

# **De l'intérêt de l'approche de l'économie industrielle pour le management stratégique : une application originale aux clubs européens de football de l'élite**

**Sandra Montchaud**

**CHERPA (Sciences Po Aix) – Sport MG Performance (Aix Marseille Université)**

sandra.montchaud@sciencespo-aix.fr

**Vincent Millereux**

**Sport MG Performance (Aix Marseille Université)**

**Nicolas Cicut**

**Sport MG Performance (Aix Marseille Université)**

**Pierre Dantin**

**Sport MG Performance (Aix Marseille Université)**

## **Résumé :**

---

Cette recherche porte sur les clubs européens de football de l'élite, c'est-à-dire de la première division des cinq championnats majeurs à savoir allemand, anglais, espagnol, français et italien. L'objectif est de comprendre leurs stratégies à partir des caractéristiques qui fondent et structurent l'industrie du football professionnel européen dans laquelle ils évoluent. Pour ce faire, l'approche de l'économie industrielle (« industrial organization » (IO)) est mobilisée à travers son schéma d'analyse reliant les conditions de base, la structure, les comportements et les performances dans une industrie. Celui-ci permet d'étudier l'environnement des clubs en considérant qu'il détermine leurs orientations stratégiques et les performances qui en résultent. Ce travail s'inscrit donc dans la perspective de l'article de Porter (1981) qui souligne l'intérêt de l'IO pour le management stratégique (MS) et constitue une application originale de cette approche à l'industrie footballistique professionnelle européenne. Sur le plan méthodologique, l'identification des conditions de base de cette industrie du côté de l'offre et de la demande permet de mettre en évidence les enjeux auxquels sont soumis les

clubs et les réponses stratégiques apportées, ces dernières dépendant aussi dans une certaine mesure des caractéristiques structurelles de l'industrie. Les quinze conditions de base du côté de l'offre portent sur la nature même de l'activité footballistique, le cadre institutionnel et le contexte de mondialisation. Les six conditions de base du côté de la demande reflètent la diversité des demandes qui s'expriment auprès des clubs, leur dimension internationale et le facteur conjoncturel. La structure de l'industrie est quant à elle caractérisée par ses acteurs majeurs – les clubs – et leur insertion dans des ligues professionnelles nationales, leur structure de propriété, leur fonction-objectif et la dynamique des rapports de force à l'œuvre. Sur cette base, plusieurs stratégies fondamentales mises en place par les clubs de l'élite sont étudiées. Elles sont de différentes natures : (i) sportive au regard du recrutement et de la formation, (ii) marketing au niveau communicationnel et commercial, (iii) économique en matière d'investissement dans les infrastructures et de croissance par diversification des activités, (iv) comptable et financière en termes de gestion des dépenses et des ressources et de financement au sens capitalistique et (v) transversale de type relationnel et d'attractivité. Les performances des clubs pris individuellement et de l'industrie dans son ensemble qui en découlent sont examinées dans une perspective à la fois sportive, économique et sociétale. Au final, notre recherche conclut à la pertinence du cadre d'analyse retenu pour notre objet d'étude. En effet, il apparaît qu'une connaissance fine des caractéristiques de l'industrie footballistique professionnelle européenne constitue un facteur de compréhension des stratégies des clubs et des résultats obtenus.

**Mots-clés :** Football européen – Clubs de l'élite – Management stratégique – Economie industrielle.

---

# **De l'intérêt de l'approche de l'économie industrielle pour le management stratégique : une application originale aux clubs européens de football de l'élite<sup>1</sup>**

## **Introduction**

L'approche de l'IO permet de mettre en lumière les principes structurants et les caractéristiques de fonctionnement d'une industrie à partir de paramètres économiques, institutionnels et organisationnels. Elle s'illustre avec le paradigme « structure – comportement – performance » (Mason, 1957 ; Scherer, 1970). Les trois dimensions de ce schéma s'articulent à partir des conditions de base existantes. Ainsi, si l'on raisonne à rebours, les performances découlent des comportements des firmes, lesquels sont conditionnés par la structure et les conditions de base de l'industrie considérée. Outre les relations de cause à effet inhérentes à la séquence décrite, des effets en retour peuvent être aussi identifiés aux différents niveaux. Le cadre d'analyse fourni par l'IO est méso-économique : les firmes ne sont pas étudiées pour elles-mêmes mais comme éléments d'une industrie dont les comportements et les performances doivent être expliqués. C'est donc l'industrie qui est avant tout prise en compte, les firmes sont reléguées au second plan, le rôle de leurs comportements sur les performances est minimisé au profit des conditions de base et de la structure de l'industrie.

