Les transformations du business model des clubs de football français face au processus de néolibéralisation du secteur : une perspective historique

Cezar, Fernando
École des Mines de Saint-Étienne
fernando.cezar@emse.fr

Detchenique, Guillaume
ESSCA School of Management
guillaume.detchenique@essca.fr

Loilier, Thomas
IAE de Caen
thomas.loilier@unicaen.fr

Résumé :

Le secteur du football français a connu, notamment depuis sa professionnalisation, des transformations significatives en termes de business models (BM). Cet article examine, à travers une approche historique, l'origine de ces évolutions en mobilisant le modèle RCOV du BM (Demil et Lecocq, 2010 ; Lecocq et al., 2006) en analysant le processus de néolibéralisation du secteur entre 1890 et 2024. Il met en lumière les évolutions institutionnelles et réglementaires qui ont façonné les BM des clubs, passant de modèles traditionnels basés sur des ressources locales à des modèles plus globalisés, centrés sur le marché. Au cours de la période analysée, plusieurs phases ont été identifiées comme ayant poussé cette néolibéralisation et, par conséquent, les transformations des BM. Enfin, l'article souligne le dilemme entre la création d'une ligue fermée européenne, visant une régulation économique plus stricte, et le maintien d'une ligue ouverte, préservant l'incertitude et la méritocratie sportives.

Mots-clés : business model, transformation, néolibéralisation, football, approche historique

Les transformations du business model des clubs de football français face au processus de néolibéralisation du secteur : une perspective historique[1]

1. INTRODUCTION

Le football professionnel français se distingue des autres championnats européens à plusieurs égards. Premièrement, la dynamique des droits de diffusion du principal championnat de France, la Ligue 1 McDonald's, diffère notablement de celles des autres grands championnats européens. Alors que les droits de diffusion des matchs de la Ligue 1, commercialisés par la Ligue de Football Professionnel (LFP), sont passés d'environ 100 millions d'euros pour la saison 1998-1999 à plus de 700 millions annuels pour les saisons de 2016 à 2020, DAZN et beIN SPORTS n'ont obtenu ces droits pour la période 2024-2029 que pour, respectivement, 400 millions d'euros et 100 millions d'euros annuels. En revanche, les autres championnats européens ont vu leurs droits de diffusion augmenter pendant la même période. La Premier League anglaise domine largement le marché européen avec des revenus issus des droits TV de près de 4 milliards d'euros par saison. Cette compétition est suivie par la Liga espagnole (environ 2 milliards par saison) et la Bundesliga allemande (environ 1,25 milliards par saison).

[1] Cette étude s'inscrit dans le cadre d'un projet de recherche mené par les auteurs Cezar, Detchenique et Loilier et consacré à l'analyse des transformations des business models et des écosystèmes du football professionnel français. Le projet a débuté avec le mémoire de Master Recherche soutenu par Cezar à l'Université de Caen Normandie en 2018, intitulé « La régénération stratégique d'un club de football professionnel : une approche par les business model ». Il s'est poursuivi par une thèse doctorale achevée en 2024 : « Les déterminants internes et externes d'un Business Model Ecosystémique (BME) en transformation : le cas du football professionnel français ». D'autres communications scientifiques présentées à l'AIMS ont également nourri la réflexion (Cezar et al., 2022 ; Cezar et al., 2024). Il s'est également enrichi d'un article publié à la revue *Innovations* sur l'évolution des business models du secteur du football professionnel français (Detchenique et Cezar, 2023). L'ensemble de ces travaux constitue le socle empirique et le cadre conceptuel de la présente contribution.

Deuxièmement, le football professionnel français se démarque par une forme d'équilibre concurrentiel symbolisé par la diversité des équipes concernées par des qualifications européennes. Ainsi, sur les cinq dernières saisons (2019-2020 à 2023-2024), parmi les 13 équipes françaises différentes qui se sont qualifiées pour une compétition européenne, seul le PSG a participé aux cinq dernières Ligues des Champions, aucune autre équipe n'ayant plus de deux qualifications pour la coupe « aux grandes oreilles ». A titre de comparaison, quatre équipes allemandes (Bayern Munich, Borussia Dortmund, RB Leipzig et Bayer Leverkusen), quatre équipes espagnoles (FC Barcelone, Real Madrid, Atlético de Madrid et FC Séville), quatre équipes italiennes (Juventus Turin, Inter Milan, AC Milan et Napoli) et trois équipes anglaises (Manchester City, Liverpool et Chelsea FC) ont participé à, au moins, trois éditions de la Ligue des Champions entre 2019 et 2024. La domination de certains clubs pour se qualifier dans la principale compétition européenne suggère alors l'hypothèse d'une possible influence d'un processus de néolibéralisation dans le football professionnel européen. Toutefois, les spécificités soulignées vis-à-vis du football français encouragent à l'étudier spécifiquement[2].

Selon Harvey (2005), le néolibéralisme est « en premier lieu une théorie des pratiques économiques politiques qui propose que le bien-être humain puisse être amélioré en libérant les libertés et les compétences entrepreneuriales individuelles dans un cadre institutionnel caractérisé par des droits de propriété privée forts, des marchés libres et le libre-échange. Le rôle de l'Etat est de créer et de préserver un cadre institutionnel adapté à ces pratiques [...] Les interventions de l'Etat sur les marchés (une fois créés) doivent être réduites au strict minimum » (p. 2). Le processus de néolibéralisation amène à l'introduction progressive de ces principes dans une société avec l'objectif de « rétablir les conditions pour l'accumulation du capital et

[2] Le football professionnel français a fait l'objet de différentes recherches académiques portant notamment sur la coopétition entre les clubs (Le Roy et al., 2007), le contrôle de gestion exercé dans ces clubs (Meyssonnier et Mincheneau, 2013) ou les projets de rénovation ou de construction de stades en France (Millereux et al., 2015).

[de] restaurer le pouvoir des élites économiques » (p. 19). Ce processus, qui ne correspond donc pas seulement à « un simple retrait de l'Etat, ni à la dérégulation ou à la privatisation » (Morange et Fol, 2014, p. 4) comporte trois phases (Peck et Tickell, 2002). Premièrement, la phase de proto-néolibéralisme a provoqué le « démantèlement des systèmes productifs locaux fordistes et la remise en cause de l'échelle étatique de régulation » (Morange et Fol, 2014, p. 4). Deuxièmement, la phase dite de roll back est présentée comme « le démantèlement de l'Etat providence keynésien » (ibid.). Troisièmement, la phase dite de roll out a provoqué une redéfinition de l'Etat et de « ses modalités d'action en se mettant au service du marché » (ibid.) et la mise en place de nouveaux cadres institutionnels.

La néolibéralisation a notamment été étudiée dans le sport professionnel mondial, principalement sous l'angle de la commercialisation[3]. Concernant le football professionnel, Dubal (2010) a alors remis en cause la vision homogène du processus de néolibéralisation défendue par Harvey (2005), en soulignant les réactions différentes de fans anglais et brésiliens vis-à-vis de la mise en œuvre d'une gouvernance axée sur le marché au sein des clubs qu'ils supportent. Dubal (2010) souligne ainsi que le néolibéralisme se développe par négociation, voire par friction, et rappelle que le processus de néolibéralisation dans le football a souvent surgi de crises de différentes natures. Par exemple, la tragédie d'Hillsborough en 1989 a conduit le ministère de l'Intérieur anglais (*the Home Office*) à exiger la transformation des stades pour assurer la sécurité des spectateurs[4]. Ainsi, les tribunes où ces derniers ne pouvaient être que debout ont été remplacés par des places seulement assises. En lien avec la volonté de plusieurs responsables de clubs et de chaines de télévision, soutenus par les instances dirigeantes du

[3] *Cf.* Winell et al. (2023) pour une synthèse de la littérature sur la manière dont les fans sont affectés par la commercialisation du sport professionnel.
[4] La tragédie d'Hillsborough, survenue le 15 avril 1989, est l'une des pires catastrophes de l'histoire du football britannique. Lors d'une demi-finale de la FA Cup entre Liverpool et Nottingham Forest, une bousculade dans le stade d'Hillsborough à Sheffield a entraîné la mort de 97 supporters et blessé 766 autres.

football anglais, la transformation des stades et l'augmentation du prix des billets en conséquence ont progressivement fait évoluer le football anglais vers une activité lucrative (ibid.). En revanche, la néolibéralisation du football professionnel brésilien a plutôt résulté d'une volonté de professionnaliser la gestion financière des clubs alors en proie à la corruption. L'augmentation du prix des billets n'ayant pas permis de rétablir leurs finances, plusieurs clubs ont aussi été obligés de nouer des partenariats avec des investisseurs étrangers ou de vendre leurs meilleurs joueurs à des clubs européens (ibid.). En France, ce processus a aussi amené à une augmentation des revenus liés aux droits télévisés et aux contrats de sponsoring, affectant la masse salariale des clubs et modifiant leur modèle de financement historiquement dépendant des subventions publiques (Andreff et Staudohar, 2000). La transformation des stades et l'augmentation du prix des billets ont progressivement fait évoluer le football vers une activité lucrative. Cependant, cette évolution a également engendré des inégalités croissantes et des difficultés financières pour de nombreux clubs, remettant en question le modèle économique actuel (Paché, 2015, 2018). Nous proposons d'étudier cette dynamique via le concept de business model.

