'agent responsable de l'externalité pour rétablir l'égalité coût social-coût privé.

Source : Mankiw, 1998.

Dans la pratique, le critère essentiel est la rentabilité sociale nette maximale, ce qui pose le problème du calcul coûts/avantages, simple en apparence mais difficile à appliquer : il

En revanche, en présence d'externalité (positive ou négative), il y a décalage entre coût social et coût privé, ou(et) entre avantage social et avantage privé, d'où il résulte que l'équilibre de marché n'est plus optimal. Par exemple, s'il y a externalité faisant diverger le coût de production pour la collectivité du coût pour le producteur, on peut avoir l'un des deux cas suivants :



Le coût social est inférieur au coût privé. La quantité socialement optimale est supérieure à celle que fournit le marché. Le gouvernement pourrait « internaliser » l'effet externe en subventionnant la production du bien pour rétablir l'égalité.

faut tenir compte de multiples coûts et avantages directs et indirects, marchands et non marchands, souvent difficiles à évaluer.

tout d'abord les effets d'éviction dus aux craintes de saturation du territoire lors d'un grand événement sportif. Des touristes, par exemple, qui auraient dû se rendre sur les lieux vont annuler ou reporter leur venue. Pour être correcte, la mesure de l'impact économique de l'événement doit donc tenir compte de tels effets d'éviction. Il y a ensuite toutes les difficultés rencontrées par les territoires qui se sont endettés pour accueillir le spectacle sportif sans que les investissements réalisés engendrent par la suite un véritable développement économique. Le remboursement de la

dette se fait alors au détriment d'investissements nouveaux. Il faut enfin tenir compte des risques de dualisation spatiale que peuvent entraîner des opérations de restructuration urbaine d'ampleur pour l'accueil d'événements majeurs. Là encore l'exemple des JO de Barcelone est un bon exemple, avec la disparition d'un quartier populaire pour construire le village olympique et le relogement des populations concernées dans de lointaines banlieues.

Difficultés de mesure. — Au-delà de l'établissement de la typologie précédente des principales externalités sportives, il faudrait être capable d'évaluer celles-ci monétairement afin de déterminer la valeur économique totale du spectacle sportif. Un tel exercice, à notre connaissance, n'a encore jamais été tenté dans le domaine du spectacle sportif [Barget, 2001]. Comme pour tout ce qui touche aux externalités, il sera peut-être intéressant d'essayer de transposer les réflexions et instruments qui, depuis une trentaine d'années, se développent dans le domaine de l'économie de l'environnement. La difficulté principale de l'exercice dans le champ du sport proviendra du fait qu'il ne sera pas toujours possible d'établir des comparaisons et d'aboutir à une méthode standard de mesure pour trois raisons essentielles :

- les événements sportifs concernés sont de nature différente et ne vont pas produire le même type d'externalités ;
- les territoires d'accueil des spectacles sportifs présentent des caractéristiques très différenciées et seront plus ou moins aisés à analyser selon leur taille (local, régional, national) ;
- les externalités repérées (en termes de cohésion sociale ou de dynamique territoriale) nécessitent des instruments d'analyse ne présentant pas les mêmes difficultés d'utilisation.

Pour donner une valeur à ces externalités, les économistes ont élaboré des méthodes de révélation et d'évaluation des préférences des individus. Parmi celles-ci, deux pourraient être utilisées pour le spectacle sportif : la méthode des marchés de substitution (coût de transport ou prix hédonistes) ; la méthode d'évaluation contingente (voir encadré p. 94-95).

On comprend dès lors qu'il y aura beaucoup de difficultés à établir un classement ou une typologie des spectacles sportifs selon leur valeur économique totale, tant l'imprécision et l'arbitraire de la mesure de cette dernière risquent d'être grands. C'est un problème qui est courant dans le cas de la mesure de la valeur des biens environnementaux (un paysage par exemple), et rend très complexe la mise en œuvre d'instruments d'aide à la décision. Il serait pourtant important de pouvoir différencier

Multiplicateur et impact économique du sport

Le principe général du calcul de l'impact économique du sport (manifestations, pratiques...) tient en trois étapes :

— la détermination d'un espace pertinent : sur quel territoire mesure-t-on les retombées économiques de l'activité analysée ?

— l'évaluation de l'injection nette dans le territoire (c'est-à-dire injection brute moins fuites) ;

— le choix d'un multiplicateur.

Sur ce dernier point, rappelons que les multiplicateurs régionaux liés à une activité économique sont de deux types :

— les multiplicateurs d'offre qui mesurent les effets d'entraînements intersectoriels qui se propagent dans la région à travers l'ensemble des relations *inputs/outputs* à partir des achats/ventes en consommations intermédiaires de l'activité concernée. Il est

reconnu qu'en théorie ce multiplicateur est le plus fiable, mais l'absence de données au niveau régional en limite considérablement l'application. Notons néanmoins qu'il a été utilisé, dans le domaine sportif, pour mesurer l'impact de la grève des footballeurs professionnels à Chicago ;

— les multiplicateurs de demande et de revenus, c'est-à-dire les effets d'induction dus aux revenus distribués par l'activité (salaires, profits...) et à la demande finale satisfaite au niveau de l'économie régionale. Ces multiplicateurs s'inscrivent dans la construction de modèles macroéconomiques régionaux (multiplicateur néokeynésien), ou dans l'utilisation de la théorie de la base (multiplicateur basique), ou dans la combinaison des deux. Là encore, un tel choix dépendra en grande partie des données disponibles.

À titre d'exemple, pour les Jeux olympiques de Los Angeles (1984), il a été estimé un impact de 2,4 milliards de dollars sur le sud de la Californie :

Dépenses totales brutes	1 270 (millions de dollars)	
– Fuites	– 147	
= Dépenses totales nettes	1 123	
– Dépenses internes et effets d'éviction	– 331	
= Injection nette	792	} multiplicateur
= + effets induits	1 584	
= Impact total	2 376	

Au total, il est donc très difficile de procéder à une quelconque généralisation des effets induits du sport à partir de résultats obtenus selon des méthodologies différentes et de qualité inégale. Certains auteurs contestent même la capacité du spectacle sportif

à impulser du développement régional. Il serait donc souhaitable de mettre au point une méthode standard à des fins d'amélioration de la qualité et de la comparabilité des résultats [Barget et Gougnet, 2000].

clairement, à valeur marchande identique, deux spectacles sportifs qui ne présentent pas le même type d'externalités pour savoir lequel est le plus rentable pour la société, donc à promouvoir. Cela permettrait également certainement de clarifier le débat sur le spectacle sportif, qui fait rarement l'objet d'une

approche globale comme nous venons de la présenter. Néanmoins, devant les difficultés d'internalisation des effets externes et de mise au point d'instruments de lutte contre les externalités négatives, il faut se demander maintenant si la solution ne réside pas dans la redéfinition du spectacle sportif autour d'une nouvelle éthique.

Une nouvelle éthique

Sortir le sport professionnel de l'impasse dans laquelle il semble se trouver implique de réfléchir d'une part à de nouvelles valeurs pouvant fonder sa redéfinition, d'autre part à la possibilité de le dégager de l'emprise hégémonique de l'économique, enfin à l'opportunité de mettre en place des instruments de contrôle de sa qualité externe.

