

L'économie du sport professionnel par équipe en Europe : production, monétisation, déficit et régulation

Patrice BOUVET*

Université de Poitiers, CDES

Résumé

Cet article traite de l'économie du sport professionnel en Europe. Son objectif est double. En premier lieu, proposer une vision « verticale », allant de la production à la nécessaire régulation, en passant par l'étude des conditions de monétisation des spectacles sportifs organisés par les clubs sportifs professionnels en Europe. En second lieu, il s'agit de mettre en avant une explication générale de la persistance des déficits (données DNCG et organismes similaires) de nombreux de ces clubs. Cet article se place délibérément, à la différence de nombreuses autres contributions, dans une perspective macroéconomique globale. Il souligne l'universalité et la singularité de la production des spectacles sportifs, les conditions spécifiques de leur monétisation, et présente l'origine des déficits et les moyens aujourd'hui choisis par les clubs professionnels pour essayer d'y faire face, et débouche finalement sur une proposition originale de régulation.

Mots-clés

Production, monétisation, salaire, déficit, régulation

•Auteur correspondant :

BOUVET Patrice, Faculté des sciences du sport de Poitiers, 8 allée Jean Monnet, 86073 Poitiers, Cedex 9.

Courriel : patrice.bouvet@univ-poitiers.fr

© 2021 by the author(s) Distributed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

Abstract

This article deals with the economics of professional sport in Europe. Its objective is twofold. First, it offers a "vertical" analysis, from production to the necessary regulation, including the study of the conditions for monetising sports events produced by professional sports clubs in Europe. Second, it provides an overall explanation for the persistence of deficits [DNCG data and similar organisations] of many of these clubs. This article deliberately positions itself, unlike many other contributions, in a global macroeconomic perspective. It underlines the universality and singularity of the production of sports events, the specific conditions of their monetisation; presents the origin of the deficits and the means nowadays chosen by professional clubs to try to cope with them, and finally leads to an original proposal for regulation.

Keywords

Production, monetization, salary, deficit, regulation

Remerciements

Je remercie les experts anonymes ainsi que le comité de rédaction pour leurs remarques et commentaires.

Introduction

L'économie du sport est une discipline jeune. Les articles (Andreff, 2006; Noll, 2006; Sloane, 2006) traitant de son histoire sont encore peu nombreux. Andreff (2006), dans l'introduction de son *Handbook on the Economics of Sport*, recense les dates clés qui ont marqué le développement de la discipline. Noll (2006) s'attache pour sa part à montrer, en étudiant de façon détaillée sept articles de référence publiés aux Etats-Unis, quels en sont les fondements. En reprenant les cinq principaux points abordés par Rottenberg (1956) dans son article pionnier, Sloane (2006) se propose quant à lui d'élargir la perspective au continent européen.

A la lecture de ces publications un constat apparaît : l'ancrage historique de l'économie du sport est le plus souvent microéconomique. Les analyses économiques du sport professionnel par équipe plus récentes n'échappent pas à la règle (Andreff, 2009). La majorité des travaux abordant ce sujet traite de points assez spécifiques en faisant référence aux comportements des acteurs sur les différents marchés. Prenons quelques exemples concernant l'économie du sport professionnel en Europe. Pour ce qui est de la production, le rôle spécifique joué par les différents acteurs retient fréquemment l'attention (Downward et Dawson, 2000). En matière de financement, l'accent est le plus souvent mis sur la mixité (Andreff et al., 2009) et la fragilité qui en découle. Sur le marché du travail, la segmentation (Bourg et Gouguet, 1998) et l'influence des superstars (Rosen, 1981) permet de proposer une explication de l'inflation salariale (Bourg, 2008). Les problèmes économiques qui en résultent sont alors souvent imputés à une faible gouvernance (Ascari et Gagnepain, 2007) et/ou à une régulation inadaptée ou insuffisante (Dermitt-Richard, 2012). L'examen des articles publiés dans le journal de référence en économie du sport, le *Journal of Sports Economics*, confirme cette tendance.

Peu de travaux se donnent en revanche pour ambition de porter un regard global¹, « vertical », devrions-nous même dire, partant de la production et conduisant logiquement à une nécessaire évolution des instruments de régulation existants. Le risque de ce choix est de donner l'impression de survoler le champ sans rentrer dans les détails des différents points abordés. Précisément parce que ce type d'approche a été abondamment développé par ailleurs cela ne nous semble pas rédhibitoire. A partir de l'étude des impératifs

¹ Nous n'osons pas écrire macroéconomique puisque ce terme prête aujourd'hui énormément à discussion, au-delà de l'échelle d'analyse, l'objet, les méthodes, voire même les perspectives d'analyse peuvent fonder la distinction micro/macro.

structuraux propres à ce secteur d'activité, la prise en compte des interdépendances globales et des implications qui en découlent permettent selon nous de l'éclairer différemment, indépendamment du comportement personnel des acteurs. Pour ce faire, les conditions de monétisation et de démonétisation de la production des spectacles sportifs seront successivement analysées. Ensuite, une nouvelle explication de la persistance des déficits et de leur mode de financement sera proposée. Finalement, après avoir examiné les différentes solutions aujourd'hui envisagées pour les limiter, une solution plus radicale sera avancée.

La production des spectacles sportifs

1. Universalité

Le terme « production » est fréquemment utilisé en économie mais aussi dans le vocabulaire courant. Néanmoins, sa définition reste souvent approximative. Ainsi, par exemple, la « production » désigne indistinctement l'action permettant de donner naissance aux biens et services et le résultat de cette action [le produit fini]. Dans la mesure où elle nécessite la coopération de nombreux producteurs : organisateurs, joueurs ou clubs et diffuseurs, eux-mêmes en relation avec d'autres acteurs; fans et annonceurs principalement, la production des spectacles sportifs semble plus complexe à étudier [Noll, 2007]. Par ailleurs, plusieurs « temps sportifs » peuvent être distingués : le match, une série de matchs [aller/retour par exemple], une compétition particulière, une « saison » ou plusieurs saisons. Néanmoins, quelle que soit sa nature, schématiquement, tout processus de production peut être représenté de la façon suivante [Figure 1] :

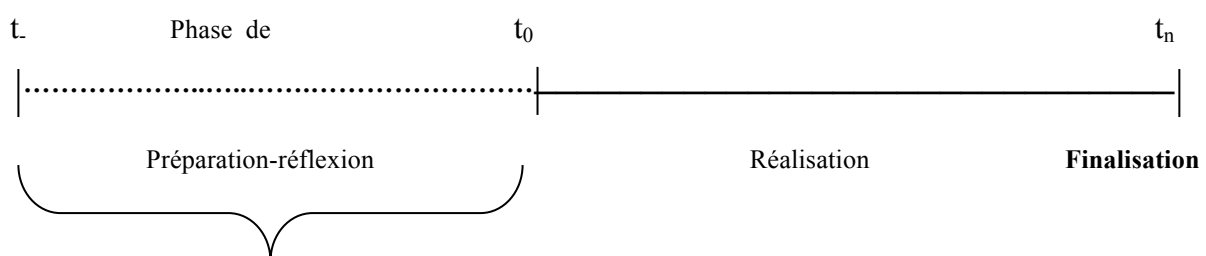


Figure 1. Les étapes de la production

Dans le cas de la production d'un spectacle sportif, après la phase de réflexion-préparation nécessaire à son organisation, un spectacle sportif, un match de football par exemple, débute au « coup d'envoi » $[t_0]$ et se termine au « coup de sifflet final » $[t_n]$ environ 105 minutes plus tard². Chaque geste technique réalisé par les joueurs peut être considéré comme des quantum d'action, c'est à dire comme un nombre fini d'actions indivisibles instantanées. Toutefois, le match se déroule dans le temps continu. Si le coup d'envoi n'est pas donné il n'existe pas. Si le match est interrompu, il n'est pas le spectacle annoncé. Une fois le coup de sifflet final prononcé le match ne se prolonge pas. Comme le match s'arrête au coup de sifflet final, la production du spectacle sportif n'est finalement positive ni pendant la durée du match, ni une fois celui-ci terminé. Contrairement aux biens matériels qui semblent avoir une espérance de vie assez longue, plusieurs dizaines d'années pour un barrage par exemple, une rencontre sportive n'est dotée d'aucune inertie positive dans le temps, sa valeur disparaissant à l'instant précis où le résultat du match est connu et entériné. En fait, il s'agit d'un résultat général. En effet, si un ordinateur par exemple, a une durée de vie ou une valeur d'usage (une utilité) de plusieurs années, sa valeur d'échange est définie par le quantum de temps correspondant qui n'est pas de la matière. Il existe néanmoins plusieurs différences entre la production d'un bien matériel et la production d'un spectacle sportif³.

2. Singularité

La particularité la plus connue de la production des spectacles sportifs tient à son caractère joint [Gayant, 2016; Neale, 1964]. Au-delà de la nécessaire collaboration des différentes parties prenantes dans la phase de préparation-réflexion, la production d'un spectacle sportif nécessite également une coopération dans sa phase de réalisation. Trois ou quatre acteurs sont systématiquement concernés : l'organisateur de la compétition, les [deux] équipes ou joueurs qui s'affrontent et, lorsque celui-ci est télévisé, le diffuseur. Cette nécessaire coopération peut selon nous être schématisée de la façon suivante [figure 2] :

² Dans une perspective « élargie », les prestations VIP qui accompagnent aujourd'hui les rencontres pourraient être également prise en compte.

³ Si l'on souhaite malgré tout assimiler les spectacles sportifs à un « bien économique » trois caractéristiques doivent être relevées : il s'agit d'un bien rival pour lequel il n'existe pas d'obligation d'usage mais des possibilités d'encombrements [Gayant, 2016].

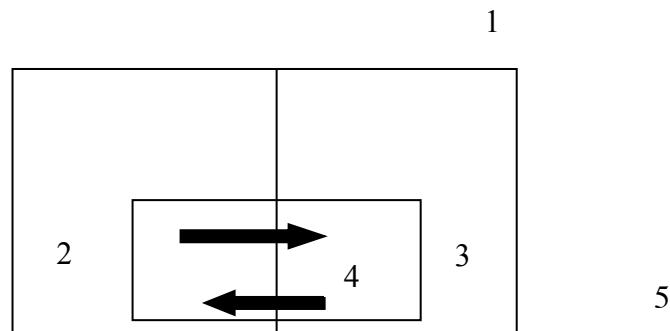


Figure 2. Processus coopératif de la production d'un spectacle sportif

Les organisateurs de la compétition déterminent le rectangle 1 : le « cadre » dans lequel la rencontre va se dérouler : lieu, date, réglementation, conditions d'arbitrage, etc. Les clubs qui se rencontrent (rectangles 2 et 3) choisissent les facteurs de production : préparation, composition de l'équipe, remplaçants, etc., qui vont participer à la confrontation (4). Les diffuseurs mettent en scène celle-ci : choix du type de retransmission, commentaires, analyses, etc. Les parties prenantes externes (fans, sponsors, etc.) apportent leur contribution (5).