Le business model (BM) est « la manière dont une organisation opère pour assurer sa pérennité » (Demil et Lecocq, 2010, p. 231). La littérature a notamment montré l'intérêt du concept pour étudier l'adaptation à des changements environnementaux (Saebi et al., 2017) ou l'évolution en raison de facteurs propres à l'organisation (Demil et Lecocq, 2021). En particulier, Demil et Lecocq (2010) ont montré l'intérêt du modèle RCOV pour analyser la transformation du BM d'un club de football professionnel en étudiant l'évolution de l'Arsenal FC. La première composante (RC) comprend les ressources et les compétences qu'elles soient intangibles (marque, histoire, réputation), tangibles (stocks, bâtiments), financières et humaines. La deuxième composante est l'organisation (O) et correspond à la chaine de valeur

(dimension interne) et au réseau de valeur (dimension externe) du modèle. Enfin, la proposition de valeur (V) représente la dernière composante du modèle.

Alors que plusieurs clubs professionnels français innovent désormais en matière de BM après avoir connu un isomorphisme fort (Detchenique et Cezar, 2023), la littérature en management stratégique ne s'est pas suffisamment penchée sur l'influence de la néolibéralisation dans la transformation de leurs BM[5]. Si le football professionnel français est désormais une réelle industrie avec des clubs, d'une part soucieux de maximiser leurs recettes (Paché et N'Goala, 2011) et, d'autre part, qui semblent même privilégier la logique économique et financière vis-à-vis de la performance sportive (Bastien, 2024), une analyse historique du football français, de son apparition dans l'hexagone en passant par la création du professionnalisme, pourrait permettre de mieux comprendre l'évolution des BM des clubs sous l'influence du processus de néolibéralisation. Après avoir décrit le design de cette recherche, nous proposons ici de réaliser cette analyse en soulignant les évolutions tant institutionnelles que réglementaires et les principales transformations en matière de BM. Ce travail est conclu autour d'une interrogation quant à la pertinence de créer une ligue fermée.

2. DESIGN DE LA RECHERCHE

Les Sciences de Gestion et du Management en général et le management stratégique en particulier s'appuient régulièrement sur des cas historiques pour tester ou bâtir de nouvelles théories. La célèbre analyse de Chandler sur le lien stratégie-structure ou plus récemment des recherches comme celles de Delacour et Leca (2011), de Scranton (2008) ou encore de Dewitte et al. (2018) illustrent cette tendance. L'existence de revues anglophones (*Business History,*

[5] Il existe des travaux en économie du sport qui traitent de la néolibéralisation du football professionnel français et européen (Bastien, 2024 ; Latta, 2023). Toutefois, ces recherches se fondent sur une période d'analyse plus courte et n'examinent pas les réponses stratégiques adoptées par les clubs, notamment les transformations de BM, face au processus de néolibéralisation.

Business History Review) et françaises (Entreprises et Histoire) démontrent elles aussi la légitimité du recours à cette méthode.

L'objectif de l'histoire est « d'analyser un objet empirique en le replaçant d'une société et d'une époque. Son dessein consiste donc à révéler l'histoire cachée et les évènements qui la fondent afin d'élaborer progressivement une explication, qui reste toujours temporaire (Godelier, 2000, p. 3) ». Si l'on compare la méthode en histoire et celle en Sciences de Gestion et du Management, on pourrait sans doute considérer qu'en histoire les données prennent le pas sur la méthode proprement dite tant la place des faits y est prépondérante. C'est sans doute dans ce sens qu'il faut prendre les propos polémiques et malicieux de Paul Veyne : « Non, l'histoire n'a pas de méthodes : demandez un peu qu'on vous montre cette méthode » (1979, p. 9). En réalité, l'historien construit souvent sa méthode « en marchant », à mesure que les faits le nourrissent et que sa connaissance du sujet s'affine. Si sa démarche s'inscrit souvent dans une problématique générale (formulée ou non grâce à une hypothèse elle aussi générale), elle est avant tout inductive.

La qualité d'une démarche historique se fonde largement sur la qualité des données sur lesquelles elles se fondent. Les données historiques sont de trois types : primaires (archives), secondaires (matériaux publiés) et tertiaires (travaux sur le sujet réalisés par des historiens et d'autres disciplines). Ces différents types peuvent prendre des formes très diverses : textes, livres, films, données stockées sur des ordinateurs. Pour reprendre la formule de Dewitte et al., « *in fine*, nous croyons que tout est donnée (Thuillier et Tulard, 1993) » (2018, p. 1007). L'ensemble des données utilisées est présenté dans l'annexe I.

Dans ce travail, les archives utilisées ont été repérés par interrogation du site des Archives Nationales (via la requête « football »). 2086 documents ont ainsi été repérés. Ils sont issus de 24 sites répartis sur toute la France. Pour des raisons de faisabilité, nous nous sommes focalisés

sur le site des archives nationales qui contient 73,5% de l'ensemble de ces archives soit précisément 1533 documents qui sont tous des documents écrits. Elles sont complétées par deux documentaires audiovisuels.

Les données secondaires sont composées d'articles de la presse généraliste, de la presse spécialisée, de rapports issus de différentes administrations, de la consultation de sites d'associations et d'institutions liées au football français et de sites officiels de clubs professionnels français. Elles sont complétées par des ouvrages publiés par des journalistes.

Enfin, les données tertiaires se sont largement appuyées sur des ouvrages écrits par des enseignants chercheurs issus de la discipline STAPS et de trois autres disciplines (Gestion, Economie et Histoire).

En plus de ces données, nous avons mené un nombre important d'entretiens avec des acteurs du football professionnel français. Dans ce secteur réputé très difficile d'accès, 33 entretiens ont été effectués avec tout un ensemble d'acteurs de ce secteur : dirigeants de clubs, experts privés, chercheurs et enseignants-chercheurs, membres du Ministère de la Jeunesse et des sports, membres d'associations et d'institutions en lien avec le football français (Annexe II). Ils ont porté sur le business model des clubs, leur évolution ainsi que sur l'évolution du football professionnel tout particulièrement depuis le début des années 80. Enfin, l'un des auteurs est membre depuis 2019 du groupe DESport[6] du Ministère de la Jeunesse et des Sports qui se réunit dans le cadre de séminaires environ trois fois par an. A ce jour, il a participé à 17 séminaires qui représentent 110 heures d'échanges.

C'est bien la combinaison de ces différents types de données qui nous a permis d'analyser de manière fouillée l'évolution du football professionnel français. Au final, cette étude de cas doit

[6] Ce groupe est composé d'une quinzaine d'experts et d'universitaires spécialistes du sport professionnel en général et du football en particulier.

être comprise comme une « enquête empirique » investiguant un phénomène dans son ensemble (Yin, 2014).

3. DE L'AMATEURISME A LA PROFESSIONNALISATION DU FOOTBALL FRANÇAIS (1890 – 1932) : LA PROTO-NEOLIBERALISATION DU FOOTBALL

3.1. LA STRUCTURATION INSTITUTIONNELLE DU SECTEUR

Le Havre Athletic Club, le premier club français de football, a été créé en 1872[7]. Cependant, le développement de ce sport en France a réellement lieu après 1890, via deux voies principales en provenance de Grande-Bretagne. Premièrement, le sport a été découvert par plusieurs français au sein des publics *schools* britanniques : les professeurs d'anglais y réalisant des stages linguistiques et une partie de la jeunesse bourgeoise y étant présente pour ses études (Wahl, 1986). Deuxièmement, le développement du football est aussi favorisé par sa pratique de la part de Britanniques implantés dans l'hexagone comme, entre autres, des négociants travaillant dans les ports.

Évidemment, le football français n'est alors pas encore organisé et encadré par des institutions dédiées à ce seul sport. D'abord, l'Union des Sociétés Françaises de Sports Athlétiques (USFSA), une fédération omnisports datant de 1889[8], a cherché à freiner le développement de ce sport, lui préférant le rugby, avant de tenter de préserver le seul statut amateur pour le football français. L'USFSA a participé à la création du premier championnat français de football en 1894 (une épreuve regroupant cinq clubs) et, le 21 mai 1904, à la fondation de la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) (Wahl, 1986), une institution devenue dès lors un acteur incontournable dans l'organisation du football de haut niveau. Toutefois, le manque

[7] https://www.fff.fr/articles/details-articles/198-544070-1872-naissance-dun-doyen consulté le 13 novembre 2019.
[8] En 1887, l'Union des sociétés françaises de course à pied est créée, puis transformée en l'Union des sociétés françaises de sports athlétiques (USFSA) en 1889 (Dietschy, 2014).

d'engagement de l'USFSA, son absence de stratégie de développement pour le football et son départ de la FIFA en 1907 ont détérioré ses relations avec plusieurs clubs (Dietschy, 2014; Gouguet et Primault, 2006).

D'autres organisations, telles que la Fédération Sportive du Travail (FST), la Fédération Gymnastique et Sportive des Patronages de France (FGSPF) ou la Fédération Cycliste et Athlétique de France (FCAF), ont également contribué au développement du football en France (Wahl, 1986). En 1907, la FGSPF et la FCAF se sont alliées pour créer le Comité Français Interfédéral (CFI), reconnu par la FIFA comme le représentant du football français dès 1908. Le CFI a initié un mouvement de réunification des différentes fédérations (Dietschy, 2014) et créé le Trophée de France (considéré comme l'ancêtre de la Coupe de France), une compétition disputée chaque année entre 1907 et 1914[9].