Des valeurs pour un sport durable. — Là encore c'est l'environnement qui peut servir de modèle par rapport à la notion de durabilité. Le développement durable se définit fondamentalement comme la recherche d'un compromis entre deux logiques apparemment contradictoires, l'économique et l'écologique. Il s'agit de promouvoir du développement économique mais sous contrainte écologique afin de respecter un principe d'équité intergénérationnelle compte tenu des ressources limitées de la Planète. On retrouve bien le même type de problème avec le spectacle sportif qui obéit de plus en plus à une logique économique mais qui, sous peine de perdre sa spécificité, devrait respecter des principes éthiques non négociables. Parmi les principes retenus par David Chernuskenko [1994] pour définir un sport durable, nous retiendrons :

— la qualité. Il s'agit ici de réfléchir sur la devise olympique (plus haut, plus vite, plus fort), dont la réalisation peut conduire à tous les excès. Nous reviendrons sur ce point fondamental de la performance à tout prix ;

— la responsabilité. C'est l'un des principes forts de l'éthique de Hans Jonas [1991]. Le sport et les sportifs ont une telle présence dans les sociétés modernes que leurs dirigeants doivent être conscients de leur responsabilité sociale à travers les décisions qu'ils sont amenés à prendre. Là encore l'économique ne devrait pas constituer le seul critère ;

— la démocratie. De façon générale, le sport professionnel manque de transparence et de démocratisation dans son organisation, qui dépend en fait de *lobbies* divers (voir chapitres 1 et II) recherchant plus leur intérêt propre que l'intérêt général. Des

contrepouvoirs seraient souhaitables pour éviter les dérives actuelles minant le sport professionnel, que ce soit au niveau des athlètes ou à celui de la société civile dans son ensemble.

Il semblerait que depuis quelques années ces principes commencent à être discutés au niveau des instances internationales (par exemple, conférence mondiale de Lausanne en 1995) et sont bien admis par bon nombre d'acteurs du milieu sportif. Néanmoins, au-delà des intentions, il est difficile de rendre ces principes opérationnels tant que l'on reste dans des sociétés dominées par la logique productiviste. Il s'agit d'un débat bien traditionnel en sport : existe-t-il une exception sportive au nom de valeurs universelles spécifiques au sport, ou bien l'organisation du sport ne fait-elle que refléter la société dans laquelle cette activité évolue, à savoir un système productiviste ? Pour le dire autrement, assistons-nous à l'heure actuelle à une crise interne au sport ou bien à une crise générale de société ? Selon l'option prise, les solutions proposées pour sortir d'une telle crise ne seront pas de même nature.

Il nous apparaît que le point le plus important est de reconnaître que les dérives actuelles du sport professionnel proviennent de l'idéologie du Progrès, fondement essentiel de la Modernité : grâce à la science et à la technologie, on peut toujours faire reculer les frontières de l'exploit sportif et des records. Il suffit ensuite de monnayer cette amélioration de la performance sur le marché, quel qu'en ait été le coût humain ou social au sens large. Les principes éthiques précédemment énoncés ont peu de chances d'être appliqués dans un système économique dominé par la logique de la performance à tout prix. Néanmoins, depuis quelques années, on voit se développer des réflexions sur une nouvelle éthique des affaires (particulièrement dans le domaine du commerce international avec le commerce équitable), des instruments de contrôle sont proposés. Il serait alors intéressant d'analyser, à défaut de sortir le sport de l'économique, comment améliorer sa qualité externe.

Qualité externe du spectacle sportif. — Le débat sur la qualité des produits industriels devient de plus en plus complexe car très diversifié. Il concerne en effet les produits en eux-mêmes mais également ce que l'on appelle la qualité externe, c'est-à-dire les conditions sociales de leur production. Un certain nombre de consommateurs veulent maintenant acheter des produits fabriqués dans des conditions sociales acceptables (respect de l'environnement, interdiction du travail des enfants, respect des droits des travailleurs...). Depuis quelques années on voit apparaître de nouveaux labels autour de la notion de commerce équitable. Il s'agit, à travers des cahiers des charges mais également

Le sportif qui se dope a-t-il un comportement rationnel ?

L'ampleur du dopage a été révélée depuis 1998 par plusieurs scandales qui ont touché le Tour de France et le Tour d'Italie cyclistes, le football italien, le rugby de l'hémisphère sud ou l'athlétisme américain. De fait, le dopage n'apparaît plus comme un acte isolé, mais bien comme une pratique massive, organisée et ancienne.

La recherche économique ne s'est jamais vraiment intéressée au dopage, qui constitue pourtant la principale externalité négative du spectacle sportif [Bourg, 2000, 2003, 2004]. Or, depuis les années 1960, la théorie économique a offert, sous sa forme néoclassique, des outils pour l'étude des comportements humains : altruisme, amour, criminalité... [Becker, 1964, 1975, 1993]. Dès lors, est-il possible d'appliquer le raisonnement économique au sportif qui se dope ? Cette approche repose sur le principe de rationalité de la microéconomie traditionnelle, selon lequel les individus agissent en utilisant au mieux les ressources dont ils disposent compte tenu des contraintes qu'ils subissent. De plus, l'analyse des comportements individuels permet de comprendre les comportements collectifs. Les variables explicatives du dopage, ainsi que leur influence, peuvent alors être présentées.

Le champ de l'analyse :

— l'athlète, dont les déterminants de l'acte de dopage seront identifiés, est un sportif professionnel, c'est-à-dire qu'il vit de sa pratique mise en spectacle et ce de façon exclusive de toute autre activité ;

— le dopage est défini comme le recours à des aides artificielles interdites afin de pousser l'organisme à des niveaux de performance qu'il n'aurait pas pu atteindre naturellement en raison de la fatigue, de la douleur ou des

limites physiologiques du sujet [Bourg, 2003] ;

— l'athlète est confronté à un choix : utiliser certaines des substances et méthodes illicites répertoriées par l'Agence mondiale antidopage (AMA) et favorisant l'amélioration de ses performances avec le risque d'être pris lors d'un contrôle et sanctionné, ou ne pas les utiliser, ce qui revient à s'imposer un handicap dans les compétitions dans la mesure où la victoire et le record se jouent avec un écart inférieur à 0,5 % dans la plupart des disciplines alors que la prise de certaines substances permet d'augmenter ses capacités de 10 % ;

— le risque d'être pris et sanctionné est très faible comme en témoignent les pourcentages de contrôles positifs : 0,14 % lors des coupes du monde de football (de 1966 et 2002), 0,33 % lors des Jeux olympiques d'été et d'hiver (de 1968 à 2002), 2,10 % lors du Tour de France cycliste (de 1996 à 2003), 0,48 % dans tous les sports et dans le monde en moyenne pour l'année 2003 ;

— la carrière d'un sportif professionnel est courte, de 5 à 10 ans en moyenne selon les sports, précaire et aléatoire : risques de chômage liés à la concurrence des jeunes issus des centres de formation et des athlètes de l'Union européenne auxquels s'applique le principe de libre circulation depuis l'arrêt de la Cour de justice des communautés européennes pris en 1995, risques de blessures ou de problèmes de santé.