Outre cette nécessaire coopération de plusieurs acteurs, à la différence d'autres productions, les spectacles sportifs se déroulent dans un laps de temps prédéterminé par la réglementation sportive (football) ou conditionné par l'obtention du résultat attendu (cyclisme) mais dont l'intérêt et donc la valeur réside dans la connaissance du résultat final. Par ailleurs (Bouvet, 2011a) :

- les conditions de la réalisation de la production sont parfaitement codifiées : les producteurs doivent respecter des règles précises,
- la majorité des conditions particulières de production sont connues,
- les quanta d'action conférant sa valeur à la production sont partiellement identifiés.

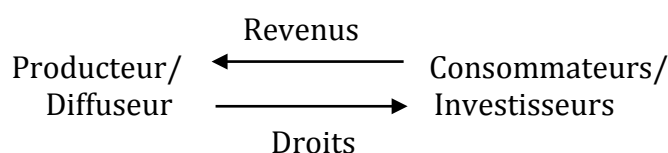
Ainsi, dans une perspective plus économique que celle habituellement proposée dans la littérature managériale (Danglade et Maltese, 2014; Ferrand et al., 2009), un spectacle sportif peut être défini comme l'ensemble des gestes techniques qui concourent à la qualité du spectacle présentant une utilité pour les [télé]spectateurs [réalisation], effectués collaborativement dans un cadre prédéterminé [préparation-réflexion], dans le but d'obtenir un résultat final dont la valeur disparaît au terme de la rencontre [finalisation].

Pour être commercialisés ces spectacles doivent être monétisés.

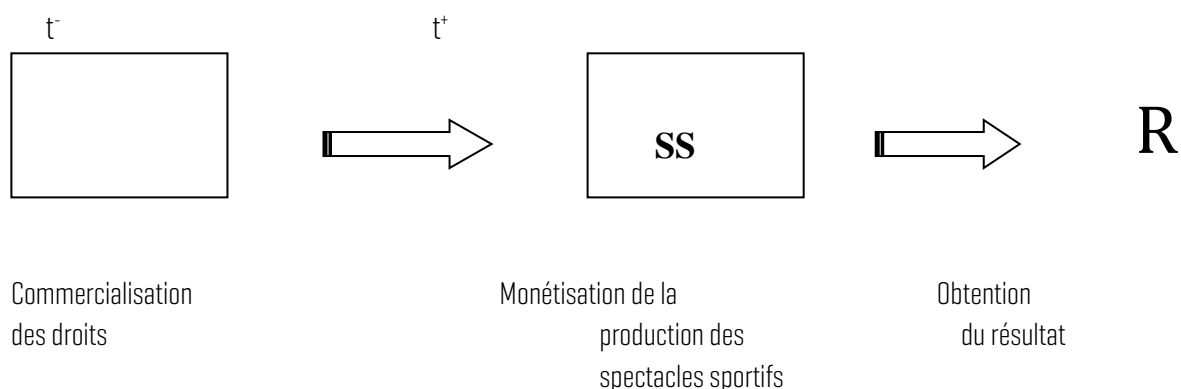
La monétisation des spectacles sportifs

1. Le principe : la commercialisation de multiples droits

Lorsqu'un « fan » de sport décide de sacrifier une partie de son revenu pour « consommer un spectacle sportif », il échange un droit de prélèvement sur le produit national acquis grâce à sa participation directe ou indirecte à la production contre un droit d'accès au spectacle sportif. Cette transaction doit donc s'analyser comme l'échange d'un droit en un autre droit. Dès lors, se pose la question des conditions de monétisation de la production des spectacles sportifs. Et, là encore l'étude de la chronologie des opérations se révèle riche d'enseignements. Quand ces droits sont-ils commercialisés ? Là aussi, et même dans le cas limite des droits d'accès⁴, ils le sont avant le déroulement des rencontres. Cet échange ne doit donc pas être schématisé comme ci-dessous à l'aide de deux flèches réciproques représentant un mouvement concomitant :



Qui plus est cette représentation n'est pas acceptable pour une autre raison : les droits cédés sont utilisés pour financer la production des spectacles sportifs. Autrement dit, la monétisation du sport professionnel repose sur un préfinancement autorisé par la vente de droits (Bouvet, 2016). Celle-ci doit donc plutôt être représentée schématiquement de la façon suivante (figure 3) :



⁴ Logiquement les clubs sportifs souhaitent avoir de nombreux « abonnés » qui participent alors au préfinancement de la production.

Figure 3. La monétisation des spectacles sportifs

Grâce à la commercialisation de multiples droits [Andreff, 2007a], les spectacles sportifs peuvent avoir lieu. Leur réalisation donne un objet aux droits cédés ce qui leur confère leur valeur monétaire finale. A l'instant où la rencontre se termine celle-ci disparaît pour laisser place à une série de chiffres qui exprime le résultat de la rencontre. Les droits sportifs n'ont aucune valeur intrinsèque. C'est leur association à la réalisation des spectacles sportifs qui la crée. Celle-ci est anticipée par les acheteurs de droits [(télé)spectateurs, sponsors, médias, annonceurs...]. Elle disparaît à l'instant où le spectacle sportif prend fin. Cinq types de droits différents sont aujourd'hui commercialisés par les clubs sportifs.

2. Les différents droits sportifs commercialisés

Souvent dépendants de leurs supports (taille, qualité, image, prestige, conditions de diffusion...), ce qui leur confère une dimension subjective, les droits sportifs sont acquis soit par des entreprises, qui les utilisent alors à des fins de communication ou de financement, soit par le public et/ou les clubs sportifs. Le tableau suivant [tableau 1] présente les principaux.

Droits sportifs	Définitions	Remarques
Les droits d'exposition	Droits cédés en contrepartie de la mise en évidence d'un nom, d'une marque, ou d'un produit (Tribou, 2007).	On distingue : les droits d'exposition directe qui ouvrent la possibilité aux annonceurs d'apposer leur nom, leur marque, un slogan, etc. sur des supports avec lesquels les consommateurs sportifs vont être en contact direct. Les droits d'exposition indirecte pour lesquels la relation qui s'établit entre l'entreprise acheteuse des droits et les consommateurs potentiels nécessite d'avoir recours à un « intermédiaire ».
Les droits d'appellation (<i>naming rights</i>)	Droits d'exposition particuliers qui donnent la possibilité d'associer le nom d'une marque ou d'une entreprise à un équipement, une compétition ou une équipe sportive (Kaydo et Trusdell, 1997).	Pour les équipements, ces droits se situent à la frontière des droits d'exposition directe et indirecte puisque dans ce cas le nom du bénéficiaire du droit apparaît à la fois sur l'enceinte sportive et dans les présentations réalisées lors des retransmissions télévisées des compétitions ayant lieu dans l'enceinte.
Les droits d'accès	Droits acquittés par les dirigeants des clubs professionnels (sports collectifs) ou par les joueurs eux-mêmes (sports individuels) pour avoir la possibilité de s'inscrire à une compétition et/ou par	Le montant des droits de participation est déterminé par les organisateurs. Ils peuvent constituer des barrières à l'entrée. Outre la possibilité d'accéder au lieu de la manifestation, les droits de présence, permettent d'accéder à d'autres biens et services.

	les spectateurs qui se rendent sur le lieu de la manifestation sportive (Papa, 2002).	
Les droits de retransmission	Droits donnant à l'acheteur la possibilité de produire des signaux et de les mettre à disposition de tiers via la radio, la télévision, Internet, les réseaux de téléphonie mobile ou grâce à des supports fixes (Andreff et Bourg, 2006).	Les vendeurs sont les organisateurs d'événements sportifs (fédérations internationales, Comité International Olympique, entreprises privées) et les clubs sportifs professionnels (ou leur représentant) qui produisent le spectacle sportif en participant à un championnat. Les droits de retransmission des grands événements sportifs sont accordés pour un territoire donné, en exclusivité et pour la diffusion par tous les moyens techniques (satellite, câble, fréquence terrestre, Internet).
Les droits d'image	Droit de toute personne de s'opposer à la reproduction et à la diffusion de son image sans son autorisation (Orsay, 2006).	La commercialisation de droits d'image est aujourd'hui courante dans le monde sportif. Elle se heurte cependant bien souvent au problème de sa délimitation

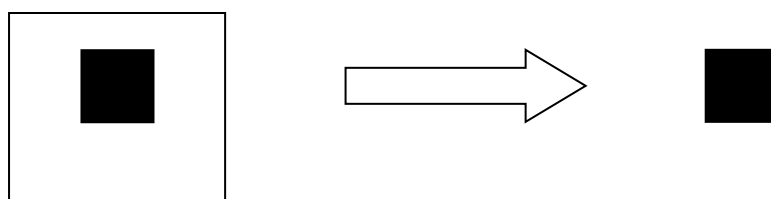
Tableau 1. Les cinq principaux droits sportifs

Associés à la production, ces droits permettent aux clubs sportifs d'obtenir des revenus très largement utilisés pour rémunérer les services producteurs.

La consommation ou démonétisation de la production des spectacles sportifs

1. Universalité

Dans nos économies, suite à leur participation à la production, les services producteurs sont titulaires d'un droit de créance sur la production réelle, plus communément appelé revenu (Bailly, 1990). Sa valeur a un double fondement : la loi et la production. La consommation est l'opération symétrique à la formation des revenus. Lorsqu'un agent économique effectue une dépense monétaire, il utilise son droit de créance sur l'économie pour devenir propriétaire d'un actif de son choix. A partir de la figure 3 proposée page 7, la consommation peut donc être représentée de la façon suivante (figure 4) :



Revenu Consommation Produit

Figure 4. La démonétisation de la production

Suite à cette dépense, la dimension monétaire du revenu est détruite et le consommateur détient le « produit » choisi pour sa valeur d'usage. Dans le domaine sportif la consommation relève de la même logique. Lorsque les dirigeants des clubs sportifs professionnels engagent des dépenses, ils détruisent un pourcentage des revenus obtenus grâce à la vente des droits pour s'approprier une partie de la production. Cependant, ce secteur d'activité se caractérise par une particularité notoire, cette dépense sert très largement à payer les salaires des services producteurs sportifs : les joueurs.