En 1910, plusieurs clubs mécontents de ne plus pouvoir affronter d'équipes étrangères à la suite de la décision de l'UFSFSA de s'éloigner de la FIFA, ont décidé de quitter cette union et de créer la Ligue de Football Association (LFA), une ligue entièrement dédiée au football, et son championnat (Wahl, 1986). Le championnat de la LFA était alors une compétition amateure organisée entre 1910 et 1914, puis au cours de la saison 1918-1919.

En 1919, l'USFSA a disparu et les différentes fédérations organisant des matchs de football se sont regroupées pour former la Fédération Française de Football-Association (FFFA) (ibid.), désormais nommée FFF, et affiliée directement à la FIFA. Cette création est considérée comme une étape décisive pour l'évolution et le développement du secteur du football français. En effet, la FFF, qui a été créée avec pour ambition de gérer et de structurer le football français dans son ensemble[10], a permis de réunir les clubs de France et de la principauté de Monaco et

[9] https://www.fff.fr/290-palmares-du-trophee-de-france.html consulté le 19 janvier 2025.
[10] https://www.fff.fr/121-notre-histoire.html consulté le 19 janvier 2025.

d'organiser les compétitions nationales et les matchs internationaux des sélections nationales. Le nombre de licenciés à la FFF est d'ailleurs passé de 30 000 en 1920 à 130 000 en 1932. Le nombre de spectateurs a aussi augmenté : alors que « seulement » 10 000 spectateurs avaient assisté à la finale de la Coupe de France, 30 000 y ont participé en 1928 (Lanfranchi et Wahl, 1998).

3.2. EVOLUTION REGLEMENTAIRE DU SECTEUR

Le football français était initialement amateur, un statut défendu par l'USFSA. Néanmoins, la création de compétitions régulières et la volonté de succès de plusieurs dirigeants ont conduit à l'effritement de l'amateurisme intégral et à la pratique de « l'amateurisme marron » ou, en d'autres termes, au défraiement de certains joueurs amateurs (ibid.). Dans les années 1920, le football professionnel existait déjà dans plusieurs pays européens (comme, entre autres, l'Autriche et la Hongrie). Les adversaires du professionnalisme en France ont néanmoins tenté de freiner son éclosion, notamment via la création d'un système de double licence pour empêcher les transferts de joueurs entre clubs (cf. Wahl, 1986 et Lanfranchi et Wahl, 1998).

En 1925, la Commission d'étude du championnat de France, devenant plus tard la Commission d'étude de l'épreuve nationale, a proposé à la FFF la création du championnat de France. Un débat s'est instauré entre les parties intéressées. Leur objectif était d'inclure cette compétition dans le calendrier du football sans affecter les compétitions déjà existantes. En 1926, une nouvelle commission a été mise en place (la Commission du règlement du championnat de France). Elle était chargée du règlement et de la mise en œuvre du nouveau championnat national. En 1927, le premier championnat de France organisé par la FFF est alors créé. La compétition, scindée en trois divisions (la division d'Excellence, la division d'Honneur et la

division de Promotion) n'était encore disputée que sous le statut d'amateur et n'a duré que trois saisons.

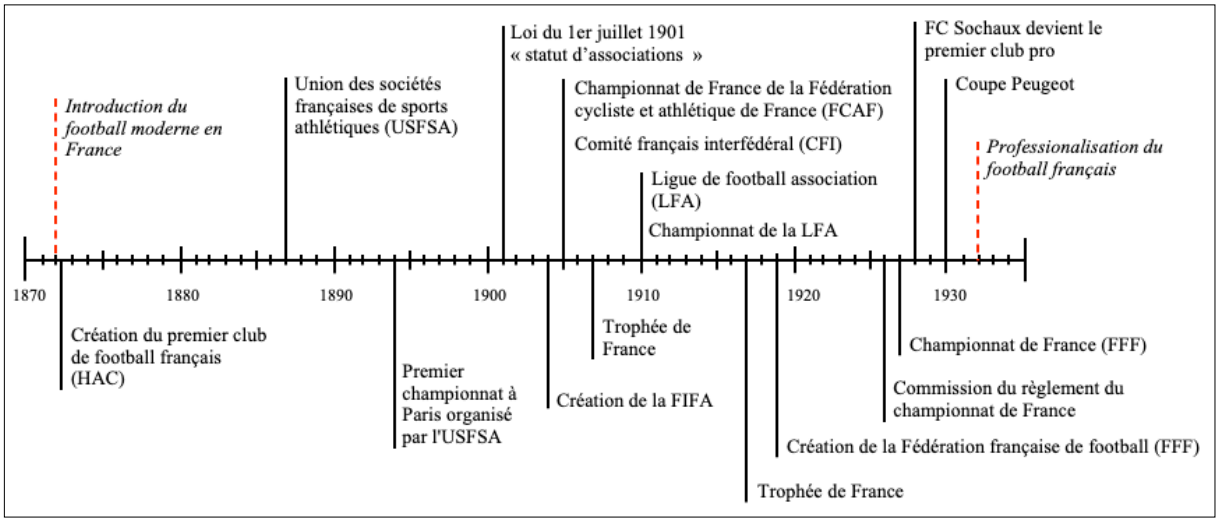
Finalement, l'arrivée du professionnalisme a été favorisée par la création d'une équipe entièrement constituée de joueurs professionnels par Jean-Pierre Peugeot (le FC Sochaux) en 1928[11] et l'établissement en 1930 d'une compétition (la Coupe Sochaux) regroupant huit clubs favorables à un football professionnel français (Lanfranchi et Wahl, 1998). Puis, en 1931, le conseil national de la FFF a voté un texte concernant le statut des joueurs rétribués, permettant l'introduction du professionnalisme tout en maintenant le statut amateur et associatif des clubs et ce, notamment, pour limiter l'action de l'administration fiscale. Finalement, en 1932, le football français a organisé son premier championnat professionnel officiel (constitué de vingt clubs) (ibid.).

La figure 1 illustre une chronologie des événements clés qui ont marqué l'évolution du football en France, depuis son introduction dans les années 1870 jusqu'à la professionnalisation dans les années 1930. Elle met en évidence la création des premières structures sportives, telles que le Havre Athletic Club (HAC) en 1872, et les institutions nationales et internationales, comme l'Union des sociétés françaises de sports athlétiques (USFSA) en 1889 et la Fédération française de football (FFF) en 1919. Des jalons importants incluent également la loi de 1901 sur le statut d'associations, la création de la FIFA en 1904, et l'organisation des premiers championnats nationaux. La chronologie souligne enfin la transition vers le football professionnel, marquée par la Coupe Peugeot et le FC Sochaux, premier club professionnel, ainsi que par l'établissement de règlements spécifiques pour les compétitions professionnelles. Cette

[11] https://www.fcsochaux.fr/les-dates-cles consulté le 19 janvier 2025.

progression reflète les premiers pas vers une structuration progressive du football français, tant sur le plan organisationnel que réglementaire.

Figure 1 : Période avant la professionnalisation



Source : Cezar (2024).

3.3. EVOLUTION DES BM DES CLUBS

Au début des années 1900, rares étaient les équipes à organiser des matchs officiels (Wahl, 1986). Puis, le succès populaire du football grandissant a conduit à la tenue de plusieurs rencontres avec jusqu'à 5000 spectateurs, générant ainsi de premières recettes (ibid.). Ce succès a également permis l'apparition de la fonction de dirigeant et le développement du mécénat via des notables animés par la recherche de notoriété, de satisfactions personnelles ou la volonté politique d'encadrement des masses (ibid.). Alors, comme le rappelle Wahl (ibid.), « la recherche de la victoire étant devenue l'objectif prioritaire, des dirigeants donnèrent le signal de l'escalade » (p. 11). Certains clubs, souvent menés par de puissants dirigeants du monde des affaires, ont ainsi commencé à proposer des dédommagements en matière de frais de transport et d'équipement pour attirer les meilleurs joueurs (Lanfranchi et Wahl, 1998).

Progressivement, le football est devenu un véritable spectacle, incitant au développement, à partir des années 1920, de la publicité dans les stades afin de compléter les recettes issues des matchs (Wahl, 1986). Cela a aussi poussé certains clubs français à s'intéresser au recrutement des meilleurs joueurs, d'abord au sein de leur sphère régionale, puis nationale et internationale (Sanderson, 2002). Si les joueurs étaient encore amateurs, certains se sont alors vu proposer différentes formes de dédommagement comme, entre autres, des emplois au sein de l'entreprise du dirigeant du club. Des entraineurs étrangers, notamment britanniques, sont aussi recrutés pour leur niveau technique reconnu (Wahl, 1986).

La création du premier club de football professionnel français et du premier championnat professionnel ont finalement permis aux clubs d'engager des joueurs au statut professionnel, tout en conservant leur caractère amateur et associatif.