La rationalité du sportif qui se dope

L'hypothèse de base est que les sportifs dopés potentiels sont des individus libres et indépendants, qui fondent leur décision de se doper sur une comparaison des coûts et des bénéfices de cet acte pratiqué dans un certain cadre institutionnel qui a été précisé précédemment. Une telle méthode coûts-avantages souligne l'existence d'un choix à effectuer entre le rendement de cet « investissement en capital humain » et celui qui serait

obtenu en utilisant ces ressources à d'autres activités, entre l'intérêt personnel et la morale, entre la réussite de la carrière sportive et la durée de vie, entre le court terme et le long terme, entre des biens présents ou immédiats et des biens futurs. Dans cette logique, l'athlète opère en permanence un calcul économique qui lui permet d'arbitrer entre des choix contradictoires. Et il ne commettra cette tricherie que si l'avantage net qu'il pense en retirer est suffisamment important.

L'avantage net procuré par le dopage est égal à son rendement brut diminué des investissements directs occasionnés par la préparation et la réalisation de l'acte de dopage, moins les revenus qui auraient pu résulter d'une pratique légale, moins le produit de la probabilité d'une condamnation telle que la perçoit le sportif par la « valeur » de la sanction à subir éventuellement.

Il est possible d'intégrer conjointement deux variantes traduisant le cas d'un sportif qui a certaines « valeurs morales » et qui mesure le risque réel pour sa santé future engendré par le dopage. Pour cette catégorie d'athlètes, l'avantage net à retirer du dopage doit dépasser un certain seuil pour qu'il se décide à commettre cette tricherie. Ce seuil est déterminé en fonction de l'éthique personnelle du sportif concerné, ainsi que par son estimation de la « valeur » de la qualité et de la durée de vie future auxquelles il doit renoncer en ayant recours à des substances dangereuses.

Cette approche traduit les variations liées au comportement du sportif et, par conséquent, illustre les choix de politiques de lutte contre le dopage. En premier lieu, le rendement dépend d'une part du niveau de la rémunération offerte pour la victoire, et d'autre part de la nature et de l'efficacité des substances auxquelles l'athlète a recours, de leur adéquation à ses caractéristiques physiologiques et aux spécificités de la

compétition (types de qualités requises, durée de l'épreuve...).

Quant aux *coûts de dopage pour l'athlète*, ils dépendent bien plus de la difficulté d'approvisionnement et de fabrication des substances et des coûts de transaction liés au fonctionnement du réseau commercial illégal (information imparfaite puisque la fluidité et la transparence n'apparaissent pas comme sur le marché légal des médicaments) que du coût lié aux risques imposés par la répression de ces trafics (précautions à prendre, choix des intermédiaires, longueur des tractations), et ce compte tenu de la quasi-impunité dont bénéficient les pourvoyeurs.

On notera encore que la valeur des revenus abandonnés qui pourraient être obtenus dans l'hypothèse d'une pratique sportive légale est faible dans la mesure où seuls les meilleurs talents sont dotés de très hauts revenus. Une telle situation de médiocrité des rémunérations accroît les avantages nets du recours au dopage.

Enfin, la probabilité d'être contrôlé positif et condamné, et la valeur de la sanction dépendent de l'efficacité des institutions sportives et des pouvoirs publics, ainsi que de l'échelle des peines prescrites. Les perceptions individuelles du risque d'être pris et condamné et des sanctions associées influent sur la décision de passer ou non à l'acte.

Une illustration du comportement d'un sportif qui se dope

Supposons qu'un coureur cycliste C.C., doté d'un rare et naturel talent de rouleur et de grimpeur, soit tenté de prendre une substance interdite pour améliorer sa productivité et donc ses revenus futurs. Suivre un programme de dopage est coûteux en termes de dépenses, de risques d'être pris et puni (à court terme) et d'atteintes à la santé (à moyen et long terme).

Si l'attitude de C.C. est neutre face au risque d'être pris et sanctionné, face à d'éventuelles conséquences négatives

futures pour sa santé, ainsi que face au sentiment de tricher, C.C. aura tendance à céder à la tentation de se doper bien plus que le sportif qui éprouve une aversion pour ces risques. Dans une telle configuration, le cycliste professionnel C.C. va bénéficier d'avantages nets considérables : un revenu brut annuel de 2 millions d'euros, un investissement lié à l'acte de dopage de 100 000 euros (coût d'une médication adaptée avec des substances qui en masquent l'utilisation et en limitent les effets secondaires), une valeur des revenus légaux abandonnés estimée à 280 000 euros, soit le montant obtenu dans la même activité professionnelle mais sans avoir recours à des substances illégales, et une « valeur » pour le risque d'être pris et la sanction voisine de 0.

L'acte de dopage de C.C., c'est-à-dire son investissement en capital humain, est donc une conséquence de son libre choix et, notamment dans le cadre du choix intertemporel, de sa grande préférence pour le présent liée à la

particularité de son métier (brèves et aléas de la carrière).

L'ambition explicative et la visée normative de cette approche revêtent un certain intérêt. Toutefois, le caractère simplificateur des hypothèses de base et l'abstraction de plusieurs concepts en limitent la portée. En effet, les fondements microéconomiques de l'hypothèse du comportement rationnel et maximisateur du sportif qui se dope révèlent des faiblesses : silence sur le contenu des objectifs et des valeurs du sportif, irréalisme du présupposé de la prise de décision de dopage en horizon certain avec une anticipation correcte des revenus futurs comme des risques de sanction et d'atteinte à la santé, simplification de la réalité à travers des hypothèses non contradictoires, réduction de l'athlète à un automate calculateur sans dimension historique ou morale, non-prise en compte des structures sportives qui préexistent et conditionnent les choix de leurs membres, conception trop étroite de la rationalité... [Bourg, 2000, 2003].

des codes de bonne conduite, de s'assurer de la qualité externe. Un tel système pourrait-il se transposer au spectacle sportif ?

Sur le thème du dopage, des propositions ont été faites, dont celle de l'instauration d'une véritable certification des athlètes, comparable dans son principe aux normes de qualité de type ISO du secteur industriel, ou d'une labellisation des spectacles sportifs [Bourg-Gouguet, 2004]. Au-delà de l'idée, la difficulté proviendra de la mise en place de procédures et d'institutions pour la rendre effective. Des réflexions déjà effectuées sur le commerce équitable [Ritimo et Solagral, 1998] peuvent servir de modèle. Nous retiendrons cinq principes :

1) l'engagement de l'organisateur de spectacle sportif à vendre un produit respectant les droits fondamentaux de l'athlète, dont sa santé et les principes généraux de l'éthique sportive. Cet engagement pourrait prendre la forme d'un code de conduite ;

2) l'information des consommateurs sur les efforts effectués par l'organisateur pour le respect du code de conduite ;

3) la mise en place des moyens nécessaires à l'application et au contrôle du code de conduite ;

- 4) la mise en place d'un système indépendant et paritaire de contrôle (avec syndicats, associations... et organismes officiels) ;
- 5) la publicité du code de conduite auprès des athlètes.

De tels codes de conduite seront très difficiles à faire admettre et appliquer dans le contexte économique actuel tant les enjeux financiers liés au sport sont importants.