2. Singularité

Schématiquement, les dépenses des clubs sportifs peuvent donc être représentées de la façon suivante (figure 5).

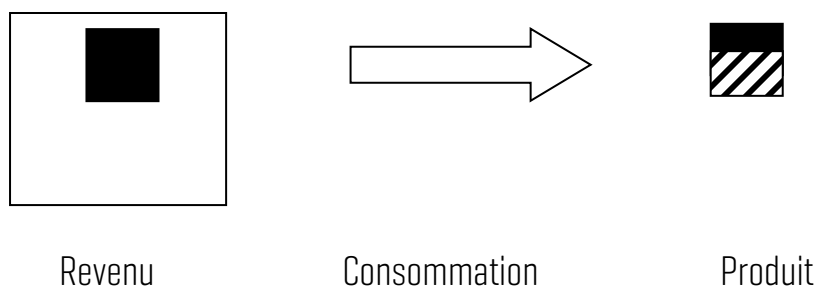


Figure 5. La démonétisation de la production dans le secteur sportif

Ce schéma est identique à celui de la figure 4 à ceci près qu'une importante partie (environ 60% pour les clubs de football européens, zone hachurée sur le schéma précédent) des revenus est utilisée pour acquérir une production ici entendue comme une activité productive et non comme un produit fini.

Dans le sport professionnel, suite aux anticipations effectuées par les acheteurs de droits, en termes de rentabilité pour les investisseurs et de satisfaction pour les [télé]spectateurs, les clubs sportifs peuvent monétiser les spectacles sportifs coproduits, ce qui leur confère des revenus qu'ils utilisent à leur tour très largement pour monétiser l'activité physique de leurs travailleurs. A cette occasion, les droits sportifs dont l'objet initial sont les spectacles sportifs sont transformés en droits de créance indifférenciés sur

l'économie dont l'objet est désormais l'activité des joueurs. La rémunération des sportifs professionnels doit donc s'analyser comme la transformation d'une dépense d'énergie effectuée par des individus rigoureusement sélectionnés en revenu monétaire, elle-même permise par une dépense monétaire consécutive à la vente de droits.

Problème : le montant des droits obtenus est aujourd'hui souvent insuffisant par rapport aux salaires devant être versés [Drut, 2011]⁵.

L'explication de la tendance structurelle aux déficits

1. Le constat

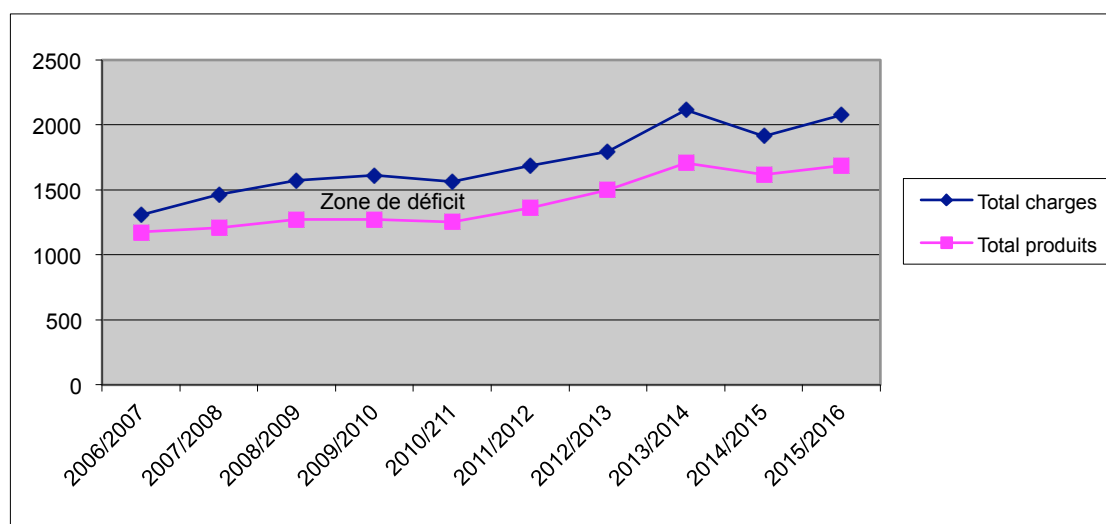


Figure 6. La persistance du déficit des clubs de football français (source DNCG)

A titre illustratif, le graphique précédent (figure 6) témoigne de l'évolution des produits (droits audiovisuels, sponsors publicité, recettes billetterie, autres produits dont merchandising) et des charges (masse salariale, coût des mutations, autres charges) cumulés (en milliers) des clubs de football français de Ligue 1 et de Ligue 2 entre les saisons 2006/2007 et 2015/2016, hors droits de mutation⁶. Deux constats apparaissent clairement. Les produits et les charges de ces entreprises ont assez sensiblement augmenté durant

⁵ Sur ce point voir également le rapport de la Direction Nationale du Contrôle de Gestion publiée en mars 2020.

⁶ Nous avons choisi de raisonner de la sorte pour deux raisons. Cette présentation est celle retenue par la DNCG. Par ailleurs, nous pensons que les mutations constituent pour de nombreux clubs une variable d'ajustement.

cette période. Cependant la hausse des produits n'est pas suffisante pour éviter les déficits qui caractérisent ce secteur d'activité.

Cette situation n'est pas propre au football. En France, à l'issue de la saison 2014/2015 de nombreux clubs de rugby du Top 14 et de la Pro D2 étaient déficitaires⁷. Même si le pourcentage des déficits est très éloigné de ceux observés en football⁸, les clubs de basket-ball français ont également des difficultés pour équilibrer leurs comptes⁹. A l'étranger, dans beaucoup d'autres pays européens, les clubs sportifs professionnels rencontrent également des problèmes économiques.

Cinq cas de figure peuvent conduire au déficit. Un club peut voir ses recettes d'exploitation diminuer ou stagner à cause de mauvais résultats ou du fait d'une élimination prématurée dans une « coupe » pour laquelle le club avait décidé de « recruter ». Un club peut, du fait de la nécessité de surenchérir pour attirer des joueurs talentueux voir ses dépenses croître plus rapidement que l'augmentation engendrée par la hausse du prix des droits commercialisés. Un club peut également être victime d'un choc de productivité [Scelles, Szymanski, et Dermit-Richard, 2018], (non-participation à une compétition, relégation, etc.) induisant une importante baisse des recettes non anticipée budgétairement ou voir ses recettes diminuer pour des raisons externes [désaffection du public, réaménagement de l'équipement, modification des clés de répartition des droits TV défavorable, etc.] sans une baisse des charges concomitante, notamment parce que les contrats des joueurs sont des contrats à durée déterminée.

Dans la pratique, depuis les années 2000, l'observation des faits conduit à l'élimination de quatre de ces possibilités puisque les sportifs professionnels évoluent dans les championnats très largement médiatisés qui ont vu leurs recettes sensiblement augmenter du fait de la hausse du prix des différents droits commercialisés. En football, la relation augmentation des droits (TV), augmentation des dépenses (salariales) s'apparente même à un cercle vicieux [Andreff, 2012]. Du fait de la place prise par certains sports dans

⁷ Lors de la saison 2013/2014, les 30 clubs professionnels de rugby français (Top 14 et Pro D2) ont accumulé un déficit de 33,591 millions d'euros [source DNACG].

⁸ Lors des saisons 2013/2014 et 2014/2015, respectivement 65% et 55% des clubs de football de ligue 1 étaient déficitaires [source, DNCG].

⁹ Sur ce point voir par exemple : <https://www.basketurope.com/livenews-fr/493171/le-csp-limoges-largement-deficitaire-a-lissue-de-la-saison-2018-19>.

nos sociétés, les clubs sportifs (ou leurs représentants) parviennent à négocier des droits à la hausse qui engendrent à leur tour des dépenses supplémentaires qui, si elles ne s'accompagnent pas de bons résultats sportifs, engendrent mécaniquement des déficits.

L'explication de la persistance des déficits doit être recherchée à un autre niveau.

2. L'explication

L'explication de la persistance des déficits dans ce secteur d'activité résulte d'un double constat : l'augmentation des dépenses salariales ne connaît pas de limite théorique. Inversement, sauf exception¹⁰, les recettes des clubs sont quant à elles limitées par les calculs économiques des acteurs pour lesquels les investissements dans le sport professionnel sont soumis à une contrainte budgétaire, certes plus « lâche » (Andreff et al., 2015) que dans d'autres secteurs d'activité, mais qui peut néanmoins conduire à la faillite (Carin, 2019) ou à une dépendance accrue (Bouvet, 2011b), évidente lors de la crise du Covid-19.

Concernant le poste des dépenses, même si certains présidents de clubs ont parfois tendance à faire des dépenses somptuaires¹¹, comme nous l'avons vu précédemment, leur augmentation tendancielle s'explique principalement par la hausse des salaires qui représente selon les sports et les pays en général plus de 50% des dépenses (Andreff, 2012). La théorie économique fournit une triple explication de l'augmentation de ces salaires qui peuvent à la fois être considérés comme, des salaires d'appel (Bouvet, 1996) et le résultat logique d'une « course aux armements » (Sanderson, 2002), notamment pour enrôler les « superstars » (Rosen, 1981). Dans sa version économique, d'après la théorie du salaire d'efficacité (Stiglitz, 1976), des salaires supérieurs aux salaires d'équilibre conduisent les travailleurs les plus compétents à la fois à se porter candidat (recrutement) et ensuite à révéler leur productivité marginale maximale (« mouiller le maillot »). Ainsi, dans cette optique, la nécessité de pratiquer des hauts niveaux de rémunération résulterait de la volonté de séduire les joueurs professionnels. Toutefois, à la différence de ce qui est stipulé par la théorie du salaire d'efficacité, tous les segments du marché du travail sportif ne se caractérisent pas par une forte rotation des effectifs. Par ailleurs, les employeurs sont confrontés sur ce micromarché particulier au caractère par définition très aléatoire des

¹⁰ Nous pensons par exemple au cas du PSG, club dans lequel les investisseurs raisonnent différemment.

¹¹ Nous pensons par exemple à l'ancien président des Girondins de Bordeaux, Claude Bez.

performances. Il est donc selon nous préférable de parler de « salaires d'appel » (Bouvet, 1996). Cette tendance à la hausse des salaires n'est cependant pas uniquement la conséquence de l'évolution de la relation employeurs-employés, ici dirigeants-joueurs. Dans des compétitions où seuls un petit nombre de clubs parviennent à s'imposer, chaque club cherche à recruter les meilleurs joueurs disponibles. Mais comme presque tous les clubs procèdent de la même façon, il en résulte une surenchère qui tire les salaires vers le haut (Dermit-Richard et Scelles, 2014). *In fine*, ce mécanisme est amplifié par la présence de superstars qui du fait :

- de la rareté de leur talent,
- de l'imparfaite substituabilité de leurs prestations, et,
- des recettes annexes qu'ils génèrent, peuvent individuellement prétendre à une sur-rémunération parfois difficile à amortir.