Le tableau 1 présente le BM des clubs de football français avant la professionnalisation des années 1930. Il montre un modèle encore rudimentaire, caractérisé par des ressources financières limitées (billetterie modeste, publicité locale et soutien de mécènes) et des compétences organisationnelles naissantes. Les activités sont majoritairement centrées sur la performance sportive, avec un recrutement d'abord régional et les entraînements souvent menés par des coachs étrangers. La formation de joueurs est quasi inexistante. Enfin, la proposition de valeur repose essentiellement sur le spectacle sportif, générant des revenus issus des compétitions, de la billetterie et de la publicité dans les stades. Cette période reflète un stade embryonnaire de professionnalisation, tant sur le plan sportif qu'administratif, marqué par l'émergence des premiers dirigeants et une quête individuelle de performance.

Tableau 1. Evolution du BM des clubs de football français entre 1890 et 1932.

COMPOSANTES	1890 – 1932
RESSOURCES ET COMPETENCES (RC)	**Ressources** - Ressources sportives (joueurs, staff sportif) - Ressources matérielles (stade, non propriétaire) - Ressources financières (billetterie « faible », publicité dans les stades, émergence des premiers mécènes) **Compétences** - Compétence collective limitée en matière d'exploitation du stade - Capacité limitée pour développer des RH rares
ORGANISATION (O)	**Activités liées à la performance sportive** - Recrutement (joueurs provenant notamment de la région « remboursement des frais de transport et d'équipements ») - Entrainements (menés souvent par des coachs étrangers) - Formation de joueurs (presque inexistante) Professionnalisation sportive faible (en développement) Professionnalisation administrative faible (émergence des premiers dirigeants)
VALEUR (V)	**Qui ?** - Fans - Dirigeants - Annonceurs - Équipe - Autres clubs **Quoi ?** Proposition centrée sur le spectacle sportif **Comment ?** - Participation à des compétitions (non télévisées) - Organisation de spectacles sportifs - Revenus : billetterie, publicité dans les stades, mécènes Proposition de valeur essentiellement individuelle
PERFORMANCE	Sportive (quête de performance)

4. LE DEVELOPPEMENT DU PROFESSIONNALISME (DEPUIS 1932) ET L'EVOLUTION DES BM DES CLUBS PROFESSIONNELS FRANÇAIS : LA PHASE DE « *ROLL-BACK » NEOLIBERALISM* :

4.1. LA STRUCTURATION INSTITUTIONNELLE DU SECTEUR

La professionnalisation du football français a eu un impact sur l'évolution des instances responsables du sport et sur le statut des footballeurs (Gouguet et Primault, 2006). Cette

dernière s'est accompagnée d'autres besoins des instances et des clubs liés au format des compétitions et à la structure des championnats (Lanfranchi et Wahl, 1998). Par ailleurs, en raison de l'augmentation des gains financiers des clubs, une réflexion sur les contraintes budgétaires et l'équilibre compétitif (Andreff, 2017) des compétitions nationales a été engagée (Andreff, 2009). Ainsi, le rôle des institutions en charge de la gouvernance du sport était de limiter ce déséquilibre financier au profit de compétitions attractives pour le grand public, ainsi que la pérennité des clubs (Sloane, 1971) même si l'objectif majeur pour de nombreuses équipes professionnelles était la performance sportive au détriment de la rentabilité financière de l'organisation (Késenne, 1996 ; Neale, 1964). Grâce au repérage des évènements critiques de la période étudiée (Figure 3), quatre évolutions majeures ont été recensées.

Tout d'abord, dès les années 1926, l'importance médiatique et économique du football augmente sur la scène nationale (Lanfranchi et Wahl, 1998). Les instances organisatrices du football ont progressivement commencé à proposer un cadre global en adaptant tout un ensemble de textes réglementaires applicables aux clubs membres de leurs organisations. Leurs objectifs étaient de répondre à la menace de la création de structures indépendantes coordonnées par les clubs eux-mêmes. L'Amicale des clubs amateurs utilisant des joueurs professionnels a ainsi été créée en 1932[12]. En 1946, elle est remplacée par le Groupement des clubs autorisés à utiliser des joueurs professionnels afin d'instaurer la profession de footballeur en tant qu'activité à temps plein et exclusive. Il s'agissait ici de régulariser la relation entre le patron et l'employé (ibid.). Ce groupement devient en 1969 le Groupement du Football Professionnel puis en 1981 la Ligue Nationale de Football (LNF)[13].

[12] https://www.fff.fr/articles/details-articles/688-1014-le-role-de-la-ligue-de-football-professionnel consulté le 28 novembre 2019.
[13] Elle deviendra la Ligue de football professionnel (LFP) en 2002. C'est elle qui organise, gère et réglemente le football français dans le cadre d'une convention passée avec la Fédération française de football (FFF).

Deuxièmement, ce développement du secteur a conduit les chaines de télévision à s'intéresser de plus en plus à la diffusion des compétitions nationales. Au cours des années 1980, des géants de la télévision tels que Canal+ et TFI se sont positionnés sur le marché, créant une concurrence pour l'acquisition des droits de diffusion des compétitions (Feuillet et al., 2019). Ainsi, la LNF se renforce en tant que gestionnaire et distributeur de ces droits, avec comme rôle principal l'intermédiation entre les opérateurs et les clubs[14]. C'est à partir de cette époque que cette source de revenus devient essentielle pour les clubs français.

Troisièmement, en même temps que la structuration des instances dirigeantes du football français et de leurs compétitions, l'industrie du football s'est également développée au niveau continental. Le 15 juin 1954, l'Union des Associations Européennes de Football (UEFA) est fondée en Suisse[15]. Son objectif était de collaborer avec les organisations nationales et les acteurs de l'industrie du football pour consolider la popularité et l'attractivité du sport. Ce nouvel acteur est devenu l'instance dirigeante du football européen et l'une des confédérations continentales de la FIFA. Malgré des désaccords entre les fédérations européennes, c'est elle qui crée et organise ensuite la première édition de la Coupe d'Europe des clubs champions européens, l'ancêtre de la Ligue des champions (Monteremal, 2007). En 1971, le système compétitif du football européen continue son évolution avec la création de la Coupe UEFA, finalement rebaptisée Ligue Europa en 2009[16].

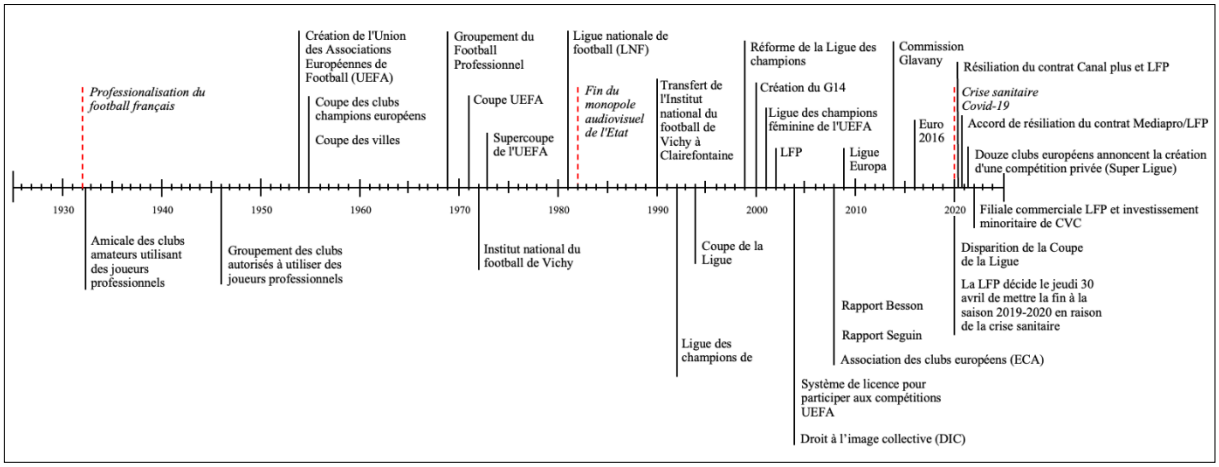
Enfin, c'est à partir du début des années 2000 que l'UEFA a commencé à développer les ligues féminines. Le football féminin s'est imposé sur la scène européenne avec la création en 2001 d'une compétition européenne interclubs officielle et reconnue[17]. Auparavant, il existait déjà

[14] « Revenus télévisuels : le rôle politique clé de la ligue professionnelle », article publié dans *Jurisport,* n°183/2018, p. 39-49 consulté le 29 novembre 2019.
[15] https://fr.uefa.com/insideuefa/about-uefa/history/ consulté le 03 décembre 2019.
[16] Cette compétition remplace la Coupe des villes de Foire (1955-1971) qui regroupait les villes européennes accueillant des foires internationales.
[17] https://fr.uefa.com/womenschampionsleague/history/ consulté le 10 décembre 2019.

des compétitions européennes mais elles n'étaient reconnues, ni par l'UEFA, ni par la FIFA. En outre, des championnats d'équipes nationales, officiels et reconnus par ces institutions, sont organisés en Europe depuis 1982.

De plus, on observe qu'à partir des années 2020, le football professionnel français a traversé une période marquée par des bouleversements économiques et structurels significatifs. La crise sanitaire liée à la Covid-19 a perturbé les compétitions, conduisant la LFP à arrêter prématurément la saison 2019-2020. Dans ce contexte, la résiliation des contrats avec Canal+ et Mediapro a révélé les tensions autour des droits audiovisuels, une source de financement cruciale pour les clubs. Par ailleurs, l'annonce par douze clubs européens (six anglais, trois espagnols et trois italiens) de leur volonté de création d'une Super Ligue a suscité de vifs débats sur l'avenir du modèle compétitif européen. Ces évolutions illustrent une reconfiguration de l'écosystème sportif, confronté à des défis liés à la pérennité économique et à l'équilibre entre tradition et modernisation.