L'IO apparaît donc dans ses fondements assez éloignée des préoccupations du MS, notamment au regard de l'unité d'analyse : l'industrie d'un côté et la firme de l'autre. Ainsi, pendant longtemps, ces deux champs sont restés cloisonnés considérant que l'IO avait peu d'impact sur le MS et inversement. Il a fallu attendre les années 1970 pour que de nouveaux développements de l'IO réduisent l'écart avec le MS témoignant ainsi des possibilités de fertilisation croisée. Il est reconnu, notamment grâce à Porter (1981) avec son article de référence intitulé « The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management » publié dans *The Academy of Management Review*, que l'IO peut offrir beaucoup à l'analyse des choix stratégiques des firmes dans les industries. Cette approche fournit dès lors une nouvelle tradition

---

<sup>1</sup> Les auteurs remercient les rapporteurs pour leurs remarques constructives qui ont permis d'améliorer le texte.

méthodologique utile pour les recherches en MS. Du point de vue des firmes, c'est en matière de formulation de stratégies compétitives dans une industrie que l'IO peut avoir, selon Porter, le plus grand impact. En témoigne le fameux modèle « forces – faiblesses – opportunités – menaces » de Learned et al. (1969). Compte tenu des objectifs qu'une firme s'est fixée, la stratégie y est vue comme le résultat de la confrontation entre, d'une part, ses forces et ses faiblesses et, d'autre part, les opportunités et les menaces de son environnement<sup>2</sup>. L'IO offre un modèle systématique d'étude de cet environnement à partir des conditions de base et de la structure de l'industrie, ce qui permet de comprendre la stratégie des acteurs qui y sont présents et au final leurs performances ainsi que celles de l'industrie dans son ensemble.

C'est dans cette perspective que nous avons choisi d'étudier les stratégies des clubs européens de football de l'élite, c'est-à-dire de la première division des cinq championnats majeurs : allemand, anglais, espagnol, français et italien. Ainsi, cette recherche propose une application originale du cadre d'analyse offert par l'IO à l'industrie du football professionnel européen qui rassemble 734 clubs de première division. Quelques précisions s'imposent quant au cadrage retenu.

S'agissant de l'étendue spatiale de l'industrie considérée, le périmètre européen nous semble pertinent pour au moins trois raisons. Premièrement, il existe à l'échelle du continent européen des compétitions inter-clubs de référence depuis les années 1950 gérées par l'UEFA, ce qui n'est pas le cas à l'échelle mondiale qui constitue surtout un terrain de jeu pour les Nations à l'exception de la coupe du monde des clubs créée en 2000 et gérée par la FIFA mais dont l'importance est à ce jour toute relative. Deuxièmement, le football professionnel européen a un poids économique sans commune mesure avec celui des autres continents. Troisièmement, l'Europe est considérée comme le berceau du football avec la création en 1863 de la « Football Association » regroupant les clubs de Londres et de sa région qui marque l'avènement officiel de ce sport. Sur le plan méthodologique, il est important de préciser que la délimitation géographique de l'industrie étudiée – l'Europe – n'implique nullement l'exclusion de l'analyse d'éléments relevant du niveau supra – l'international – et de niveaux

---

<sup>2</sup> Il est à noter que, dans le cadre de la théorie de la contingence, l'environnement est considéré comme un facteur de contingence des stratégies et des structures organisationnelles en étant apprécié au regard de sa variabilité, de sa complexité, etc. (Lawrence et Lorsch, 1969 ; Child, 1972 ; Duncan, 1972 ; Bourgeois, 1980 ; Hambrick, 1983 ; Miller, 1988 ; McCabe et Dutton, 1993 ; Pelham et Lieb, 2002 ; etc.). Dans cette perspective, les caractéristiques d'une industrie, qui sont au cœur de l'approche de l'IO, peuvent être vues comme des variables de contingence de la stratégie des organisations qui la composent.

infra – le national et le local –, comme en témoignent notamment les conditions de base faisant apparaître des dimensions certes européennes (règles des compétitions fixées par l'UEFA, etc.), mais aussi internationales (mondialisation des capitaux, etc.), nationales (fiscalité et règles sociales, etc.) et locales (demande des supporters, etc.). Des allers-retours entre ces différents niveaux se révèlent indispensables à l'analyse.