Les produits (hors mutation, nous y reviendrons) des clubs sportifs professionnels sont de quatre natures :

- les droits audiovisuels (droits de retransmission),
- les recettes de sponsoring et de publicité (droit d'exposition),
- les recettes de billetterie (droit d'entrée),
- les autres produits, dont merchandising, (droit d'appellation et d'image notamment).

Respectivement ces droits sont acquis par les diffuseurs, des entreprises, et les amateurs de sport. L'observation des faits ne laisse place à aucune ambiguïté. L'objectif des diffuseurs est d'amortir leurs achats en vendant des espaces publicitaires aux annonceurs. Les montants pouvant être déboursés sont donc en partie conditionnés par les prix acceptés par les annonceurs. Les budgets de sponsoring et de publicité résultent des avantages comparatifs des différentes stratégies de communication pouvant être envisagées par les entreprises. Les recettes de billetterie sont soumises à la contrainte budgétaire des consommateurs et limitées par la capacité d'accueil des enceintes sportives. Ainsi, alors que les dépenses salariales, soumises au principe des enchères, semblent jusqu'à présent ne pas connaître de limite, les recettes des clubs sportifs sont limitées par les possibilités financières des acheteurs de droits.

Indépendamment des modes de gouvernance choisis par les présidents de clubs (Andreff, 2007b), les déficits, pour lesquels il est nécessaire de trouver d'autres sources de financement, perdurent.

La lutte contre les déficits

1. Apport en compte courant d'actionnaires, mode de commercialisation des droits et adaptations conjoncturelles

Selon nous, la persistance d'un déficit présente cinq inconvénients majeurs : nécessité de trouver des sources de financement externes, augmentation des charges liées au coût de ses ressources, détérioration de l'image, notamment auprès de futurs collaborateurs, dépendance accrue envers certains partenaires, augmentation du risque de faillite en cas d'une nouvelle diminution des revenus d'exploitation. Lorsque cette situation devient difficilement soutenable, les dirigeants des clubs sportifs sont amenés à envisager différentes alternatives. Cinq sont aujourd'hui privilégiées.

1.1. *L'apport en compte courant d'actionnaires*

Les dirigeants des clubs sportifs professionnels sont souvent passionnés. Au nom de cette passion, dans bien des cas ils n'hésitent pas à faire preuve de générosité.

1.2. *La commercialisation des droits « aux enchères »*

Pour maximiser leurs recettes les dirigeants des clubs sportifs professionnels ont de plus en plus souvent recours à la technique des enchères. La procédure d'attribution des droits de retransmission en constitue la meilleure illustration (Solberg, 2006). Les droits de retransmission sportive sont cédés à l'issue d'une procédure permettant au propriétaire du bien [unique et indivisible] qui désire le vendre, de sélectionner l'acquéreur parmi plusieurs candidats (Cohen et Mougeot, 2001; Feuillet et al., 2019). Dans ce type de procédure, l'objectif du vendeur est d'obtenir le prix de cession le plus élevé possible et explique en grande partie le montant atteint par les contrats permettant de limiter les déficits¹².

¹² Pour l'attribution des droits de retransmission sportive, la soumission sous plis scellés est la technique la plus souvent retenue. Pour l'heure, elle semble convenir à l'ensemble des acteurs parce qu'elle présente plusieurs avantages pratiques et

1.3. La tentative de négociation d'un report de dettes auprès des prêteurs

En cas de difficultés de paiement du débiteur, le créancier est placé devant une triple alternative :

- a) exiger, et si nécessaire engager des procédures juridiques pour cela, le règlement de la dette à une date convenue contractuellement ;
- b) reporter l'échéance, et donc potentiellement faire face à une insuffisance de ressources, pour éviter un non-paiement ;
- c) effacer la dette et donc accepter de définitivement sacrifier une partie de ses revenus au profit d'un autre agent économique.

Dans le monde du sport, l'observation des faits montre que les alternatives a) et c) sont rarement privilégiées¹³. Pourquoi ? Concernant a), parce qu'il existe un fort engouement populaire autour des clubs : localement, en vertu du principe « too big to fall » (« trop gros pour tomber ») [Storm et Nielsen, 2015], de nombreux créanciers hésitent à apparaître comme les « fossoyeurs » du club. Pour c), parce que les flux financiers potentiellement générés par les clubs, lors du transfert de leurs joueurs « vedettes » ou en devenir, sont importants et donc une source de revenus potentiels¹⁴.

1.4. La recherche de nouveaux partenaires et la renégociation des anciens contrats de partenariat

L'une des spécificités des clubs sportifs est de très largement faire appel à des partenaires pour financer leurs dépenses d'investissement et/ou de fonctionnement. En échange des ressources procurées aux clubs, les « sponsors » espèrent améliorer leur image de marque, obtenir un surcroît de notoriété ou profiter de certaines occasions pour lancer de nouveaux produits [Tribou, 2007]. A plus long terme, l'objectif est de s'appuyer sur cette

ne décourage pas les acquéreurs en dépit des montants atteints. A ce niveau, les clés de répartition des droits TV jouent également un rôle central.

¹³ Sauf si l'on considère que l'actionnaire principal est le prêteur...

¹⁴ Ainsi par exemple, en Espagne, alors que l'Etat espagnol recevait des aides de la part du Fonds Européen de Stabilité Financière, les clubs de football de la Liga BBVA (première division) et de la Ligue cumulaient une dette fiscale considérable. Depuis 2012, la Ligue de football professionnel a voté un arsenal coercitif visant à contraindre les clubs à rembourser leurs dettes contractées auprès des pouvoirs publics mais dans le même temps accepté un report de dettes pour l'un des clubs de la Liga le plus endetté, l'Atlético de Madrid, et d'autres clubs évoluant en Ligue Adalante.

technique de communication pour augmenter leurs chiffres d'affaires et amortir les investissements réalisés. L'autre particularité de ce mode de financement réside dans la fixation du prix de ce droit d'exposition. Si la notion d'amortissement n'est pas étrangère aux calculs des sponsors, le prix fixé l'est fréquemment à l'issue d'un processus de négociation empreint d'une certaine subjectivité. Partant, revaloriser les contrats existants ou chercher de nouveaux partenaires, notamment au niveau international, apparaît comme un bon moyen d'obtenir des recettes supplémentaires¹⁵.

1.5. La redéfinition du business model

La plupart des clubs ne sont pas propriétaires de leurs infrastructures. En conséquence, l'actif des clubs reste souvent essentiellement de nature incorporelle (capital joueurs). Logiquement, pour beaucoup de clubs, le premier axe de redéfinition de leur business model passe (passait) par la construction d'un nouveau stade (Arsenal FC, Olympique Lyonnais) permettant simultanément d'inscrire un nouvel actif au bilan du club et de se doter d'un précieux levier de recettes. Mais ce n'est pas tout. Dans la perspective évoquée dans notre point précédent, cet actif peut être valorisé par une opération de *namings*. Même s'il existe des exceptions, notamment pour les clubs qui investissent trop massivement dans de nouveaux stades (Moulard, 2018), associés à un mode de gestion des ressources humaines calqué sur celui du secteur privé faisant appel à des gestionnaires reconnus venant d'autres secteurs d'activité et à des techniques de recrutement plus scientifiques, certains clubs sont parvenus à définir un nouveau business model leur permettant de plus facilement capturer la valeur créée¹⁶ (Ostenwalder et Pigneur, 2010).

Globalement, dans le football professionnel en Europe, lors des derniers exercices, la mise en œuvre de ces « solutions » s'est cependant avérée insuffisante. Fort heureusement pour les clubs sportifs, une autre possibilité spécifique s'offre à eux.

2. La réalisation des actifs

2.1. Réalisation choisie

¹⁵ Ainsi par exemple, alors que le F.C. Barcelone avait toujours refusé d'afficher un logo sur son maillot, excepté celui de l'UNICEF, en 2010 le club de Lionel Messi a signé un contrat de 150 millions d'euros sur 5 ans avec la Qatar Foundation, pour « raisons économiques » puis de 55 millions d'euros par exercice à partir de la saison 2017/2018 (pour 4 ans) avec la firme japonaise Rakuten.

¹⁶ L'exemple couramment cité pour illustrer cette redéfinition est celui du Bayern de Munich

Pour les clubs sportifs, le « *trading* joueurs » est devenu une ressource incontournable. En France, il fait aujourd'hui partie de l'exploitation et participe donc souvent à la formation du cash-flow opérationnel¹⁷. Ainsi par exemple le président de l'Olympique Lyonnais, J.M. Aulas, n'a pas hésité dans les années 2000 à se séparer de quelques-uns de ses joueurs vedettes (Essien, Diarra, Benzema) pour dégager des ressources et donner des gages aux investisseurs sollicités. Pour l'année civile 2018, le montant total des dépenses de transferts des équipes du top 5 européen (classement UEFA) s'est établi à 5,8 milliards d'euros¹⁸. Le *trading* joueurs reste néanmoins un exercice difficile et risqué dans la mesure où la valeur d'un joueur dépend, de la situation du marché, de l'action des agents, de la réputation des clubs, de leurs performances, de l'effectif dont ils disposent, etc.

De nombreux clubs de football professionnels ont pourtant aujourd'hui recours à cette solution de financement, mais avec des possibilités différentes. Les clubs quasiment non formateurs peuvent difficilement compter sur la revente de leur capital joueurs puisque celui-ci est le plus souvent déprécié (joueurs âgés et/ou en fin de contrat), difficilement amortissable (cas des joueurs en fin de carrière) voire même risqué (du fait de l'augmentation des risques de blessures en fin de carrière).

Selon nous, les clubs formateurs par (ponctuelle) nécessité comprennent en fait deux types de clubs : les clubs formateurs par obligation et les clubs formateurs par opportunité. Les premiers, faute d'autres ressources suffisantes, conçoivent la formation comme un moyen d'obtenir des recettes indispensables à l'équilibre de leurs comptes. Choisie par les clubs qui n'ont pas d'autres alternatives, cette stratégie présente un degré de risque élevé puisque la valeur de revente des joueurs formés est par définition aléatoire. Les autres voient dans la formation une possibilité de spéculation à terme. Dans cette optique, la formation s'analyse comme une option de vente (Berg et Rousseau, 2003) dans laquelle le joueur formé est le sous-jacent. Cependant, à la différence des options de vente classiques dans lesquelles le prix de vente est fixé à l'avance, dans ce cas le prix du transfert ne peut pas l'être, ce qui renforce le caractère spéculatif de l'opération (Majewski, 2016; Tunaru et Viney, 2010; Wicker et al., 2013). De notre point de vue, plusieurs facteurs influent alors sur le prix du transfert : la demande, la nature des contrats signés, les ressources externes de clubs, l'influence des agents de joueurs, etc. Ainsi trois cas de figures généraux sont envisageables.