Figure 2 : Les évolutions au niveau institutionnel du secteur



Source : Cezar (2024)

4.2. EVOLUTION REGLEMENTAIRE DU SECTEUR

L'évolution du secteur vers le professionnalisme (Figure 4) a également conduit à une modification du cadre juridique des clubs. Des procédures de contrôle fiscal plus strictes ont été mises en place dans les années 1980 à la suite de pratiques douteuses en matière de gestion financière de certains clubs. Ces derniers sont passés successivement du statut d'associations « loi 1901 » à celui de sociétés anonymes. Toutefois, même si un club français professionnel devient une société anonyme, son statut d'association doit rester actif pour recevoir un numéro d'affiliation attribué par la FFF. Les dernières modifications juridiques datent de 1999 (rapprochement du statut juridique des clubs des sociétés commerciales avec la création des SAOS, EUSREL et SASP), de 2006 (possibilité d'entrée en bourse) puis de 2012 en permettant aux clubs professionnels de devenir s'ils le souhaitent des entreprises (presque) comme les autres.

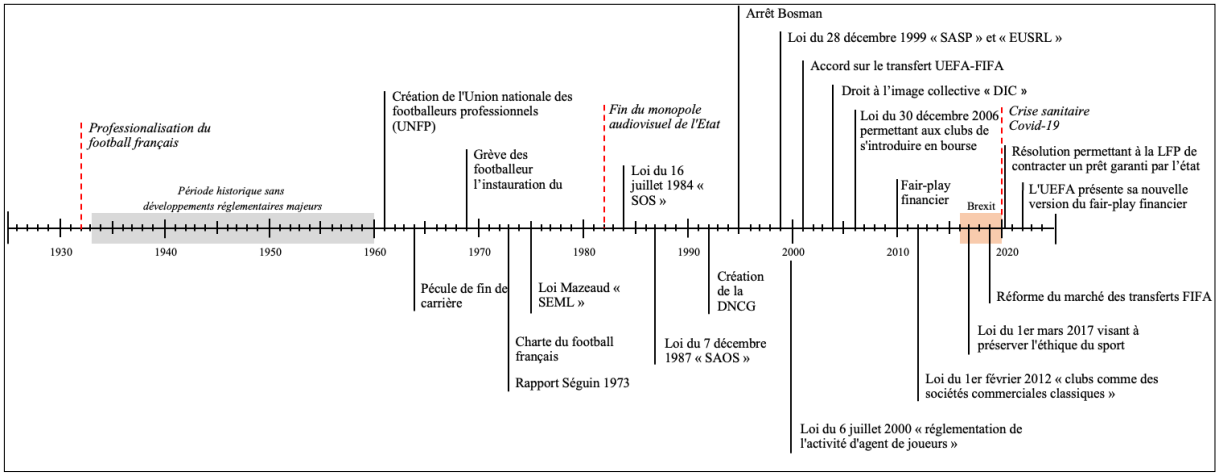
Dans le même temps, les évolutions des contrats de joueurs et du statut juridique des clubs professionnels ont donné naissance à des organismes de régulation du secteur. Afin de réglementer ce dernier, les entités chargées de surveiller les comptes des clubs, de délivrer des licences et de contrôler leurs dépenses ont été mises en place par les organismes responsables. Ce contrôle de la gestion des clubs de football a été institutionnalisé par la création de la DNCG (Direction Nationale du Contrôle de Gestion) en 1992. Au-delà, les évolutions des contrats de joueurs[18] et du statut juridique des clubs professionnels ont incité le Ministère de la Jeunesse et des Sports à intervenir. Publié en 1973, le rapport Séguin[19], qui dressait un diagnostic approfondi des défis structurels et organisationnels du football français, a constitué une étape

[18] Depuis la professionnalisation du football français en 1932 jusqu'aux années 1950, les contrats des joueurs ont peu évolué. Ce n'est qu'après la création de l'Union Nationale des Footballeurs Professionnels (UNFP) en 1961 et des grèves dans les années 1960 que leurs conditions ont commencé à progresser (Piat, 2002).
[19] https://www.lemonde.fr/archives/article/1973/02/27/le-rapport-seguin-faire-droit-aux-revendications-des-clubs-a-condition-de-les-controler-tres-strictement_2570250_1819218.html consulté le 10 août 2024.

décisive dans l'évolution du statut des joueurs professionnels à cette époque. Il est également considéré comme un fondement de la transformation du modèle économique du football professionnel français et des principes qui régissent le secteur depuis plusieurs décennies (Piat, 2002).

Les évolutions présentées mettent en évidence les principales étapes réglementaires et institutionnelles qui ont façonné le football professionnel français depuis les années 1930. En particulier, les différents évènements critiques recensés dans la figure 4 reflètent une transformation continue du football français sur le plan réglementaire, visant à concilier professionnalisation, éthique et compétitivité à l'échelle européenne.

Figure 3 : Les évolutions au niveau réglementaire du secteur



Source : Cezar (2024)

4.3. EVOLUTION DU BM DES CLUBS

À partir de cette période, l'augmentation des recettes provenant des droits de retransmission télévisuelle et des contrats de sponsoring a eu fort impact sur la masse salariale versée par les clubs (Bourg, 1992). Cela a fini par modifier le modèle de financement des clubs, ces derniers dépendant en partie des subventions des collectivités locales (Andreff et Staudohar, 2000). D'une part, cette nouvelle réalité a multiplié les possibilités d'investissement pour les clubs, et

d'autre part, elle a provoqué plusieurs cas de mauvaise gestion financière au sein de ces organisations (Gouguet et Primault, 2006). La commercialisation de produits dérivés, associée à l'arrivée de gros investisseurs dans le football français, a également gonflé le marché des transferts de joueurs. Ces événements sont à l'origine d'une profonde évolution de la structure économique du secteur (Sloane, 2015). Bien que marquée par une période d'isomorphisme institutionnel en termes de BM (Detchenique et Cezar, 2023), cette période a été marquée par d'importantes transformations structurelles en termes de modèle économique global. À cet égard, Andreff et Staudohar (2000) distinguent deux structures de financement distinctes pour les clubs sportifs (dont le football), une structure traditionnelle (antérieure aux années 1990) et une structure contemporaine (postérieure aux années 1990).

La structure de financement dite SSSL (Spectateurs-Subventions-Sponsors-Local) est caractérisée par une triple source de revenus (SSS). Jusqu'à la fin des années quatre-vingt, les clubs sont principalement financés par la vente de billets, par des subventions souvent versées par des partenaires industriels (généralement régionaux), des collectivités locales et des institutions nationales, et par des revenus de sponsoring. Ces trois sources de revenus proviennent d'acteurs du territoire dont est issu le club (la ville, les alentours, la région).

La structure de financement dite MMMMG (Média-Magnats-Merchandising-Marchés-Global) se substitue progressivement à la précédente dès le début des années 1990. Au sein de ce modèle, les ressources ne sont plus territoriales mais globales. Les clubs professionnels diversifient leurs sources de financement en passant de trois à quatre sources de revenus : les droits de diffusion versés par des grands groupes de médias (qui deviennent progressivement la source principale de financement des clubs de football européens), ceux liés à des investisseurs nationaux (par exemple les groupes Pathé à Lyon, PPR à Rennes ou encore M6 à Bordeaux) et surtout étrangers (le Qatar au PSG), le développement du merchandising, la possibilité pour les

clubs d'entrer en bourse et la cession de joueurs formés au club, ont marqué cette transition du modèle économique du secteur (Andreff et Scelles, 2015).

Le tableau 2 synthétise les évolutions en matière de BM liées au passage du modèle de financement SSSL au modèle MMMG et reflétant les évolutions de l'environnement concurrentiel et les attentes des organisations qui en font partie. Premièrement, la composante RC présente une évolution importante via la professionnalisation des fonctions administratives et sportives. Les ressources ne se limitent plus aux subventions et aux revenus locaux mais incluent désormais des droits TV et des revenus liés au sponsoring (désormais globalisés). Deuxièmement, en matière d'organisation, les clubs ont intégré des activités de *merchandising*, diversifié leurs prestations et modernisé leurs infrastructures, renforçant ainsi leur attractivité. Enfin, la proposition de valeur, initialement centrée sur la performance sportive, s'est élargie pour englober des dimensions de divertissement, avec une attention accrue à la *fan experience*. Ces transformations reflètent ainsi une reconfiguration du rôle des clubs, passés de simples acteurs régionaux à des institutions globales exerçant une influence sur des marchés plus élargis.