La valeur économique du sport amateur

Si le sport spectacle connaît de multiples dérives et produit des externalités négatives très difficiles à internaliser, le sport amateur, de son côté, se caractérise par une utilité sociale nette créée très élevée, ce qui ne signifie pas pour autant qu'on ait réussi à rémunérer les services ainsi rendus à la société. On pourrait donc peut-être imaginer un système de péréquation entre sport spectacle et sport amateur pour permettre à ce dernier de survivre au sein de sociétés marchandes.

Une utilité sociale élevée

Pour aborder la question de la valeur économique totale du sport amateur, plusieurs solutions sont envisageables. La plus évidente consiste à estimer la valeur des services rendus par les bénévoles à travers le prix qu'il aurait fallu payer si l'on était passé par le marché. Cette méthode ne concerne que les services directs rendus par les bénévoles. Il faudrait également tenir compte des externalités positives produites par le bénévolat et estimer, par exemple, le coût social que représentent le recours à la drogue, les délits, la délinquance... qui se produiraient en l'absence de pratique sportive. On pourrait également remonter assez loin dans les conséquences indirectes du sport sur la santé, le chômage et toutes ses implications, etc.

Nous prendrons seulement un exemple : le sport et l'insertion urbaine. Savoir si le sport peut engendrer de l'insertion sociale est un sujet relativement controversé, les uns pensant qu'il suffirait de doter les banlieues d'infrastructures sportives et de moniteurs pour résoudre en partie le problème des jeunes, les autres considérant que ce n'est pas une politique sportive, quelle qu'elle soit, qui peut modifier radicalement la situation des banlieues défavorisées. Entre ces deux positions extrêmes, il semblerait que l'on puisse au moins reconnaître une certaine efficacité au sport en matière d'insertion sociale des jeunes. Pour illustrer cette affirmation, nous nous appuierons sur une étude menée par le Centre de

Externalités sportives positives

Domaine	Caractéristiques principales
Éducation	Acquisition de valeurs citoyennes
Santé	Amélioration de la santé des individus Diminution de certains risques Accompagnement du vieillissement
Intégration	Lutte contre le racisme, la violence, la drogue Amélioration de la situation des exclus
Culture	Défense d'un territoire, d'une éthique, d'une tradition, d'un patrimoine
Loisirs	Occupation du temps libre

Source : DGIV, 1999, Commission européenne.

droit et d'économie du sport [1998], dont nous commenterons quelques résultats.

Pratiques officielles et non officielles. — Si le taux de pratique sportive semble élevé dans les quartiers difficiles, il convient de distinguer les pratiques officielles des pratiques non officielles ou sports de rue. Les pratiques informelles apparaissent en milieu urbain en France dans les années 1980 en utilisant certains espaces publics (rues, squares, places, parkings...) ou certains équipements sportifs. Ces pratiques ont longtemps souffert d'une image de marque négative car elles étaient assimilées à une sous-culture de banlieue. Plutôt que facteurs d'intégration, les sports de rue ont été considérés comme porteurs d'exclusion à travers la culture du ghetto. Or cette image traditionnellement véhiculée du sport en quartier défavorisé paraît devoir être nuancée, après enquête auprès des jeunes :

— la majorité d'entre eux affirment que le sport leur permet de s'insérer dans la société (mais surtout dans le quartier), voire qu'ils souhaiteraient faire du sport un métier ;

— les règles du jeu sont généralement acceptées, que ce soit pour les rencontres officielles ou lors des rencontres libres, pour éviter les bagarres ;

— les programmes sportifs occupent une place relativement importante dans leur consommation télévisuelle et les jeunes considèrent que la télévision donne une bonne image du sport.

En résumé de notre étude, deux conclusions importantes peuvent être notées :

— le sport est un moyen d'insertion. Il donne des repères à des jeunes en difficulté. Il faudrait certainement nuancer ce propos

en fonction du degré d'exclusion des individus sur des bases culturelles. Nous considérons en effet qu'il existe une culture de pauvreté, c'est-à-dire un ensemble de valeurs que des populations marginalisées s'inventent pour donner un sens à leur existence sociale. Émergent ainsi d'autres conceptions du temps, de l'argent, de la famille, du travail..., qui, selon leur degré d'intériorisation, débouchent sur des attitudes de total rejet de la société dominante ou au contraire sur des tentatives d'intégration. Une typologie des jeunes sur de telles bases culturelles serait nécessaire pour affiner leur comportement à l'égard du sport, mais aussi pour apprécier le pouvoir d'insertion du sport ou décider du contenu d'une politique sportive ;

— c'est la pratique licenciée qui induit les pratiques non officielles, et non l'inverse. Ces deux types de pratiques, contrairement à ce qui est couramment affirmé, semblent plus complémentaires qu'opposées. On pense en effet souvent que les pratiques informelles détournent les jeunes des quartiers défavorisés de toute pratique fédérale, alors qu'il ressort de l'enquête que les pratiquants réguliers de sport de rue sont également licenciés dans des clubs, et ce d'autant plus que la fréquence de pratique est élevée. Il n'y aurait donc pas de remise en cause fondamentale de l'organisation traditionnelle du sport par les jeunes.

Une politique sportive globale. — Une politique sportive urbaine devrait prendre en compte simultanément ces deux types de pratiques, leur impact en matière d'insertion sociale n'étant pas de même nature du fait de leurs caractéristiques spécifiques (voir tableau) :

	Sports de rue	Clubs sportifs
Espace de jeu	Déplacement dans la ville Reconversion d'espaces publics	Équipements standardisés
Fréquence de jeu	Indéterminée	Calendrier des compétitions Horaires d'entraînement
Lien social	Sociabilité communautaire Individualisme	Esprit d'équipe Appartenance à un club
Esprit sportif	Esthétique – Plaisir	Résultats – Travail

— d'un côté, le sport officiel peut permettre d'acquérir des valeurs qui seront celles réclamées sur le marché du travail ;

— de l'autre, le sport de rue permet à des revendications d'un droit à la différence de s'exprimer, et permet ainsi à des jeunes de se valoriser de façon originale. Le sport peut en effet constituer le

seul moyen de reconnaissance sociale (sur le terrain) face à de nombreux échecs à l'école ou sur le marché du travail.

Des études complémentaires seraient nécessaires pour améliorer la connaissance de cette interaction entre pratiques officielles et non officielles de façon à apprécier, à travers l'insertion sociale ainsi produite, quelle est la valeur économique totale créée et quelle est la rentabilité des fonds publics investis dans les politiques sportives urbaines. De plus, cela permettrait de ne pas tomber dans un certain angélisme sportif : le sport peut favoriser l'émergence de comportements, de valeurs, nécessaires à l'insertion sociale mais ne peut pas aller à l'encontre de tendances lourdes à l'origine de l'exclusion (absence de famille, chômage...).

Un système de péréquation ?

Quelles que soient les difficultés d'estimation du montant exact des externalités précédentes, ces dernières justifient le versement d'une aide publique pour le développement du sport amateur. Si personne ne remet en cause un tel principe, il faut néanmoins préciser l'enjeu d'une telle péréquation et en examiner les modalités.