¹⁷ Sources : rapports DNGC 2019 et 2020.

¹⁸ Sources : rapport FIFA Global Transfert Market du 31/01/2018.

- Si le prix du transfert est très largement supérieur au coût de formation, le club formateur a tout intérêt à exercer son option car il n'a aucune garantie que les performances sportives futures du joueur lui permettront d'obtenir l'équivalent monétaire.
 - Si le prix du transfert dépasse faiblement le coût de la formation, l'arbitrage s'effectue sur la base de critères sportifs. L'option n'est plus monétaire.
 - Si le prix du transfert ne couvre pas (ou très partiellement) le coût de formation, le club préférera conserver le joueur en espérant une amélioration de ses performances.
- Pour ces clubs la réalisation du capital joueurs, le *trading* joueurs, est une source de financement risquée, notamment parce que rien ne garantit la coïncidence des échéances.

Les clubs stratégiquement formateurs sont ceux pour lesquels le *trading* joueurs est un moyen de financement intégré à leur business plan. Contrairement aux clubs qui, en cas de déficit récurrent, ont la possibilité d'opter pour l'une des autres stratégies envisagées précédemment, pour cette dernière famille de clubs le *trading* joueur constitue une obligation économique. Faute d'y parvenir leur pérennité peut être remise en question.

2.2. Réalisation forcée

Lorsqu'une entreprise ne peut pas faire face à ses engagements, elle est obligée de réaliser une partie de ses actifs, c'est à dire de céder une partie de ses capitaux (Bastien, 2017). Dans le cas contraire, c'est une procédure juridique, la « liquidation », qui contraint l'entreprise à en arriver là en l'obligeant (vente forcée). Pour ne pas remettre en cause le bon fonctionnement des compétitions sportives un club sportif est très rarement liquidé en cours de saison. Durant l'intersaison cela arrive parfois (Scelles et al., 2018). Ainsi, en 2011, le tribunal de commerce de Grenoble, ayant constaté la situation de cessation de paiement et enregistré le dépôt de bilan de la société Grenoble Foot 38 suite à un passif de 2,9 millions d'euros, a prononcé la mise en liquidation judiciaire du club. Avant d'être contraint à liquider la totalité de leurs actifs, les clubs qui en possèdent suffisamment, peuvent opter pour une cession de certains de leurs actifs matériels. Ainsi après la première période « Galactique » le Real Madrid a cédé son centre d'entraînement à la ville de Madrid ce qui lui a permis de lever assez de fonds pour rembourser la moitié de sa dette et rassurer ses partenaires financiers.

Tous les clubs n'ont pas cette possibilité. Une régulation externe s'avère par conséquent bien souvent indispensable.

L'examen des solutions couramment envisagées pour lutter contre les déficits à la lumière de l'analyse proposée

1. Les régulations externes

En Europe deux types de régulation coexistent. Dans certains pays¹⁹ comme la France, depuis les années 1990²⁰ des organismes de contrôle externe, les Directions Nationales de Contrôle de Gestion (DNCG) ont pour rôle d'assurer la pérennité financière des clubs professionnels engagés en Ligue 1, en Ligue 2 et parfois dans les divisions inférieures (Touchais, 2001). Le principal objectif de ces organismes est de s'assurer de la solvabilité des clubs (Dermit-Richard, 2012) en vérifiant que les dépenses envisagées, notamment salariales, ne dépassent pas le montant des droits acquis. Si des défauts sont constatés dans les comptes des clubs, la DNCG dispose d'un éventail de sanctions pour remettre le club dans le droit chemin. Des restrictions peuvent être prises au niveau de l'effectif : interdiction partielle ou totale de recruter de nouveaux joueurs, recrutement contrôlé *via* un encadrement du budget prévisionnel, droit de regard sur la masse salariale, limitation du nombre de joueurs sous contrat professionnel. Mais surtout, la DNCG a un pouvoir de décision sur la participation d'un club à un championnat. Si une équipe n'a pas la capacité financière nécessaire pour évoluer dans une division cette instance peut décider d'une rétrogradation vers l'échelon inférieur, d'interdire une montée dans une ligue supérieure ou tout simplement d'exclure un club d'une compétition, ce qui occasionne en général une réalisation forcée de ses actifs²¹.

La mission confiée à ces organismes est de préserver les championnats des dérives financières (Meyssonier et Mincheneau, 2013). Certains dirigeants regrettent cependant que cette instance n'existe pas partout en Europe. Ainsi, à de nombreuses reprises, les dirigeants

¹⁹ Un autre exemple intéressant est celui des Pays-Bas, pays qui a instauré un système de contrôle différent de celui exercé en France.

²⁰ Créée en 1990 dans le cadre du code du sport qui prévoit que « chaque fédération disposant d'une ligue professionnelle crée un organisme assurant le contrôle juridique et financier des associations et sociétés sportives », la DNCG de football est une commission indépendante qui agit sous la tutelle de la Ligue de football professionnel (LFP) et de la Fédération française de football (FFF).

²¹ L'un des exemples les plus marquants ces dernières années est celui du RC Strasbourg. À l'issue de la saison 2010-2011 le club est relégué administrativement du National au CFA à cause de sa mauvaise gestion financière. Il perd alors son statut professionnel. Dans la foulée, le club est placé en redressement judiciaire puis en liquidation. Le club repart finalement en CFA 2.

de la Ligue 1 ont dénoncé la concurrence déloyale des autres clubs européens qui ne sont pas soumis aux mêmes exigences financières. Avec l'instauration du fair-play financier l'UEFA a malgré tout tenté d'introduire une certaine justice financière au niveau du football européen.

La littérature sur les objectifs et l'efficacité du fair-play financier est aujourd'hui abondante [Barajas et al., 2017; Birkhäuser et al., 2019; Franck, 2018; Mareque et al, 2018; Plumley et al., 2018]. Il ne nous est donc pas possible d'exposer ici l'ensemble des débats suscités par ce dispositif. Contentons-nous donc d'en exposer les principes fondamentaux. Le fair-play financier est en vigueur depuis 2011. Depuis cette date les clubs qualifiés pour les compétitions organisées par l'UEFA doivent prouver qu'ils n'ont pas d'arriérés de paiement envers les autres clubs, leurs salariés et les administrations de leur pays [Evans, 2014]. Depuis la saison 2013/2014, les clubs doivent en outre respecter les exigences relatives à l'équilibre financier. En 2014, des premières sanctions ont été signifiées aux clubs qui ne respectaient pas cet équilibre. Son objectif principal peut être résumé simplement : « le fair-play financier a pour objectif d'améliorer la santé financière du football interclubs européen » [Peeters et Szymanski, 2013]²².

Fondamentalement, l'instauration de ces régulations externes renvoie à la question suivante : certains clubs sportifs peuvent-ils avoir la possibilité de « vivre au-dessus de leur moyen » ? [Durand et Dermot-Richard, 2013]. La réponse à cette interrogation est claire. Dans nos économies certains peuvent dépenser des revenus qui ne sont pas les leurs. Ce faisant l'agent économique en question prélève dans le produit courant un revenu qu'il n'a gagné ni dans ses salaires ni dans ses revenus non salariaux. Plus précisément deux cas de figure sont envisageables [Schmitt, 1984].

Dans le premier cas, la différence entre les revenus gagnés et les revenus dépensés provient d'un don. *A priori*, même si la contrainte budgétaire qui s'impose aux clubs est plus « lâche » que dans d'autres secteurs d'activité [Andreff et al., 2015], aussi admiré soit-il par ses fans, aucun club sportif ne peut éternellement fonder son existence sur ce mode de financement. Toutefois, dans la mesure où tous les contrats de partenariat peuvent difficilement être évalués à leur « juste valeur »²³, la négociation de contrat de partenariat dissimulant une aide financière masquée (don) apparaît comme une possibilité déjà

²² Traduction de l'auteur.

²³ A ce titre, on peut penser que les sanctions infligées au Paris Saint Germain et à Manchester City ont surtout valeur d'exemple.

envisagée par certains clubs²⁴. Macroéconomiquement, ce type d'opération s'analyse comme un transfert de revenu du donataire vers le bénéficiaire ne générant aucun déficit net.

Dans le second cas, la différence entre les revenus gagnés et les revenus dépensés provient d'un prêt. Dans ce cas l'écart est comblé par le marché financier. Dès lors, deux déséquilibres coexistent. L'emprunteur exerce une demande excédentaire sur le marché des « produits » et plus précisément dans le cas qui nous intéresse des services producteurs (les joueurs) et une offre excédentaire sur le marché des titres (matérialisée par son engagement à rembourser). Ainsi le vendeur de titres achète plus de produits qu'il n'en vend et l'acheteur de titres vend plus de produits qu'il n'en achète. Il est donc impossible à l'ensemble des agents économiques de vivre au-dessus de leurs moyens mais simplement à une partie d'entre eux. Et, en l'occurrence c'est ce qui pose problème. Trois questions font suite à ce constat. Pourquoi certains clubs peuvent-ils avoir plus facilement recours à l'emprunt que d'autres ? N'est-ce pas la traduction du financement d'un actif immatériel d'une nature particulière (le soutien économique accordé à son club favori) ? Pour faire disparaître ce que Michel Platini appelle « des victoires à crédit », ne serait-il pas également nécessaire de contrôler l'octroi de crédits aux clubs déjà fortement endettés ? La réponse à cette question doit être nuancée. Si l'endettement a pour objet de financer un actif durable et que les échéances sont honorées ce n'est pas problématique. En revanche, si l'endettement est la conséquence d'un arriéré de paiement, le club peut être sanctionné. Quoiqu'il en soit, en ciblant prioritairement les déficits, des clubs fortement endettés le resteront très certainement, peut-être même au prix d'une nouvelle offre excédentaire sur le marché des titres (demande de nouveaux crédits ou de rééchelonnement des remboursements).