Bien que cette évolution globale témoigne des changements importants, tous les clubs n'ont pas pu exploiter pleinement ces opportunités d'innovation de BM (Detchenique et Cezar, 2023). Par exemple, le LOSC, l'AS Monaco, l'En Avant de Guingamp et l'AJ Auxerre restent dépendants des sources de revenus traditionnelles, notamment les droits TV, les transferts de joueurs et, parfois, le soutien des acteurs publics. La professionnalisation, dans ces cas, se limite surtout à la dimension sportive sans une diversification réelle de la proposition de valeur. D'un côté, on observe des clubs spécialisés dans l'achat et la revente rapide de jeunes joueurs à fort potentiel (le *trading*) pour maximiser leurs revenus (ce sont les cas du LOSC et de l'AS Monaco). De l'autre côté, l'En Avant de Guingamp, le FC Lorient et l'AJ Auxerre renforcent

leurs partenariats locaux pour compenser leurs limites financières, s'appuyant ainsi sur l'économie régionale et la formation de joueurs. Finalement, tous ces clubs restent largement dépendants du soutien des collectivités pour mener à bien leurs projets, bien que cette aide soit aujourd'hui moins centrée sur l'aspect financier (des subventions) qu'autrefois. À l'inverse, des clubs comme l'OM, l'OL et le PSG, grâce à leur notoriété et leurs ressources et compétences, ont davantage tiré parti de cette transition. C'est donc bien d'une coexistence, au sein du football professionnel français, de BM toujours influencés par le modèle SSSL et de BM alignés sur le modèle MMMMG dont il faut parler.

Tableau 2. Evolution du BM des clubs de football français durant la période professionnelle

COMPOSANTES	SSSL (1932 – 1990)	MMMMG (DEPUIS 1990)
RESSOURCES ET COMPETENCES (RC)	**Ressources** - Ressources sportives (joueurs, staff sportif) - Ressources matérielles (stade, non propriétaire) - Ressources financières (billetterie, subventions, sponsoring local) **Compétences** - Compétence collective limitée ou partielle en matière d'exploitation du stade - Capacité limitée pour développer des RH rares	**Ressources** - Ressources sportives (joueurs, staff sportif) - Ressources matérielles (stade, parfois propriétaire) - Ressources financières (droits TV, transferts de joueurs, sponsoring, billetterie) **Compétences** - Compétence collective renforcée en matière d'exploitation du stade - Capacité accrue pour développer des RH rares (via de nouvelles activités internes)
ORGANISATION (O)	**Activités liées à la performance sportive** - Recrutement - Entrainements - Formation (limitée) de joueurs Professionnalisation sportive moyenne Professionnalisation administrative moyenne	**Activités liées à la performance sportive et à la professionnalisation administrative** - Marketing (marque) - Modernisation des infrastructures (administratives, stade, centres de formation) - Réseau de partenaires locaux privilégiés - Diversification des activités Professionnalisation sportive renforcée Professionnalisation administrative renforcée

VALEUR (V)	**Qui ?** - Fans et téléspectateurs - Collectivités locales - Sponsors - Équipe - TV - Autres clubs **Quoi ?** Proposition centrée sur la performance sportive **Comment ?** - Participation à des compétitions (télévisées ou non) - Organisation d'événements - Revenus : droits TV, subventions locales, billetterie, sponsoring local, transferts de joueurs Rôle secondaire pour la PV collective	**Qui ?** - Fans et téléspectateurs - Collectivités locales - Sponsors - Équipe - TV - Autres clubs - Nouveaux actionnaires et partenaires (privés et publics) - Clientèle élargie **Quoi ?** Proposition articulée autour du divertissement (dont la performance sportive) **Comment ?** - Participation à des compétitions (télévisées) - Modernisation du stade (attractivité) - Diversification de l'offre collective - Revenus : droits TV, billetterie, sponsoring, transferts de joueurs, revenus extra sportifs Rôle central du club pour les PV individuelles et collectives
PERFORMANCE	Sportive	Sportive et financière

Source : Detchenique et Cezar (2023)

Face à cette diversité de trajectoires organisationnelles, la question se pose de savoir si un cadre plus adapté, par exemple une régulation inspirée des ligues fermées nord-américaines, pourrait garantir une meilleure stabilité pour les clubs les plus vulnérables, sans remettre en cause l'essence méritocratique du modèle européen. La question de l'introduction potentielle d'un tel modèle dans le football professionnel français suscite des débats importants sur la régulation du marché. Une telle réforme pourrait atténuer les risques liés à l'aléa sportif, notamment pour les clubs les plus exposés à la relégation, en leur assurant une stabilité financière et organisationnelle accrue. Cependant, elle impliquerait également une reconfiguration de cet écosystème sportif, en redistribuant les rôles et en redéfinissant les interactions entre les acteurs clés. Si une ligue fermée pourrait renforcer la résilience de certains clubs, elle pose aussi la

question de sa légitimité dans un modèle européen historiquement fondé sur la méritocratie sportive et l'ouverture des compétitions.

5. CONCLUSION

LE SCENARIO D'UNE LIGUE EUROPEENNE FERMEE : VERS LE « *ROLL-OUT* » *NEOLIBERALISM*

Ce projet de recherche avait pour ambition de mener une analyse historique du football professionnel français depuis 1890. Elle a permis de mettre au jour de manière robuste deux évolutions de ce sport en France sur la période 1890-2024 : d'une part un processus de néolibéralisation et d'autre part une transformation des BM des clubs professionnels qui accompagnent ce processus.

Cette évolution néo-libérale étant démontrée, reste à savoir ce que pourrait donner le futur. Comme toujours plusieurs scénarios sont envisageables mais l'un d'entre eux prend de plus en plus d'épaisseur : la création d'une ligue fermée européenne comme c'est le cas de plusieurs sports en Amérique du Nord (basket, base-ball, football américain…). L'objectif d'une telle ligue a deux objectifs : augmenter le chiffre d'affaires des clubs (notamment en captant les droits télévisés les plus lucratifs) et contenir leurs dépenses. Il ne s'agit pas ici d'améliorer le bien-être collectif, mais uniquement celui des « grands » clubs européens membres de cette ligue.

La constitution d'une ligue fermée aurait également pour conséquence d'accroître les disparités entre ses clubs. Comme le souligne Bastien (2024), « alors qu'elle devrait en théorie améliorer l'équilibre compétitif [en permettant un rééquilibrage des performances sportives], une organisation en ligue fermée aurait finalement tendance à ossifier cette situation comme l'illustrent les nombreuses ligues fermées en activité. Il a par exemple été démontré que les

ligues fermées nord-américaines enregistrent un niveau de déséquilibre compétitif supérieur à celui des ligues ouvertes européennes (Andreff, 2012) » (p. 49). Par exemple, sur les trente dernières éditions de la MLS, le championnat de football professionnel nord-américain, dix-sept éditions ont été remportées par quatre clubs seulement tandis que les clubs l'ayant emporté au moins une fois ne sont que sept.

Cette marchandisation du football (Caritey, 2024) est selon nous la dernière étape de sa néolibéralisation. Ainsi, même si les ligues fermées nord-américaines s'appuient sur des dispositifs[20] à la fois économiques et sportifs pouvant être compris comme régulateurs (par ex, Paché, 2015, 2018), ils ne sont en réalité appliqués que de manière trop laxiste pour contrebalancer les forces du marché. Ils accroissent les inégalités entre les clubs « riches » (membres de cette ligue) et « pauvres » (les autres). Enfin, en supprimant très largement l'incertitude sportive, ils facilitent l'arrivée d'investisseurs privés auparavant rebutés par « la glorieuse incertitude du sport » d'une ligue ouverte.

Au final, l'opposition (toute relative) ligue fermée vs ligue ouverte montre aussi que le football français en tant que secteur d'activité économique est face à un dilemme. Soit il souhaite la création d'un cartel de « super clubs » – à la fois puissants économiquement et détenant les meilleurs joueurs – qui constitue sans doute le système le plus efficace pour gagner la ligue des champions. Soit il privilégie la glorieuse incertitude du sport grâce à une ligue ouverte qui rend a priori plus difficile l'atteinte de cet objectif suprême. L'avenir dira qui l'emportera : Michel Platini, éminent représentant du modèle « sportif », ou Nasser Al-Khelaïfi, président du PSG, fervent supporter d'une super ligue fermée.

[20] En particulier le *salary cap (*plafonnement de la masse salariale des clubs), la *luxury tax* (paiement d'une taxe si le *salary cap* n'est pas respecté et la *draft* (système ré-équilibrateur de recrutement des talents par les clubs les moins performants sportivement parlant).

REFERENCES

Andreff, W. (2009). Équilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel. *Revue Economique*, 60 : 3, 591-633.

Andreff, W. (2012). *Mondialisation économique du sport*. De Boeck.

Andreff, W. (2017). Le modèle économique du football européen. *Pôle Sud*, 2 : 47, 41-59.

Andreff, W., & Scelles, N. (2015). Le modèle économique d'un club professionnel de football en France. In N. Chavanat & M. Desbordes (dir.) *Marketing du football*. Economica, 84-100.

Andreff, W., & Staudohar, P. (2000). The evolving European model of professional sports finance. *Journal of Sports Economics*, 1 : 3, 257-276.

Bastien, J. (2024). Vers une convergence des modèles d'organisation du sport professionnel : une illustration par le football professionnel européen. *Regards Croisés sur l'Economie*, 35 : 2, 42-53.

Bourg, J.-F. (1992). Sport et argent : le football. *Pouvoirs : Revue française d'études constitutionnelles et politiques*, 61, 91-106.

Caritey B. (2024). Les résistances à la marchandisation du sport : l'exemple de l'intervention de l'État dans le sport en France au XXe siècle. *Regards Croisés sur l'Economie*, 35 : 2, 245-255.

Cezar F. (2014), *Les déterminants internes et externes d'un Business Model Ecosystémique (BME) en transformation : le cas du football professionnel français*, Thèse de doctorat, Université de Caen Normandie, 353 p.