Enjeu de la solidarité sportive. — Si on reprend les travaux d'orientation de la Commission européenne [1999] au sujet de l'application des règles de concurrence au secteur du sport (voir encadré p. 112), on constate qu'elle établit une très claire distinction entre pratique sportive ordinaire et spectacle sportif professionnel : « Le sport comporte deux niveaux d'activité :

— l'activité sportive à proprement parler, qui remplit un rôle social, intégrateur et culturel qu'il faut préserver et qui échappe en principe aux règles de concurrence du Traité et,

— une série d'activités économiques générées par l'activité sportive auxquelles s'appliquent les règles de concurrence du Traité en tenant compte de certaines spécificités. »

Au-delà de la reconnaissance des externalités positives créées par le sport de masse (éducation, santé, intégration, culture, loisir) et de la nécessité de le préserver, le thème d'une péréquation de ressources entre sport d'élite et sport de masse n'est jamais abordé. On reconnaît simplement la nécessité, pour aboutir à l'équilibre compétitif (*cf.* chapitre III) de faire appliquer de façon raisonnée les règles de la concurrence. Il nous apparaît ainsi que l'on cherche à réguler simplement l'activité économique induite par le sport professionnel mais sans jamais

véritablement réfléchir à une redistribution d'une partie des revenus ainsi créés vers le sport amateur. Or, dans l'esprit de l'analyse économique, quand il y a une utilité sociale créée, service rendu, il doit y avoir rémunération. Le problème est qu'en absence de marché (puisque nous avons ici des externalités) on se heurte à deux difficultés : l'évaluation de leur montant monétaire (paragraphe précédent) et surtout la question de leur financement.

On retrouve ici un problème classique lié à l'internalisation des effets externes, qui n'est pas spécifique au sport. Les agriculteurs par exemple produisent du paysage, de l'entretien de la nature... sans être rémunérés pour ces services rendus à l'environnement. Or les produits agricoles, comme le sport, sont des « produits joints » : l'agriculteur vendant sur le marché un kilogramme de viande (en extensif) vend également de la qualité de paysage, de l'entretien de fossés, de rivières... sans que ces services soient internalisés dans le prix du kilogramme de viande. De la même façon, le bénévole sportif met certes sur le marché de l'encadrement sportif, mais également de l'insertion sociale, de l'éducation... sans que ces éléments soient pris en compte. Il suffirait alors d'internaliser ces effets externes pour que le sport amateur trouve de nouvelles sources (légitimes) de financement. Le problème, comme toujours, est de savoir comment on répartit cette charge entre les agents qui bénéficient directement ou indirectement de ces externalités positives : les consommateurs, les citoyens à cause de l'amélioration de leur environnement (baisse de la délinquance par exemple), les collectivités territoriales, l'État, le secteur du sport professionnel.

Nous considérons que l'industrie du spectacle sportif profite très largement des externalités produites par le sport amateur : formation des joueurs, sensibilisation de futurs consommateurs, utilisation de l'image de marque et des valeurs du « vrai » sport... Il faut donc mettre en place des instruments de péréquation entre ces deux secteurs.

Modalités de financement. — L'internalisation des effets externes fait l'objet de nombreuses études économiques, particulièrement à l'OCDE, dans le cadre de la défense de l'environnement. Les principaux instruments dont l'efficacité est discutée sont : les taxes et redevances (de déversement, de prélèvement pour service rendu...), les aides financières (subventions, prêts bonifiés, allègements fiscaux), les systèmes de consignation, les permis échangeables.

Règles européennes de la concurrence et sport : existe-t-il une exception sportive ?

Pour la Commission européenne, le secteur du sport est soumis aux règles de concurrence du Traité pour ce qui est des activités économiques qu'il crée. L'application de ces règles se fait sur la base de principes généraux en tenant compte des spécificités du secteur, c'est-à-dire sur la base des articles 85 et 86 du Traité (devenus 81 et 82).

L'article 85, paragraphe 1, interdit les accords, pratiques concertées et décisions d'associations d'entreprises susceptibles d'affecter le commerce entre États membres de manière sensible, et qui ont pour objet ou pour effet de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence à l'intérieur du marché commun.

Les accords ou décisions des organisations sportives qui répondent aux conditions générales précédentes sont interdits. Néanmoins, ils peuvent bénéficier d'une exemption au titre de l'article 85, paragraphe 3. Il faut pour cela que les restrictions de concurrence soient jugées indispensables pour atteindre les objectifs d'amélioration de la production ou de la distribution de produits, de promotion du progrès technique ou économique et qu'elles soient proportionnées aux objectifs visés.

De plus, pour pouvoir bénéficier de cette exemption, il ne faut pas, par ailleurs, violer d'autres dispositions du Traité. Par exemple, il n'est pas

possible d'exempter des pratiques sportives qui ne respectent pas, au sens de l'arrêt Bosman, la liberté individuelle des sportifs au titre de l'article 48 du Traité (devenu 39).

L'article 86 du Traité interdit, dans la mesure où le commerce entre États membres est susceptible d'en être affecté, toute exploitation abusive par une ou plusieurs entreprises d'une position dominante sur le marché commun ou dans une partie substantielle de celui-ci.

À partir de là, il s'agit donc, pour la Commission, d'établir une typologie des pratiques des organisations sportives en trois catégories :

- celles qui échappent, en principe, à l'application de l'article 85, paragraphe 1 ;

- celles qui tombent sous le coup de cette disposition et qui, de ce fait, doivent être interdites ;

- celles qui violent cette disposition mais peuvent en être exemptées au titre de l'article 85, paragraphe 3.

Le problème bien sûr est que l'interdépendance entre l'activité sportive et les activités économiques qu'elle génère conduit à des chevauchements entre ces deux niveaux, ce qui rend l'application des règles de concurrence très délicate, d'où les débats sur l'exception sportive.

En résumé, le sport n'apparaît ni dans le Traité de Rome, ni dans celui d'Amsterdam, et il n'y a donc pas de compétence communautaire propre dans ce secteur. Toutefois, le sport a été intégré dans le projet de Constitution européenne (article III-182 – section IV).

Appliqué au sport, il semblerait qu'un mécanisme de péréquation sport professionnel/sport amateur puisse reposer sur des taxes ou des redevances pour alimenter un fonds de développement. Une double justification théorique peut être à l'origine de ces instruments :

— rémunérer les externalités positives rendues par le sport amateur ;

— taxer les externalités négatives produites par le sport professionnel.

La justification théorique à l'origine de ces instruments est la rémunération des externalités positives rendues par le sport amateur. Quelle que soit leur forme juridique (taxe parafiscale par exemple), le problème posé est la détermination de leur assiette. Il nous semble que deux types de revenus pourraient être taxés : les revenus issus d'un certain nombre de « dérives » du sport professionnel ; les revenus provenant de l'activité purement commerciale liée au spectacle sportif.

Taxes sur les dérives sportives. À titre d'illustration, nous mentionnerons :

— le dopage : sur les bases d'une analyse pigouvienne (principe du pollueur payeur exposé par Pigou dans les années 1930), il serait intéressant de calculer le montant incitatif d'une taxe sur le dopage, c'est-à-dire le montant susceptible de dissuader l'utilisateur, le montant à payer compensant le gain espéré du dopage. Les recettes pourraient être versées à une sorte de fonds de moralisation du sport ;

— le défaut de formation des clubs : les clubs qui ne fourniraient pas un effort de formation à la hauteur d'une norme établie en fonction de leur budget total se verraient imposer une taxe proportionnelle au déficit constaté ;

— les transferts de joueurs : ils donneraient lieu à indemnisation des clubs formateurs, voire des joueurs, lorsque l'objet du transfert est avant tout la réalisation d'une plus-value financière sans considérations sportives ;

— la place des intermédiaires sportifs : cette profession a besoin d'être réglementée mais devrait également fonctionner dans une plus grande transparence. Plusieurs taxes pourraient être envisagées : accession à un vrai statut professionnel d'intermédiaire, par le paiement d'une licence, taxe sur le chiffre d'affaires.