En dépensant des revenus qu'ils n'ont pas gagnés, certains clubs augmentent leur valeur sportive au détriment de leur valeur économique (Sass, 2012). Ainsi, les clubs qui ne peuvent pas le faire parce qu'ils sont insuffisamment prestigieux ou soucieux du respect d'une certaine éthique financière se voient pénalisés dans leur activité productive. Peut-on vraiment le reprocher aux premiers ? Difficilement. Ce sont les « règles du jeu économique » qui sont imparfaites (Muller et al., 2012). Partant, pour de nombreux observateurs (Lavoie, 2005) la solution passe par l'importation de l'un des principaux instruments de régulation en vigueur dans le modèle américain : le *salary cap*.

²⁴ Contrat de *naming* à Manchester City, de sponsoring au PSG, doublement des droits TV en Grande-Bretagne pouvant être perçu comme une aide financière masquée (Dermit-Richard et al., 2019).

2. Le *salary cap*

Le *salary cap* est une « invention américaine » datant des années 1910. La NHL fut la première à la mettre en œuvre en 1917 avec un plafond de 62500 \$ par équipe et 7000 \$ par joueur. Ensuite, il fallut attendre 1984 pour que la NBA intègre à son tour le plafonnement des salaires [Staudohar, 1998], avant que cette pratique gagne la majorité des autres ligues américaines, puis d'autres ligues et championnats en Australie et en Europe [Bouvet, 2016]. En France, la Ligue Nationale de Rugby (Top 14) décida d'instaurer un *salary cap* lors de la saison 2010/2011. Initialement introduit aux Etats-Unis pour limiter l'inflation salariale générée par l'autonomie des joueurs expérimentés [Andreff, 2010], il est aujourd'hui présenté par les propriétaires de franchises comme un dispositif permettant de limiter la concentration des joueurs dans certains clubs, et donc indirectement de préserver l'équilibre compétitif. A un autre niveau, c'est aussi un moyen pour les ligues américaines de préserver leur rente de monopsonne [Andreff, 2010].

En théorie le principe est simple. Une fois le pourcentage du revenu total de la ligue revenant aux joueurs déterminés (suite à une négociation collective), il suffit de diviser ce montant par le nombre d'équipes pour connaître la somme maximum pouvant être consacrée à sa masse salariale par chaque club. Reste alors aux propriétaires et aux agents à négocier les salaires individuels. Dans la réalité, les choses sont plus complexes car il existe de nombreuses exceptions²⁵.

Dès lors une question souvent posée est celle de l'efficacité des *salary caps*. Parviennent-ils à atteindre leurs objectifs ? La réponse est loin d'être unanime. Concernant son impact sur l'équilibre compétitif par exemple, Quirk et Fort [1992] et Késenne [2000] concluent à un effet positif. En revanche, Vrooman [1995] rejette cette conclusion. Même si cet objectif est moins souvent évoqué, un autre intérêt du *salary cap* est de permettre aux propriétaires des franchises de conserver une partie des revenus des ligues au détriment des joueurs. Or, là aussi, on peut douter de l'effet à long terme. La majorité des « caps » augmentent régulièrement et un grand nombre de franchises ne les respectent pas.

A un niveau plus théorique, lorsqu'on s'interroge sur l'opportunité et l'efficacité d'une mesure comme le *salary cap*, il faut revenir sur la question de la formation des salaires. Le

²⁵ La plus célèbre est la « Larry Bird exception ». Introduite par la franchise des Boston Celtics afin de pouvoir faire re-signer leur joueur vedette, Larry Bird, celle-ci permet à une franchise de dépasser son plafond salarial en faisant re-signer l'un de ses propres joueurs.

plus souvent les salaires sont analysés comme la « contrepartie » versée aux travailleurs lorsqu'ils participent à la production, ici d'un spectacle sportif. Puisque la valeur de ce spectacle (Bouvet, 2011) dépend des conditions de sa production (niveau des équipes en présence, stade de la compétition, présence de stars, enjeux, etc.) encore plus distinctement que dans d'autres secteurs d'activité, celle-ci n'a à l'évidence pas de valeur intrinsèque. On peut donc légitimement se demander qu'elle est l'origine de sa valeur ?

Comme nous l'avons rappelé figure 4 (p.9) , la valeur de la production est donnée par l'expression monétaire des revenus versés aux travailleurs. Instaurer un *salary cap* revient donc à déterminer de façon exogène l'expression monétaire des revenus de certains des « travailleurs » de ce secteur d'activité. Comme tous les travailleurs, les sportifs professionnels n'échangent pas leur haut niveau de compétence contre « autre chose », en « jouant », ils transforment leur dépense énergétique en revenu monétaire. Instauré un *salary cap* ne change rien aux conditions de la réalisation et de l'écoulement de la « production sportive ». Son seul effet est de conduire à une répartition différente des droits de créance octroyés à certaines catégories de travailleurs au détriment des autres, la production restant inchangée. Fixer un *salary cap* revient à décider quelle doit être l'expression monétaire maximale de la production de certains sportifs professionnels (ceux qui évoluent dans les ligues concernées). Selon les modalités de financement des clubs, cela permet donc à d'autres producteurs d'en bénéficier par ricochet. Si elle part d'une intention louable, une telle mesure peut donc difficilement se révéler efficace (Gustafson et Hadley, 1996; Totty et Owens, 2011).

D'autres solutions doivent être aujourd'hui envisagées.

Une nouvelle direction pour réguler le sport professionnel

1. Six nouvelles pistes à court terme

Une entreprise à vocation sportive connaît un déficit lorsque les dépenses engendrées par l'exercice de son activité excèdent les recettes engendrées par celle-ci. Théoriquement, trois possibilités permettent de « combler » un déficit : une augmentation des recettes, une diminution des dépenses ou la conjonction de ces deux actions. A court terme, les six pistes suivantes peuvent donc être envisagées.

Dans ce domaine d'activité, une augmentation des recettes passe par une augmentation du nombre de droits vendus et/ou de leurs prix. Dans les années à venir l'imagination des managers des clubs sportifs professionnels leur permettra sans doute d'inventer de nouveaux droits et la généralisation de leur commercialisation selon la procédure des enchères conduira peut-être à une augmentation de leur prix. Néanmoins, ces recettes seront toujours limitées par la santé économique et les calculs effectués par les acheteurs.

Pour limiter les dépenses plusieurs possibilités sont envisageables. La première d'entre elles a été proposée par Drut (2009). Cet auteur propose une alternative située à la frontière du *salary cap* et du fair-play financier : « un salary cap proportionnel aux recettes des clubs ». Plus équitable, cette mesure permettrait selon lui de lutter contre l'inflation salariale qui touche tous les clubs européens.

Presque aussi rapidement que celle concernant le fair-play financier, la littérature relative au *salary cap* et aux limites de son application s'est développée ces dernières années (Dietl et al., 2011 ; Lindholm, 2010 ; Zimbalist, 2010). De nombreuses propositions ont été effectuées. Là encore il ne nous est pas possible de toutes les exposer en quelques lignes. Dans une perspective macroéconomique cinq pistes théoriques peuvent selon nous malgré tout être ici suggérées.

Une alternative à celle proposée par Drut, pourrait être inspirée du principe de la *luxury tax*. Ainsi, l'instauration d'une taxe proportionnelle au montant des dettes des clubs endettés reversée aux clubs les plus vertueux pourrait se révéler doublement dissuasive. D'une part, parce qu'elle pénaliserait financièrement les clubs recourant de façon trop systématique à l'endettement, d'autre part parce qu'elle contribuerait à renforcer certains de leurs concurrents directs fondant leur développement sur un « business model équilibré ».

Fort du constat selon lequel l'origine principale de l'augmentation des dépenses des clubs sportifs professionnels européens est l'inflation de leur masse salariale, une mesure instaurant une indexation obligatoire de celle-ci sur les revenus certains des clubs, ou un revenu individuel maximum, pourrait selon nous également se révéler efficace à court terme.

La salarisation dans les clubs des agents de joueurs pourrait par ailleurs constituer une source d'économie importante. Aujourd'hui les agents de joueurs sont des travailleurs indépendants rémunérés grâce à des commissions qui leur sont versées à l'occasion du transfert des joueurs, le plus souvent établies en pourcentage du montant du transfert et/ou du salaire futur. Les agents ont donc tout intérêt à multiplier les transferts, leurs montants et

pour cela négocier auprès des clubs acheteurs des salaires élevés. Salariés des clubs professionnels, les « agents » pourraient conserver les mêmes fonctions sans systématiquement exercer une pression à la hausse sur les salaires de joueurs.

Enfin, puisque l'une des principales difficultés à laquelle doivent faire face les organismes de contrôle réside dans la difficulté à parfaitement identifier l'origine des fonds « obtenus » par certains clubs, une liste d'établissements financiers agréés par un organisme de contrôle, seuls habilités à financer l'endettement passé et présent des clubs déficitaires permettrait de contrôler l'origine et le montant des fonds versés aux clubs européens et simplifierait ainsi l'appréciation de la « juste valeur » des ressources octroyées.

A court terme l'une ou plusieurs de ces mesures permettraient très certainement de limiter la spirale inflationniste des dépenses des clubs sportifs professionnels. Pour l'enrayer définitivement une mesure plus fondamentale nous semble cependant nécessaire.

2. Une révolution d'avenir ?

Au plus profond, quelle est l'origine du problème ? Selon notre analyse elle réside dans le rôle attribué aux salaires dans ce secteur d'activité. L'instauration d'un *salary cap* au niveau européen [Késenne, 2003] semble donc une solution de bon sens. Selon nous, si elle va dans la bonne direction, elle ne s'attaque pas au fond du problème. Comme nous l'avons rappelé précédemment, dans le secteur du sport professionnel les salaires versés aux joueurs ne constituent pas la contrepartie de leur activité productive mais le moyen de les attirer (salaire d'appel) dans les clubs dans un univers extrêmement concurrentiel (course aux armements) où l'existence de « stars » (théorie des superstars) conduit à des sur-rémunérations qui indirectement orientent à la hausse l'ensemble des rémunérations. C'est cette spirale qu'il faut enrayer. Selon nous cela passe conjointement par la mise en place, au niveau européen, d'une nouvelle procédure d'affectation des talents et d'un nouveau système de rémunération. Notre proposition est la suivante.