Cezar F., Detchenique G., & Loilier T. (2022). L'évolution conjointe d'un business model et d'un écosystème d'affaires. Quels enseignements tirer du cas de l'Olympique Lyonnais, *XXXIème conférence de l'AIMS, Annecy, 31 mai – 3 juin*.

Cezar F., Detchenique G., & Loilier T. (2024). La transformation du business model écosystémique d'une organisation : le cas du Toulouse Football Club », *XXXIIIème conférence de l'AIMS, Montréal, du 3 au 6 juin*.

Delacour, H., & Leca, B. (2011). The decline and fall of the Paris salon: A study of the deinstitutionalization process of a field configuring event in the cultural activities, *M@n@gement*, 14 : 1, 436-466.

Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43 : 2-3, 227-246.

Demil, B., & Lecocq, X. (2021). Le business model - Apports d'un programme de recherche progressif au management stratégique. *Le Libellio d'AEGIS*, 17 : 3, 7-15.

Detchenique, G., & Cezar, F. (2023). La remise en cause d'un business model dominant: le cas du football professionnel français. *Innovations*, 72 : 3, 241-268.

Dewitte, A., Billows, S. & Lecocq, X. (2018). Turning regulation into business opportunities: A brief history of French food mass retailing (1949-2015). *Business History*, 60 : 7, 1004-1025.

Dietschy, P. (2014). *Histoire du Football*. Perrin.

Dubal, S. (2010). The neoliberalization of football: Rethinking neoliberalism through the commercialization of the beautiful game. *International Review for the Sociology of Sport*, 45 : 2, 123-146.

Feuillet, A., Scelles, N., & Durand, C. (2019). A winner's curse in the bidding process for broadcasting rights in football? The cases of the French and UK markets. *Sport in Society*, 22 : 7, 1198-1224.

Godelier, E. (2000). Histoire des historiens, histoire des gestionnaires. *Les Cahiers du Centre de Recherches Historiques*, 25, 1-12.

Gouguet, J.-J., & Primault, D. (2006). The French Exception. *Journal of Sports Economics*, 7 : 1, 47-59.

Harvey, D. (2005). *A brief history of neoliberalism*. Oxford University Press.

Késenne, S. (1996). League management in professional team sports with win maximizing clubs. *European Journal for Sport Management*, 2 : 2, 14-22.

Lanfranchi, P., & Wahl, A. (1998). La professionnalisation du football en France (1920-1939). *Modern & Contemporary France*, 6 : 3), 313-325.

Latta, J. (2023). *Ce que le football est devenu : trois décennies de révolution libérale*. Éditions Divergences.

Le Roy, F., Marques, P., & Robert, F. (2007). Coopétition et performances : le cas du football professionnel français. *Revue Sciences de Gestion*, 64, 127-149.

Lecocq, X., Demil, B., & Warnier, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review*, 123 : 4, 96-109.

Meyssonnier, F., & Mincheneau, M. (2013). Le contrôle de gestion des clubs de football professionnel. *Finance Contrôle Stratégie*, 16 : 4, 2-19.

Millereux, V., Cicut, N., & Montchaud, S. (2015). La modernisation des stades de football en France. Proposition d'une analyse des logiques d'acteurs à l'œuvre au sein d'un processus de traduction. *Gestion et Management Public*, 4 : 4, 99-121.

Monteremal, G. (2007). L'Equipe : médiateur et producteur de spectacle sportif (1946-1967). *Le temps des médias*, 9 : 2, 107-120.

Morange, M., & Fol, S. (2014). Ville, néolibéralisation et justice. *Justice spatiale/Spatial justice*, 6.

Neale, W. C. (1964). The peculiar economics of professional sports: A contribution to the theory of the firm in sporting competition and in market competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 78 : 1, 1-14.

Paché, G., & N'Goala, G. (2011). Les stratégies de création et d'appropriation de la valeur dans un contexte d'incertitude majeure : le cas du football professionnel. *Management & Avenir*, 46 : 6, 53-78.

Paché, G. (2015). Gouverner le football professionnel : les clubs européens face aux sirènes de l'américanisation. *Revue de Management Stratégique*, 10 : 1, 1-17.

Paché, G. (2018). Les ligues de sport professionnel. Un modèle pour l'enseignement supérieur de gestion. *Revue Française de Gestion*, 44 : 271, 131-142.

Peck, J. & Tickell, A. (2002). Neoliberalizing space. *Antipode*, 34 : 3, 380-404.

Piat, P. (2002). Les joueurs. *Pouvoirs*, 101 : 2, 49-64.

Saebi, T., Lien, L., & Foss, N. J. (2017). What drives business model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation. *Long Range Planning*, 50 : 5, 567-581.

Sanderson, A. R. (2002). The many dimensions of competitive balance. *Journal of Sports Economics*, 3 : 2, 204-228.

Scranton, P. (2008). Le management de projet : Nouvel objet de l'histoire d'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 188-189, 161-173.

Sloane, P. J. (1971). The economics of professional football: The football club as a utility maximiser. *Scottish Journal of Political Economy*, 18 : 2, 121-146.

Sloane, P. J. (2015). The Economics of Professional Football Revisited. *Scottish Journal of Political Economy*, 62 : 1, 1-7.

Thuillier, G. & Tulard, J. (1993). *La Méthode en Histoire*. Presses Universitaires de France.

Veyne, P. (1979). *Comment on écrit l'histoire*. Editions du Seuil.

Wahl, A. (1986). Le footballeur français : de l'amateurisme au salariat (1890-1926). *Le mouvement social*, 135, 7-30.

Winell, E., Armbrecht, J., Lundberg, E. & Nilsson, J. (2023). How are fans affected by the commercialization of elite sports? A review of the literature and a research agenda. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 13 : 1, 118-137.

Yin, R.K. (2014). Case Study Research: Design and Methods (5th ed.). Sage.

ANNEXE I : Liste des données historiques

Types de sources de matériaux historiques	Types de matériaux	Source
Primaires	**Archives**	**Archives Nationales** 1533 documents (documents écrits) **Films documentaires** Les Bleus – Une autre histoire de France, 1996-2016, FIFA : Ballon rond et corruption
Secondaires	**Matériaux publiés**	**Articles de presse généraliste** Le Monde, Les Echos, Le Progrès, Lyon Capitale, L'actu/Occitanie, Le Figaro, Le Parisien, La Tribune **Articles de la presse spécialisée** France football, La lettre du sport, L'Équipe, Ecofoot, RMCsport **Rapports sur le football français et européen** Rapports financiers du football professionnel français (DNCG), Rapport compte individuel des clubs (DNCG), Étude nationale sur les attentes et besoins des acteurs du sport (CDES), Impacts, externalités et bénéfices du modèle d'organisation du sport en Europe à l'aune de sa professionnalisation (CDES), Étude sur le financement public du sport professionnel (ANDES/CDES), Le poids des charges sociales et de la fiscalité sur le football français (ancien Première Ligue actuel Foot Unis), Rapport du Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA), Football Money League (Deloitte), Rapports financiers du football professionnel français (DNCG), Rapport compte individuel des clubs (DNCG), Rapports annuels de l'OL **Sites d'associations, d'institutions liées au football professionnel français et des clubs** www.fff.fr, www.lfp.fr, www.fifa.com, www.uefa.com, www.foot-unis.fr, www.footunismedia.com, www.andes.fr, www.ecaeurope.com, www.ucpf.fr, fcsochaux.fr, ol.fr, olvallee.fr, toulousefc.com, business.toulousefc.com, estac.fr, business.estac.fr, fclorient.bzh, entreprises.fclorient.bzh, eaguingamp.com, smcaen.fr, angers-sco.fr, parisfc.fr, losc.fr, aja.fr, asse.fr, mhscfoot.com **Sites d'autres institutions françaises** www.anlsp.fr, www.csa.fr, www.sports.gouv.fr, www.legifrance.gouv.fr, www.cdes.fr, www.arjel.fr **Ouvrages publiés par des journalistes** BENEDETTI R., COLONGE S., 2016, L'histoire de l'Olympique Lyonnais, Hugo Sport BOLOTNY F., 2009, « Nouvelles images : quel impact sur le modèle économique du sport ? », Les Cahiers du journalisme, 19, p. 30-39. MONTEREMAL G., 2007, « L'Equipe : médiateur et producteur de spectacle sportif (1946-1967) », Le temps des médias, 9, 2, p. 107-.
Tertiaires	**Travaux d'autres disciplines sur le sujet**	**Travaux en histoire** BREUIL X., 2011, Histoire du football féminin en Europe, Paris, Nouveau Monde éditions DIETSCHY P., 2014, Histoire du football, Perrin LANFRANCHI P., WAHL A., 1998, « La professionnalisation du football en France (1920–1939) », Modern & Contemporary France, 6, 3, p. 313-325. WAHL A., 1986, « Le footballeur français: de l'amateurisme au salariat (1890-1926) », Le mouvement social, 135, p. 7-30. WAHL A., 1989 Les Archives du football, Paris, Gallimard/Julliard WAHL A., 2002, La balle au pied: histoire du football, Gallimard WAHL A., LANFRANCHI P., 1995, Les Footballeurs professionnels des années trente à nos jours, Paris, Hachette **Travaux en économie du sport** AGLIETTA M., ANDREFF W., DRUT B., 2008, « Bourse et football », Revue économique politique, 118, p. 255-296. ANDREFF W., 1999, « Les finances du sport et l'éthique sportive », Revue d'économie financière, 55, 5, p. 135-175. ANDREFF W., STAUDOHAR P., 2000, « The evolving European model of professional sports finance », Journal of Sports Economics, 1, 3, p. 257-276 ANDREFF W., 2007, « Régulation et institutions en économie du sport », Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs, 1.