Taxes sur les produits commerciaux liés au spectacle sportif. Trois types de revenus pourraient faire l'objet de prélèvements :

— les droits de retransmission télévisuels : c'est un dossier complexe qui mériterait d'être amplement développé tant l'avenir du sport dépendra de ses relations avec la télévision. Des taxes existent déjà sur la publicité télévisée et sur les services de communication audiovisuelle. Il suffirait de repérer la part qui

revient au sport du fait d'émissions télévisées sportives. D'autres produits télévisés pourraient faire l'objet de prélèvements. Les droits de retransmission, qui sont déjà répartis entre clubs pour améliorer l'équilibre compétitif, seraient délaissés. En revanche, les droits de retransmission en *pay per view*, qui ne tiennent compte d'aucune volonté de solidarité interclubs, bien au contraire, pourraient être taxés, comme aux États-Unis ;

- les produits dérivés ;
- les recettes de sponsorisme.

Ces deux derniers types de revenus ne seraient assujettis à une taxe de solidarité qu'à partir d'un certain montant forfaitaire, afin d'éviter de pénaliser les petits clubs qui peuvent vendre quelques produits ou bénéficier de quelques sponsors.

Au total, les ressources existent pour alimenter un fonds de solidarité du sport, qui pourrait prendre par exemple la forme d'une fondation. Au-delà du problème des rapports que cette fondation entretiendrait avec les autres institutions sportives, les principales difficultés de mise en place du système seront d'ordre sportif et d'ordre économique :

- il existe en effet un risque de rupture d'égalité de traitement entre clubs s'il n'y a pas harmonisation du dispositif au niveau européen. La taxation dans un seul pays pénaliserait ces clubs ;
- par ailleurs, de telles taxes ne doivent pas être considérées comme des taxes sur le chiffre d'affaires qui, au-delà de la TVA, sont prohibées par la Commission européenne. De plus, à l'heure de la dénonciation du montant des prélèvements obligatoires, le principe de neutralité fiscale limitera l'émergence de nouvelles taxes ou impôts.

Sans nier ces difficultés, on peut souhaiter qu'une volonté politique s'affirme au niveau national et au niveau européen pour organiser un tel système de péréquation, qui assurerait la viabilité à long terme du sport amateur tout en légitimant le sport professionnel par la recherche de solidarité.

Conclusion

Au terme de ces cinq chapitres, il est très difficile de tirer une conclusion simple sur les rapports complexes qu'entretiennent sport et économie. Nous nous contenterons d'abord de rappeler les principales caractéristiques qui nous apparaissent comme déterminantes dans l'avenir du sport, pour ensuite proposer quelques pistes de recherche pour l'analyse économique du phénomène.

Le premier enseignement est qu'à partir du milieu des années 1980 le sport professionnel est vraiment entré dans l'ère du marché avec toutes les conséquences que cela implique quant à son financement, sa médiatisation, son organisation... Une telle logique marchande génère un risque très important de segmentation des marchés du sport mais également de rupture de l'équilibre compétitif.

Le deuxième enseignement est que l'activité sportive a acquis de longue date une dimension internationale, mais que les formes nouvelles de la mondialisation doivent maintenant être pensées dans le cadre de l'action conjointe des firmes multinationales et du mouvement sportif. Cette « économie monde » du sport se traduit essentiellement par une perte de souveraineté du pouvoir sportif.

Le troisième enseignement est que le passage d'un sport raison d'État dans les pays de l'Est à un sport régulé par le marché n'est pas sans poser un certain nombre de problèmes : économie de rente, criminalisation, régression des pratiques, rationnements... La recherche d'un nouveau système demeure en gestation et les perspectives de la transition sont incertaines.

Devant de tels constats, nous nous sommes demandé quelle était, finalement, la valeur économique totale du sport quand on internalisait tous les effets externes dont il était à l'origine. C'est sur cette base analytique que nous avons pu justifier la nécessité,

d'une part, de définir une nouvelle éthique sportive, d'autre part, de mettre en place un système de péréquation entre sport professionnel et sport amateur.

De façon générale, c'est peut-être toute l'organisation du sport qui est à repenser en ce début de XXI^e siècle, du local au mondial, du secteur amateur au secteur professionnel, de l'Est à l'Ouest et du Nord au Sud... Dans cette perspective, l'analyse économique a un vrai défi à relever, le sport étant pour l'essentiel devenu une activité marchande. Plusieurs pistes de recherche seraient à approfondir :

- l'analyse microéconomique appliquée des pratiques sportives reste véritablement à écrire avec l'étude des effets de substitution, des effets de revenu, des élasticités... De même, l'analyse économique du spectacle sportif reste grandement à faire avec les instruments qui existent dans la boîte à outils de la science économique ;

- tout cela ne pourra pas se faire sans une amélioration de la qualité de l'information sportive, d'où l'enjeu de la construction d'observatoires économiques du sport. C'est une conclusion classique, comme dans de nombreux champs de la science économique, car on ne peut tester un certain nombre d'hypothèses théoriques faute de données empiriques ;

- le choix d'un modèle d'organisation pour le sport européen devra être précédé d'études plus systématiques des modes de fonctionnement comparés ;

- la prise en compte des effets externes liés au sport demandera des analyses économiques supplémentaires, des améliorations dans l'information sportive, mais également une réflexion élargie sur les finalités du sport.

C'est à une véritable économie politique élargie du sport à laquelle il faudrait aboutir. L'analyse économique traditionnelle n'est pas suffisante pour rendre compte correctement de la complexité de l'intégration du sport dans le marché avec toutes les conséquences que cela peut avoir sur un plan social, culturel et politique. C'est donc un grand chantier à ouvrir et qui pourrait constituer un programme scientifique de recherche important dans les années à venir, tant le sport tient, nous l'avons montré, une place de plus en plus grande dans les sociétés modernes.