Afin que les salaires ne soient plus considérés comme le moyen d'attirer les joueurs dans les clubs, bien que très différent, un principe d'affectation inspiré de celui de la draft existant dans d'autres pays, pourrait être le suivant. Du côté des clubs, trois groupes de clubs, hiérarchisés en fonction des indices européens, devraient être distingués sur la base

de leurs résultats sportifs (européens et nationaux) de la saison précédente : qualifiés pour une compétition européenne, milieu de tableau, trois derniers et promus. Du côté des joueurs, trois catégories seraient également distinguées : les « stars », dont les caractéristiques seraient déterminées par un groupe d'experts en fonction de leurs certifications internationales, les « expérimentés » dont la caractéristique principale serait d'avoir au moins trois ans d'expérience professionnelle en « Ligue 1 » et les « paris », catégorie comprenant les joueurs de moins de 20 ans et de plus de 32 ans et les joueurs appartenant à aucune des deux autres catégories²⁶. Une fois ces deux listes établies, les clubs appartenant à la première catégorie pourraient prioritairement recruter un joueur de chaque catégorie en fin de contrat, les contrats (renouvelables) étant d'une durée initiale maximum de 2 ans pour assurer la fluidité du marché. Une fois ces premiers choix effectués, viendrait alors successivement le tour des clubs non européens puis des clubs classés aux trois dernières places. D'autres tours de choix prendraient alors place jusqu'au moment où tous les joueurs en fin de contrat souhaitant poursuivre leur carrière seraient affectés à un club, dans une limite de x joueurs maximum suivant les sports. Avec une priorité pour leur club formateur pour les jeunes joueurs, les joueurs choisis devraient nécessairement s'engager dans le club qui les a sélectionnés sachant que cet engagement est limité dans le temps (2 ans), puisque à l'issue de cette période un joueur souhaitant être replacé sur la liste correspondant à sa (nouvelle) catégorie devrait obligatoirement l'être par son club. Par ailleurs, ces transactions, gérées par les « agents de clubs », ne donneraient plus lieu au paiement d'indemnités de transfert source d'importantes économies pour les clubs.

A partir de là, puisqu'il ne serait plus nécessaire de « surpayer » les joueurs pour les recruter, leur rémunération pourrait traditionnellement comporter deux parties : une part fixe plafonnée individuellement par les organismes de contrôle et une partie variable indexée sur les bénéfices générés par les joueurs (merchandising, image, etc.) et leur contribution aux résultats sportifs (réalisation, statistiques, comportement, etc.).

Progressivement, après une période de transition, l'instauration d'un tel système permettrait de mettre fin à la surenchère salariale pratiquée par de nombreux clubs pour recruter certains joueurs et leur permettrait donc de retrouver un équilibre financier. Incidemment, même si ce n'est pas son objectif principal, un tel système contribuerait

²⁶ Pour les joueurs non-inscrits, le(s) club(s) souhaitant le(s) recruter pourraient demander au groupe d'experts de l(es) ajouter à l'une des trois listes. Cela pourrait par exemple concerner les joueurs étrangers qui ne sont pas sur les listes nationales.

également au maintien d'un équilibre compétitif tant au niveau européen, les clubs d'une même catégorie étant placés dans les mêmes conditions pour recruter, qu'au niveau national, l'existence d'un équilibre compétitif global étant inconcevables lorsque deux niveaux de compétition coexistent.

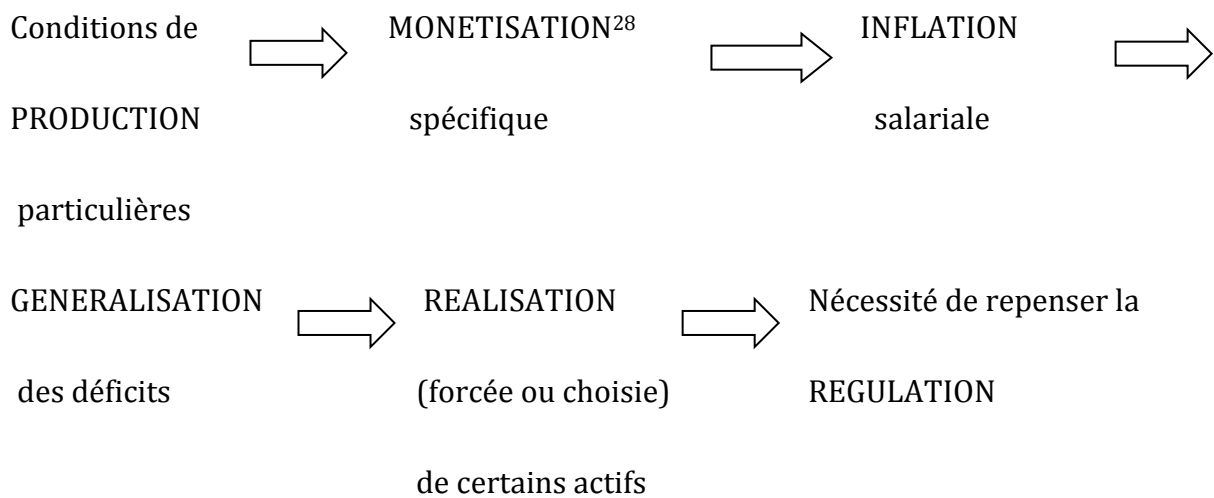
Relativement à cette proposition deux questions se posent. Est-elle compatible avec les dispositions rappelées dans le Livre blanc de l'Union européenne de 2017 (Commission Européenne, 2017) ? A-t-elle des chances de pouvoir être acceptée par les acteurs de terrain ? Après l'arrêt Bosman certaines fédérations sportives ont milité pour une « exception sportive ». En réponse, la Commission a indiqué à plusieurs reprises que cela n'était pas envisageable. Depuis, l'idée selon laquelle les particularités du sport pourraient dans certains cas justifier une application modulée des règles de libre circulation et de concurrence (Miège, 2018) fait son chemin, notamment pour préserver la pérennité du modèle économique du sport européen. Notre proposition s'inscrit dans cette perspective. Pour autant a-t-elle des chances d'être acceptée par les acteurs de terrain ?

Jusqu'en 2019, notre proposition aurait sans doute trouvé peu d'écho, l'intérêt économique de certains acteurs (clubs les plus riches, agents de joueurs, etc.) étant remis en cause. Avec la crise du COVID-19, les choses vont peut-être évoluer. De nombreux spécialistes de cette question appellent aujourd'hui de leur vœu une refonte du mode de régulation du sport professionnel. Ainsi par exemple, en avril 2020, le Centre de Droit et d'Economie du Sport militait, par la voie de trois de ses représentants, C. Lepetit, J.F. Brocard et D. Primault, pour une « nouvelle régulation globale du sport mondial »²⁷. Sur quelles bases ? Après la nécessaire gestion de la crise à court terme, trois axes sont proposés : rendre plus durable le modèle économique du football, envisager une régulation plus forte du football mondial et européen, limiter le *trading* joueurs. Est-ce contradictoire avec nos propositions ? A l'évidence non. Notre proposition va dans ce sens en fournissant un « outil » supplémentaire pour réguler le marché du travail des sportifs professionnels. Dès lors, pourquoi ne pas être optimiste ? Des pistes existent. La balle est dans le camp des dirigeants !

Conclusion

²⁷ Sur ce point, voir : <https://www.ecofoot.fr/interview-cdeslimoges-regulation-football-mondial-4849/> et <https://www.iris-france.org/wp-content/uploads/2020/03/Obs-sport-ltw-Lepetit-mars-2020.pdf>

L'implication causale suivante résume le fonctionnement actuel de l'économie du sport professionnel en Europe.



Bien qu'elle nécessite la collaboration de plusieurs acteurs, dans sa chronologie, la production des spectacles sportifs est comparable à celle de n'importe quelle autre production. En revanche, sa monétisation ne repose pas sur une promesse de paiement émise par le système bancaire mais sur l'engagement des acheteurs de droits qui jouent en quelque sorte le rôle de « banquier » du système. L'objet de cet engagement est les spectacles sportifs. Les revenus résultant de cette production, autre particularité de ce secteur d'activité, sont très largement utilisés pour rémunérer les services producteurs. En dépit de l'augmentation des différents droits commercialisés, les revenus générés par les clubs restent cependant souvent insuffisants du fait de la fonction économique attribuée aux salaires. Des déficits récurrents en résultent. Pour les clubs qui ne peuvent compter que sur leurs revenus d'exploitation, par choix ou par obligation, la réalisation des actifs devient alors une nécessité. Seuls les clubs qui bénéficient d'importants revenus de transfert (Etats, entreprises, collectivités locales, propriétaires, etc.) peuvent s'exonérer de cette contrainte en étant acheteur net. Lorsque ce n'est plus possible ou suffisant, directement ou indirectement, les organismes de contrôle et de gestion font pression sur les clubs pour qu'ils limitent leurs dépenses. Cela permet d'éviter les faillites en cours de saison mais pas toujours les défaillances. Ce faisant, il est donc possible de limiter les déséquilibres sans toutefois s'attaquer aux racines du problème. Au plus profond celui-ci est inhérent à la fonction économique jouée par les salaires dans ce secteur d'activité. Selon nous, seule une évolution

²⁸ Et démonétisation.

des choses en la matière permettrait d'envisager un équilibre global du système. La solution proposée à la fin de cette contribution va dans ce sens. Espérons, qu'à *minima*, elle contribuera au débat !

Références bibliographiques

- Andreff, W. [2006]. New Perspectives in Sports Economics: A European View, IASE, *Working Paper Series*, Paper n° 06-05, 12-25.
- Andreff, W. et Bourg, J.F. [2006]. Broadcasting Rights and Competition in European Football; dans C. Jeanrenaud et S. Késenne, [dir.], *The Economics of Sport and the Media*, 37-70, Edward Elgar.
- Andreff, W. et Szymanski, S. [2006]. *Handbook on the Economics of Sport*, Edward Elgard.
- Andreff, W. [2007a]. Régulation et institutions en économie du sport. *Revue de la régulation*, 1.
- Andreff, W. [2007b]. French football: a financial crisis rooted in weak governance. *Journal of Sports Economics*, 8 (6), 652-661.
- Andreff, W. [2009]. Équilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel. *Revue économique*, Presses de Sciences-Po, 60 (3), 591-633.
- Andreff, W., Dutoya, J. et Montel, J. [2009]. Le modèle européen de financement du sport : quels risques ?, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne [Post-Print and working Papers], HAL.
- Andreff, W. [2010]. *Economie internationale du sport*. PUG.
- Andreff, W. [2012]. *Mondialisation économique du sport*. De boeck.
- Andreff, W. [dir.]. [2015]. *Desequilibrium Sports Economics: Competitive Imbalance and Budget Constraints*, Edward Elgard.
- Ascari, G. et Gagnepain, P. [2007]. Evaluating rent dissipation in the Spanish football industry. *Journal of Sports Economics*, 8 (5), 468-490.
- Bailly, J.L. [1990]. *Le revenu : élaboration historique d'un concept*. Thèse de doctorat. Université de Bourgogne.
- Barajas, A., Castro-Limeres, O., et Gasparetto, T. [2017]. Application of MCDA to Evaluate Financial Fair Play and Financial Stability in European Football Clubs, *Journal of Sports Economics and Management*, 7 (3), 143-164.
- Bastien, J. [2017]. Le football professionnel en Europe est-il en crise ? Une réponse régulationniste. *Revue de la régulation*, printemps.
- Berg, J. et Rousseau, F. [2003]. *Pourquoi ZIDANE vaut-il plus de 69 millions d'euros ?* Estin & co.