ANDREFF W., 2008, « Globalization of the sports economy », Rivista di diritto ed economia dello sport, 4, 3, p. 13-32.
ANDREFF W., 2009, « Équilibre Compétitif Et Contrainte Budgétaire Dans Une Ligue De Sport Professionnel », Revue économique, 60, 3, p. 591-633.
ANDREFF W., 2017, « Le modèle économique du football européen », Pôle Sud, 2, 47, p. 41-59.
ANDREFF W., 2018, « Financial and Sporting Performance in French Football Ligue 1: Influence on the Players' Market », International Journal of Financial Studies, 6, 4, p. 91.
ANDREFF W., SCELLES N., 2015, « Le modèle économique d'un club professionnel de football en France », dans Marketing du football, Paris, Economica.
ARRONDEL L., DUHAUTOIS R., 2018, L'argent du football, Paris, Les Éditions du Cepremap
BASTIEN J., 2017, Le football professionnel européen dans un système capitaliste financiarisé en crise : une approche régulationniste des facteurs de changement institutionnel, Thèse de doctorat, Université de Reims Champagne-Ardenne, 599 p.
BROCARD J.-F., 2010, « Marché des transferts et agents sportifs : le dessous des cartes », Géoéconomie, 54, 3, p. 79-89.
DURAND E., MELERO V., VALLEE L., WEHRLI Y., 2010, « Football et télévision, l'amour à tout prix ? », Géoéconomie, 3, 54, p. 53-61.
DRUT B., 2014, Economie du football professionnel, Paris, La Découverte
DRUT B., GUEGAN J.-B., 2018, Mercato : l'économie du football au XXIe siècle, Paris, Éditions Bréal
EL-HODIRI M., QUIRK J., 1971, « An economic model of a professional sports league », The Journal of Political Economy, 79, 6, p. 1302-1319.
ERICSON T., 2000, « The Bosman Case: Effects of the Abolition of the Transfer Fee », Journal of Sports Economics, 1, 3, p. 203-218.
FRANCK E., 2014, « Financial fair play in European club football: What is it all about? », International Journal of Sport Finance, 9, 3, p. 193-217.
GOUGUET J.-J., PRIMAULT D., 2006, « The French Exception », Journal of Sports Economics, 7, 1, p. 47-59.
GOUGUET J.-J., PRIMAULT D., 2008, « Impact de l'UEFA Champions League sur les championnats nationaux », Revue juridique et économique du sport, 88, p. 141-160.
HOEHN T., SZYMANSKI S., 1999, « The americanization of European football », Economic Policy, 14, 28, p. 204-240.
KÉSENNE S., 1996, « League management in professional team sports with win maximizing clubs », European Journal for Sports Management, 2, 2, p. 14-22.
LINDHOLM J., 2019, « The Netflix-ication of sports broadcasting », The International Sports Law Journal, 18, 3 4, p. 99-101.
NYS J.-F., BOURG J.-F., 2006, Financement des clubs sportifs et stratégie des collectivités territoriales : nouveaux modèles, nouveaux enjeux., Territorial
MIGNON P., 2002, « L'argent du football », Pouvoirs, 2, 101, p. 89-104.
NEALE W.C., 1964, « The peculiar economics of professional sports: A Contribution to the Theory of the Firm in Sporting Competition and in Market Competition », The quarterly journal of economics, 78, 1, p. 1 14.
PIAT P., 2002, « Les joueurs », Pouvoirs, 101, 2, p. 49-64.
SLOANE P.J., 1969, « The labour market in professional football », British Journal of Industrial Relations, 7, 2, p. 181-199.
SLOANE P.J., 1971, « The economics of professional football: The football club as a utility maximiser », Scottish Journal of Political Economy, 18, 2, p. 121-146.
SLOANE P.J., 2015, « The Economics of Professional Football Revisited », Scottish Journal of Political Economy, 62, 1, p. 1-7.
SZYMANSKI S., 2006, « The economic evolution of sport and broadcasting », The Australian Economic Review, 39, 4, p. 428-434.
THIRIEZ F., 2002, « Les clubs français à l'épreuve du « foot-business » », Pouvoirs, 101, 2, p. 65-74.
VROOMAN J., 2007, « Theory of the beautiful game: the unification of european football », Scottish Journal of Political Economy, 54, 3, p. 314-354.
Travaux en management du sport
BANCEL F., BELGODERE B., PHILIPPE H., 2019, Créer de la valeur dans le football : comment évaluer les clubs et leurs actifs, RB édition
CHADWICK et al. (2019). Routledge handbook of football business and management. London: Routledge.
DURAND C., 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, p. 74-89.
FEUILLET A., 2019, Fondements et conséquences de l'action collective entre contributeurs et bénéficiaires : modalités de génération, de répartition et d'utilisation des revenus dans le sport professionnel, Thèse de doctorat, 300 p.

		FEUILLET A., ALEM A., DURAND C., TERRIEN M., SCELLES N., 2024, « What can be learnt from failures in the sports media business? A case study of the Mediapro crash in football media rights in France », Journal of Media Business Studies, p. 1-22. FEUILLET A., SCELLES N., DURAND C., 2019, « A winner's curse in the bidding process for broadcasting rights in football? The cases of the French and UK markets », Sport in Society, 22, 7, p. 1198-1224. HELLEU B., 2016, « L'autre terrain de jeu : le football sur les médias sociaux », dans CHANAVAT N., DESBORDES M. (dirs.), Marketing du football, Paris, Economica, p. 236-264. MALTESE L., DANGLADE J.-P., 2014, Marketing du sport et événementiel sportif, Paris, Dunod MOULARD J., 2018, Nouvelle ressource et évolution du business model : une équation à plusieurs inconnues Le cas des nouveaux stades du football français, Thèse de doctorat, Université de Rouen Normandie, 527 p. PRUDHOMME-PONCET L., 2003, Histoire du football féminin au XXe siècle, L'Harmattan **Travaux en politiques** BOURG J.-F., 1992, « Sport et argent : le football », Pouvoirs: Revue française d'études constitutionnelles et politiques, 61, p. 91 106. BOURG J., 2008, « Les très hauts revenus des Superstars du sport. Un état des approches théoriques et empiriques », Revue d'économie politique, 118, 3, p. 375 394. CAVAGNAC M., GOUGUET J., 2008, « Droits de retransmission équilibre compétitif et profits des clubs », Revue d'économie politique, 118, p. 229 253.

ANNEXE II : Entretiens semi-directifs réalisés

Organisation	Codes verbatim	Date	Durée
Membres de clubs			
Stade Malherbe de Caen	SMC	19/03/21	1h19
FC Lorient	FCL	07/04/21	53 min
SCO d'Angers	SCO	02/06/21	46 min
AS Saint-Étienne / Lille OSC / Racing Club de Lens	ASSE/LOSC/RCL	26/05/21	1h07
En Avant de Guingamp	EAG	07/04/21	59 min
Paris FC	PFC	02/09/21 08/09/21	28 min
AJ Auxerre	AJA	07/09/21	45 min
Montpellier Hérault Sport Club	MHSC	16/09/21	31 min
ESTAC Troyes	ESTAC	21/09/21	57 min
AS Saint-Étienne / Toulouse FC	ASSE/TFC	28/09/21	44 min
Olympique Lyonnais	OL 1	26/10/21	50 min
	OL 2	19/11/21	30 min
	OL 3	24/11/21	34 min
Experts du football français			
Centre International d'Etudes du Sport	CIES	07/04/21	1h25
Université de Caen	UNICAEN	13/04/21	52 min
L'Equipe	LEQ 1	04/06/21	1h09
	LEQ 2	09/07/21	1h41
Direction Nationale du Contrôle de Gestion	DNCG	27/05/21	1h01
Centre de Droit et d'Economie du Sport Limoges / Direction Nationale du Contrôle de Gestion	CDES/DNCG	11/06/21	52 min
Ministère des sports (2 interlocuteurs)	MS	08/07/21	1h38
Ministère des sports / Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	MS/SORB	16/07/21	1h20
Association Nationale Des Élus du Sport	ANDES	23/07/21	40 min
Fédération Française de Football	FFF	23/07/21	51 min
Comité Départemental Olympique et Sportif de la Manche	CDOSM	01/09/21	1h
Ligue de football professionnel	LFP	03/09/21	49 min
Économiste indépendant du sport	ECO	05/09/21	56 min
Association Nationale des Ligues de Sport Professionnel	ANLSP	06/09/21	1h01
Université de Lausanne	LAU	08/09/21	47 min
Mairie de Toulouse / Toulouse Métropole	TOU	09/09/21	53 min
Université de Reims / CDES Limoges	REIMS/CDES	22/09/21	1h08
Foot Unis	UNIS	24/09/21	34 min
Centre National de la Recherche Scientifique	CNRS	30/09/21	1h
Université Paris Saclay	SAC	16/11/21	1h
		TOTAL	29h59