Repères bibliographiques

- ADDA J. [2004], *La mondialisation de l'économie*, tomes 1 et 2, La Découverte, « Repères », Paris, nouv. éd.
- ANDREFF W. [2003], *Les multinationales globales*, La Découverte, « Repères », Paris.
- ANDREFF W. (dir.) [2002], *Analyses économiques de la transition post-socialiste*, La Découverte, Paris.
- ANDREFF W. (dir.) [1989], *Économie politique du sport*, Dalloz, Paris.
- ANDREFF W., BORLAND J. et SZYMANSKI S. (dir.) [2005], *The Edward Elgar Companion to the Economics of Sports*, Edward Elgar, Cheltenham.
- ANDREFF W. et NYS J.-F. [2002], *Économie du sport*, PUF, « Que sais-je ? », Paris.
- ANDREFF W., BOURG J.-F., HALBA B., NYS J.-F. [1995], *Les enjeux économiques du sport en Europe : financement et impact économique*, Conseil de l'Europe, Dalloz, Paris.
- ARENA R., BENZONI L., DE BANDT J., ROMANI P.-M. (éds) [1988], *Traité d'économie industrielle*, Economica, Paris.
- ARNAUD P. (dir.) [2000], *Le Sport en France*, La Documentation française, Paris.
- AUGUSTIN J.-P. [1995], *Sport, Géographie et Aménagement*, Nathan, Paris.
- BAADE R. [1998], *An analysis of why and how the United States' judiciary has interpreted the question of professional sports and economic development*.
- BAADE R. [2003], « Evaluating subsidies for professional sports in the United States and Europe : a public-sector primer », *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 19, n° 4, hiver, p. 585-597.
- BAADE R. et MATHESON V. [2000], « An assessment of the economic impact of the american football championship, the super bowl, on host communities », n° 2-3, *Reflets et perspectives de la vie économique, Sport et mondialisation : quel enjeu pour le XXI^e siècle ?*, De Boeck, Bruxelles.
- BARDE J. Ph. [1992], *Économie et Politique de l'environnement*, PUF, Paris.
- BARGET E. et GOUGUET J.-J. [2000], « Impact économique du spectacle sportif : revue critique de la littérature », n° 2-3, *Reflets et perspectives de la vie économique, Sport et mondialisation : quel enjeu pour le XXI^e siècle ?*, De Boeck, Bruxelles.

- BARGET E. [2001], *L'Évaluation économique des spectacles sportifs*, thèse de doctorat en sciences économiques, université de Limoges.
- BARROS C. P., IBRAH'IMO M. et SZYMANSKI S. (dir.) [2002], *Transatlantic Sport. The Comparative Economics of North American and European Sports*, Edward Elgar, Cheltenham.
- BECKER G.S. [1964, 1975, 1993], *Human capital*, Columbia University Press, 1^{re} et 2^e éditions, The University of Chicago Press, 3^e édition.
- BOLOTNY F. et SIELLET F. [2002], « Les clubs de football », *Les Échos*, « Perspectives stratégiques et financières », Eurostaf, Paris.
- BONNIEUX F. et DESAIGUES B. [1998], *Économie et politique de l'environnement*, Précis Dalloz, Paris.
- BOURDEAU Ph. et ROTILLON G. [1999], « L'impact de l'escalade dans le développement touristique du Briançonnais : une analyse coûts-bénéfices », *Revue juridique et économique du sport*, n° 51, juin, Limoges.
- BOURG J.-F. [2004], *L'Économie du sport*, Les Cahiers français (juin)/La Documentation française, Paris.
- BOURG J.-F. [2003], « Le sportif et le marché : le cas du dopage », *Revue internationale de psychologie*, n° 20.
- BOURG J.-F. [2000], « Contribution à une analyse économique du dopage », n° 2-3, *Reflets et perspectives de la vie économique, Sport et mondialisation : quel enjeu pour le XXI^e siècle ?*, De Boeck, Bruxelles.
- BOURG J.-F. [2004], *Le Dopage*, Encyclopaedia Universalis, Paris, CD Rom, version 8.
- BOURG J.-F. [2004], *L'Économie du sport*, Encyclopaedia Universalis, Paris, CD Rom, version 8.
- BOURG J.-F. [2004], « Le sport professionnel américain », in VIGARELLO G. (dir.), *L'Esprit sportif aujourd'hui. Des valeurs en conflit*, Universalis, Paris.
- BOURG J.-F. et GOUGUET J.-J. [2004], « L'économie des Jeux olympiques », *Revue juridique et économique du sport*, septembre (repris dans *Problèmes économiques*, n° 2864, 8 décembre 2004/La Documentation française, Paris).
- BOURG J.-F. et NYS J.-F. [2003], *Financement des clubs sportifs et stratégie des collectivités*, La Lettre du cadre territorial, Dossier d'experts, Voiron.
- BOURG J.-F. et GOUGUET J.-J. [1998], *Analyse économique du sport*, PUF, Paris.
- BOURZAT N., BREILLAT J.-C., DUDOGNON C. et KARAKUILLO J.-P. [2005], *Code du sport*, Dalloz, Paris.
- BROHM J.M. [1992], *Sociologie politique du sport*, Presses universitaires de Nancy, Nancy.
- BROHM J.M. [1993], *Les meutes sportives, critique de la domination*, L'Harmattan, Paris.
- CARLTON D.-W. et PERLOFF J.-M. [1998], *Économie industrielle*, De Boeck Université, Bruxelles.
- CENTRE DE DROIT ET D'ÉCONOMIE DU SPORT [1998], *Observatoire de l'économie du sport* (plaquette), CDES, Limoges.
- CHERNUSHENKO D. [1994], *Greening our games — Running sports events and facilities that won't cost the earth*, Centurion, Ottawa.
- COMMISSION EUROPÉENNE [1999], *Le modèle sportif européen*, document de consultation de la DGX, <http://europa.eu.int/comm/dg10>

- COMMISSION EUROPÉENNE DGIV [1999], *Orientations préliminaires sur l'application des règles de concurrence au secteur du sport*, Bruxelles, février, note non publiée.
- DELOITTE et TOUCHE [2004], *Annual review of football finance*, <http://www.deloitte.co.uk>
- ELLUL J. [1988], *Le bluff technologique*, Hachette, Paris.
- FORT R. D. [2003], *Sports Economics*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- FORT R. D. et FIZEL J. (dir.) [2003], *International Sports Economics Comparisons*, Praeger, Westport.
- GOUGUET J.-J. (dir.) [2004], *Le Sport professionnel après l'arrêt Bosman : une analyse économique internationale*, PULIM, Limoges.
- GOUGUET J.-J. et PRIMAULT D. [2003], « Formation des joueurs professionnels et équilibre compétitif : l'exemple du football », *Revue juridique et économique du sport*, septembre, n° 68.
- GOUGUET J.-J. et PRIMAULT D. [2002], « Analyse économique du fonctionnement du marché des transferts dans le football professionnel », *Revue des affaires européennes*, mars, n° 2-3.
- GOUGUET J.-J. et PRIMAULT D. (dir.) [2000], *Sport et mondialisation : quel enjeu pour le XXI^e siècle ? Reflets et perspectives de la vie économique*, De Boeck Université, Bruxelles, n° 2-3.
- GOUGUET J.-J. et NYS J.-F. [1993], *Sport et Développement économique régional*, Dalloz, Paris.
- HOEHN Th. et SZYMANSKI S. [1999], *European football — The structure of leagues and revenue sharing*, Economic Policy, avril, 28.
- JEANRENAUD C. et KÉSENNE S. (dir.) [2005], *Sports and the Media*, Edward Elgar, Cheltenham.
- JONAS H. [1991], *Le principe de responsabilité — Une éthique pour la civilisation technologique*, Le Cerf, Paris.
- KAUL L., GRUNBERG I. et STERN M. A. (dir.) [2003], *Les Biens publics mondiaux. La coopération internationale au XX^e siècle*, Economica, Paris.
- KÉSENNE S. [1997], « L'affaire Bosman et l'économie du sport professionnel », *Revue du marché unique européen*, n° 1, 1996, reproduit in *Problèmes économiques*, n° 2503, La Documentation française, Paris.
- KÉSENNE S. et JEANRENAUD C. (dir.) [1999], *Competition policy in professional sport : Europe after the Bosman case*, Standaard Uitgeverij Antwerp, Anvers.
- LAVOIE M. [2000], « La proposition d'invariance dans un monde où les équipes maximisent la performance sportive », n° spécial *Reflets et perspectives de la vie économique, Sport et mondialisation : quel enjeu pour le XXI^e siècle ?*, De Boeck, Bruxelles.
- LAVOIE M. [1997], *Avantage numérique, l'argent et la ligue nationale de hockey*, Éditions Vents d'ouest, Hull.
- LEEDS M. et ALLMEN P. (von) [2004], *The Economics of Sports*, Addison-Wesley, Boston.
- MANKIW N. G. [1998], *Principes de l'économie*, Economica, Paris.
- MATTELART A. [2000], *Histoire de l'utopie planétaire : de la cité prophétique à la société globale*, La Découverte, « Poche », Paris.
- MICHIE J. et OUGHTON Ch. [2004], « Competitive balance in football : trends and effects », *The Sport Nexus*.
- MIEGE C. [1996], *Le Sport européen*, PUF, « Que sais-je ? », Paris.