- Birkhäuser, S., Kaserer, C., et Urban D. (2019). Did UEFA's financial fair play harm competition in European football leagues? *Review of Managerial Science*, 13, 113-145.
- Bourg, J.F. et Gougnet, J.J. (1998). *Analyse économique du sport*, PUF.
- Bourg, J.F. (2008). Les très hauts revenus des superstars du sport. Un état des approches théoriques et pratiques. *Revue d'économie politique*, 118 (3), 375-94.
- Bouvet, P. (1996). Les salaires des vedettes du sport professionnel par équipe : une application privilégiée de la théorie du salaire d'efficience ? *Revue française d'économie*, 11 (4), Automne, 119-144.
- Bouvet, P. (2011a). Que valent les compétitions sportives ? Une nouvelle piste de réflexion. *L'Actualité économique*, 87 (2), juin, 205-222.
- Bouvet, P. (2011b). Le sport professionnel en Europe. Une analyse macro-économique en termes de circuits. *Economie Appliquée*, LXIV (3), 115-138
- Bouvet, P. (2016). *L'économie du sport professionnel : regards alternatifs*, PAF
- Carin, Y. (2019). *La faillite des clubs français de football : un secteur spécifique*. Thèse de doctorat en Sciences Economiques ; Université de Limoges.
- Cohen, E. et Mougeot, M. (2001). *Enchères et gestion publique*, La documentation Française, Paris.
- Commission Européenne (2017). *Livre blanc sur l'avenir de l'Europe*, COM (2017) 2025, Mars.
- Danglade, J.P. et Maltese, L. (2014). *Marketing du sport et événementiel sportif*. Dunod.
- Dermit-Richard, N. (2012). Football professionnel en Europe : un modèle original de régulation financière sectorielle. *Management & Avenir*, 57, 79-95.
- Dermit-Richard, N. et Scelles, N. (2014). Rentabilité économique des clubs de football ; le pressing de l'environnement, obstacle à l'action stratégique. *Revue européenne de management du sport*, avril, 35-49.
- Dermit-Richard, N., Scelles, N. et Morrow, S. (2019), French DFCG management control versus UEFA Financial Fair Play: a divergent conception of financial regulation objectives, *Soccer & Society*, Vol. 20 (3), 408-430.
- Dietl, H.M., Franck, E., Lang, M., et Rathke, A. (2011). Salary cap regulation in professional team sports. *Contemporary Economic Policy*, 30 (3), 307-319
- Downward, P. and Dawson, A. (2000). *The Economics of Professional Team Sports*. Routledge.
- Drut, B. (2009). Les règles de fair-play financier dans l'UEFA : quelles conséquences pour le football européen ? *International Review on Sport and Violence*, 7, 89-96.
- Drut, B. (2011). *Economie du football professionnel*. La Découverte.

- Durand, C. et Dermit-Richard, N. (2013). La régulation du sport professionnel en Europe : le fair play financier de l'UEFA, annonciateur d'une révolution culturelle ? *International review on sport and violence*, 7, 74-89.
- Evans, R. (2014). Sports Policy Analytics for Professional Sports Leagues. *Research Paper Series*, 7 (7), may, 3-38.
- Ferrand, A., Mc Carthy, S. et Zintz, T. (2009). *Marketing des organisations sportives. Construire les réseaux et les relations*. De Boeck.
- Feuillet, A., Scelles, N., et Durand, C. (2019). A winner's curse in the bidding process for broadcasting rights in football? The cases of the French and UK markets. *Sport in Society: Cultures, Commerce, Media, Politics*, 22 (7), 1198-1224.
- Franck, E. (2018). European Club Football after "Five Treatments" with Financial Fair Play—Time for an Assessment. *International Journal of financial studies*, 6(4), 1-19, 97; DOI: 10.3390/ijfs6040097
- Gayant, J.P. (2016). *Economie du sport*, Dunod.
- Gustafson, E. et Hadley, L. (1996). The Luxury Tax Proposal for Major League Baseball: A Partial Equilibrium Analysis. Dans J. Fizel, E. Gustafson et L. Hadley, (dir.), *Baseball Economics: Current Research*, Praeger.
- Kaydo, C. et Trusdell, B. (1997). Stadiums 'r us: visibility is the reason that companies are clamoring to sponsor stadiums. *Sales and Marketing Management*, 74 (149), 1.
- Késenne, S. (2000). The impact of salary caps in professional team sports. *Scottish Journal of Political Economy*, 47 (4), 422-430.
- Késenne, S. (2003). The salary cap proposal of the G14 in European football. *European Sports Management Quarterly*, 3, 120-128.
- Lavoie, M. (2005). Faut-il transposer à l'Europe les instruments de régulation du sport professionnel américain ? Dans J.-J. Gouguet, (Dir.), *Le sport professionnel après l'arrêt Bosman : Une analyse économique internationale*, Pulim.
- Lindholm, J. (2010). *The Problem with Salary Caps under European Union Law: The Case against Financial Fair Play*. HeinOnline.
- Majewski, S. (2016), Identification of Factors Determining Market Value of the Most Valuable Football Players, *Central European Management Journal*, 24 (3), 91-104.
- Mareque, M., Bajaras, A., et Lopez-Corrales, F. (2018). The Impact of Union of European Football Associations (UEFA) Financial Fair Play Regulation on Audit Fees: Evidence from Spanish Football. *International journal of financial studies*, 6(4).

- Meyssonnier, M. et Mincheneau, M. [2013], Le contrôle de gestion des clubs de football professionnel, *Finance Contrôle Stratégie*, 16 [4].
- Miège, C. [2018], *Sport et Europe. L'émergence d'une politique européenne en faveur du sport*, *Repère historiques*, Comité d'histoire, décembre.
- Muller, J.C., Lammert, J., et Hovemann, G. [2012]. The financial fair play regulations of UEFA: An adequate concept to ensure the long-term viability and sustainability of European club football? *International Journal of Sport Finance*, 7 [2], 117-140.
- Moulard, J. [2018]. *Nouvelle ressource et évolution du business model : une équation à plusieurs inconnues : Le cas des nouveaux stades du football français*. Thèse. Normandie Université.
- Neale, W. [1964]. The peculiar economics of professional sports. *Quarterly Journal of Economics*, 78 [1], 1-14.
- Noll, R.G. [2002]. The economics of promotion and relegation in sports leagues: the case of English Football. *Journal of Sports Economics*, 3 [2], 169-203.
- Noll, R.G [2006], Sports Economics at Fifty, *Document de travail, Stanford Institute for Economic Policy Research*, Stanford University.
- Noll, R.G. [2007]. Broadcasting and team sport. *Scottish Journal of Political Economy*, 54 [3], 400-421.
- Orsay, A. [2006]. Les divers droits à l'image dans le secteur du sport professionnel, *Entretiens juridiques*, droit du sport.
- Osterwalder, A. et Pigneur, Y. [2010]. *Business Model, nouvelle génération*, Pearson Education.
- Papa, F. [2002]. L'information sportive : une marchandise ou un droit ? *Les cahiers du journalisme*, 11, 104-119.
- Peeters, T. et Szymanski, S. [2013]. *Financial Fair Play in European football*. University of Antwerp, Research Paper 2013-021.
- Plumley, D., Ramchandani G., et Wilson, R. [2018]. The unintended consequence of Financial Fair Play: An examination of competitive balance across five European football leagues. *Sport, Business and Management*, 9 [2], 118-133.
- Quirk, J. et Fort, D. [1992]. *Pay Dirt, The Business of Professional Team Sports*. Princeton University Press.
- Rosen, S. [1981]. The Economics of Superstars. *American Economic Review*, 71 [5], 845-858.
- Rottenberg, S. [1956]. The baseball players' labor market. *Journal of Political Economy* 44 [3], 242-258.

- Sanderson, A.R. [2002]. The many dimensions of competitive balance. *Journal of Sports Economics*, 3, May, 204-228.
- Sass, M. [2012]. Long-term competitive balance under UEFA Financial Fair Play regulations. *Universität Magdeburg, Working Paper No. 5/2012. N.*
- Scelles, N. Szymanski, S. et Dermit-Richard, N. [2018], Insolvency in French Soccer: The Case of Payment Failure, *Journal of Sports Economics*, 19 [5], 603-624.
- Schmitt, B. [1984]. *Inflation, chômage et malformations du capital*, Economica/Castella.
- Sloane, P.J. [2006]. *Rottenberg and the Economics of Sport after 50 Years: An Evaluation*. IZA Discussion Paper, n° 2175.
- Solberg, H.A. [2006]. The Auctioning of TV Sports-rights. *International Journal of Sport Finance*, 1, 36-48.
- Staudohar, P. D. [1998]. Salary Caps in Professional Team Sports. *Compensation and Working Conditions*, 3-11.
- Stiglitz, J.E. [1976]. The efficiency wage hypothesis, surplus labour, and the distribution of income in L.D.C.s. *Oxford Economic Papers*, 28 [2], 185-207.
- Storm, R.K. et Nielsen, K. [2015]. Soft budget constraints in European and US leagues: similarities and differences. Dans W. Andreff, *Disequilibrium Sports Economics: Competitive Imbalance and Budget Constraints*, 151-174, Edward Elgard.
- Totty, E.S. et Owens, M.F. [2011]. Salary Caps and Competitive Balance in Professional Sports Leagues. *Journal of Economic Educators*, 11 [2], 46-56.
- Touchais, L. [2001]. Le contrôle de gestion en situation d'incertitude : le cas du sport spectacle. *Finance Contrôle Stratégie*, 4 [1], 215-237.
- Tribou, G. [2007]. *Sponsoring sportif*. Economica.
- Tunaru, R. et Viney, H. [2010] Valuations of soccer players from statistical performance data, *Journal of Quantitative Analysis in Sports*, 6 [2], 1-21.
- Vrooman, J. [1995]. A general theory of professional sports leagues. *Southern Economic Journal*, 61 [4], 971-990.
- Wicker, P., Prinz, J., Weimar, D., Deutcher, Ch. et Upmann, T. [2013]. No Pain, No Gain? Effort and Productivity in Professional Soccer. *International Journal of Sport Finance*, 8 [2], 124-139.
- Zimbalist, A. [2010]. Reflections on Salary Shares and Salary Caps. *Journal of Sports Economics*, 11 [1], 17-28.