- MOORHOUSE H.F. [1999], *The history, functioning and consequences of mechanisms to redistribute income between clubs in english professional football*, paper for International conference of sports economists, University of Limoges, juillet.
- NEALE W.C. [1964], « The peculiar economics professional sports », *The Quaterly Journal of Economics*, février.
- NOLL R.G. (dir.) [1974], *Government and the sports business*, The Brooking Institution, Washington.
- POUPAUX S. et BEN ABDELKADER F. [2004], *Efficacité productive et changements institutionnels dans les PECOS : l'exemple du domaine sportif*, ROSES, Paris-I, mimeo.
- PREUSS H. [2000], *Economics of the Olympic Games. Hosting the Games 1972-2000*, Walla Walla Press/Centre for Olympic Studies, University of New South Wales, Sydney.
- PRIMAULT D. [2001], « De la nécessaire régulation économique des sports collectifs professionnels », *Revue d'administration publique*, n° 97.
- PRIMAULT D. et ROUGER A. [1999], *Concurrence sportive et concurrence économique sont-elles compatibles ?*, DGCCRF, Les Ateliers de la concurrence, juin.
- RITIMO et SOLAGRAL [1998], *Pour un commerce équitabile*, Charles Léopold Mayer, Paris.
- ROTTENBERG S. [1956], « The baseball player's labour market », *Journal of Political Economy*, vol. 64, n° 3, p. 242-258.
- ROUGER A. [2000], *La régulation des championnats de sports collectifs professionnels : entre équilibre compétitif et équilibre concurrentiel*, thèse, université de Limoges.
- SCULLY G.W. [1995], *The market structure of sports*, University of Chicago Press, Chicago.
- SLOANE J. [1976], « Restrictions of competition in professional team sports », *Bulletin of Economic Research*, mai, p. 2-22.
- SOBRY C. [2003], *Socioéconomie du sport*, De Boeck, Bruxelles.
- STAUDOHRAR P. [1996], *Playing for dollars*, Cornell University Press, New York.
- SZYMANSKY S. et KUYPERS T. [1999], *Winners and losers, The business strategy of football*, Viking, Londres.
- VROOMAN J. [1995], « A general theory of professional sports leagues », *Southern Economic Journal*, vol. 61, n° 4.
- YASSER R. et al. [2003], *Sports Law : Cases and Materials*, Anderson Pub. Co., Cincinnati.
- ZIMBALIST A. (dir.) [2001], *The Economics of Sport*, vol. 1 et 2, Edward Elgar, Cheltenham.

Table des matières

Introduction	3
I Le sport professionnel et l'économie de marché	
La médiatisation des compétitions	9
L'explosion du marché des émissions sportives, 10	
□ Encadré : <i>L'exemple de la boxe et du football</i> , 12	
Les spécificités du marché des retransmissions sportives, 14	
□ Encadré : <i>Typologie des structures de marchés</i> , 15	
La restructuration juridique et financière des clubs	19
L'évolution des groupements sportifs vers un statut commercial, 19	
L'accès aux marchés financiers, 21	
Un nouveau rapport salarial	27
Une forte inégalité des revenus, 28	
Les transferts et le marché du travail sportif, 30	
□ Encadré : <i>L'arrêt Bosman</i> , 31	
□ Encadré : <i>Vers une réforme du système des transferts ?</i> , 32	
La dualité du marché des joueurs, 33	
II La mondialisation des marchés du sport	
Les dimensions du phénomène	38
Trois périodes, depuis 1850, dans le processus de mondialisation, 39	
Aspects de la mondialisation, 40	
Les flux monétaires des marchés du sport, 42	
Les stratégies d'internationalisation des principaux acteurs	44
Le rôle du CIO et des fédérations internationales, 44	
□ Encadré : <i>Une nouvelle économie de l'olympisme</i> , 45	
Le jeu des multinationales, 46	
□ Encadré : <i>La stratégie d'internationalisation de Mc Donald's</i> , 50	
Les effets de la mondialisation	52
Sur le gouvernement du sport, 52	

Sur l'éthique sportive, 55

- Encadré : *L'agenda 21 du sport mondial : le sport peut-il devenir un bien public mondial ?*, 57

III Les modèles d'organisation du sport professionnel

Le système fermé des ligues américaines	59
Présentation du modèle, 59	
□ Encadré : <i>Ligues majeures aux États-Unis</i> , 60	
Instruments internes de régulation, 62	
Influence de l'environnement externe, 65	
□ Encadré : <i>Analyse économique de l'équilibre compétitif</i> , 67	
Le système pyramidal des championnats européens	68
Présentation du modèle, 69	
Les risques d'une dérégulation, 72	
Les enjeux d'une ligue fermée, 74	
□ Encadré : <i>Pourra-t-on éviter une ligue fermée européenne ?</i> , 75	

IV L'économie du sport dans les pays en transition : l'ex-URSS

Du plan au marché	78
La genèse des mutations, 79	
D'un sport d'État à la recherche du marché, 80	
Bilan et perspectives de la transition sportive	83
Une régression du sport pour tous, 84	
Le sport de haut niveau : l'ambivalence, 85	
□ Encadré : <i>L'émigration des talents</i> , 90	

V La valeur économique totale du sport

□ Encadré : <i>Impact économique et rentabilité économique du sport</i> , 93	
□ Encadré : <i>Valeur économique totale</i> , 94	
La valeur économique du spectacle sportif	96
Externalités sportives, 96	
□ Encadré : <i>Externalités – Coût social – Coût privé</i> , 98	
□ Encadré : <i>Multiplicateur et impact économique du sport</i> , 101	
Une nouvelle éthique, 102	
□ Encadré : <i>Le sportif qui se dope a-t-il un comportement rationnel ?</i> , 104	
La valeur économique du sport amateur	107
Une utilité sociale élevée, 107	
Un système de péréquation ?, 110	
□ Encadré : <i>Règles européennes de la concurrence et sport : existe-t-il une exception sportive ?</i> , 112	

Conclusion 115

Repères bibliographiques 117