Concernant le cadre théorique, plusieurs points forts sont à mentionner. Tout d'abord, en tant que démarche méso-analytique, l'IO permet la prise en compte de dimensions que ni les approches micro-économiques ni les approches macro-économiques ne peuvent appréhender (De Bandt, 1991). A cela s'ajoute le fait que le travail à partir de ce niveau intermédiaire n'implique pas la négation des autres niveaux, au contraire il en permet l'étude simultanée (Morvan, 1977 ; Marchesnay et Morvan, 1979). De plus, la compréhension des dynamiques industrielles exige de s'intéresser à ce qui se passe certes au niveau méso-économique mais aussi aux niveaux micro- et macro-économique (De Bandt, 2010). Le cadre théorique retenu offre ainsi des perspectives d'analyse relativement larges et semble notamment en mesure de compléter des approches de type micro-économique. C'est sans doute le cas si l'on considère le concept de « business model » qui, défini comme l'articulation de différents paramètres de l'activité d'une organisation destinée à créer de la valeur (Tikkanen et al., 2005), connaît un large succès dans la littérature en MS et a été mobilisé pour l'étude d'organisations sportives comme en témoigne, par exemple, l'article de Demil et Lecocq (2010) portant sur le club d'Arsenal. En effet, la définition du « business model » d'une organisation et son évolution ne peuvent être envisagées indépendamment des éléments caractérisant son environnement. Comme nous l'avons indiqué précédemment en nous référant aux travaux de Porter (1981), la connaissance des caractéristiques intrinsèques d'une industrie permet de nourrir l'analyse stratégique des acteurs dans son volet environnemental. S'agissant de l'industrie du football professionnel européen, son caractère atypique, tant dans ses conditions de base (aléa sportif, etc.) que dans ses caractéristiques structurelles (ligues, etc.), par rapport aux secteurs économiques traditionnels suscite un intérêt supplémentaire. L'étude de son fonctionnement original nous apparaît particulièrement stimulante pour des raisons à la fois théorique et managériale.

Cette recherche vise donc à apprécier la pertinence de l'approche retenue pour notre objet d'étude. Autrement dit, dans quelle mesure la connaissance des caractéristiques de l'industrie footballistique professionnelle européenne constitue-t-elle un facteur de compréhension des

stratégies des clubs de l'élite ? Il s'agira de mettre en évidence les implications pour les clubs des conditions de base et des paramètres structurels de l'industrie dans laquelle ils évoluent et d'identifier, le cas échéant, des éléments de réponse dans les principales stratégies conduites. Pour ce faire, notre réflexion s'articulera autour de deux axes reflétant la logique du schéma d'analyse considéré. Le premier s'attachera à l'étude des conditions de base et de la structure de l'industrie du football professionnel européen et le second à l'examen des stratégies des clubs de l'élite et des performances qui en découlent.

## **1. AUX FONDEMENTS DE LA STRATEGIE DES CLUBS : LES CONDITIONS DE BASE ET LA STRUCTURE DE L'INDUSTRIE DU FOOTBALL PROFESSIONNEL EUROPEEN**

Nous allons, tout d'abord, identifier les principaux soubassements de l'industrie du football professionnel européen, puis nous présenterons ses éléments de structure.

### **1.1. LES CONDITIONS DE BASE DE L'INDUSTRIE DU FOOTBALL PROFESSIONNEL EUROPEEN**

Les conditions de base sont traditionnellement analysées du point de vue de l'offre (CBO) et de la demande (CBD)<sup>3</sup>.

#### **1.1.1. Les conditions de base du côté de l'offre**

Un premier bloc de conditions de base du côté de l'offre porte sur la nature même de l'activité dans l'industrie considérée, autrement dit ses caractéristiques intrinsèques.

Tout d'abord, l'industrie du football professionnel européen est caractérisée par la forte dépendance des ressources des clubs à leurs performances sportives (CBO1). C'est le cas, à des degrés divers, des revenus tirés de la billetterie, des droits télévisés et du marketing. Ces derniers dépendent bien sûr d'autres facteurs reflétant l'attractivité des clubs (capital-joueurs, image, etc.) qui restent toutefois étroitement liés aux résultats sportifs. Les clubs disposent donc en général de peu voire d'aucune source de recettes déconnectée des performances sportives (Aglietta et al., 2008) et souffrent d'une absence de projet extra-sportif (Bourg, 2008). Ils sont donc confrontés au risque lié à une activité mono-produit (Minquet, 2004).

---

<sup>3</sup> Le lecteur trouvera dans le tableau 3 présenté dans la seconde partie un récapitulatif des conditions de base identifiées.

Cette dépendance des résultats économiques aux performances sportives est d'autant plus problématique que les clubs sont confrontés à l'aléa sportif (CBO2). Un écart même faible par rapport aux résultats attendus peut avoir de lourdes répercussions sur les recettes à venir. Par exemple, seuls les clubs classés dans les premières places de leur championnat national sont qualifiés pour la Ligue des Champions, ce qui signifie que juste un rang en-deca des places qualificatives ampute les clubs de l'élite de revenus substantiels pour la saison suivante.

Une autre caractéristique de base de l'industrie footballistique est l'importance des actifs incorporels des clubs et la difficulté de leur évaluation (CBO3). Il s'agit pour l'essentiel du capital-joueurs auquel s'ajoutent d'autres actifs comme la réputation, la marque et l'image du club. La valeur des immobilisations incorporelles relatives aux joueurs pour les 734 clubs européens de première division s'élève en 2010 à 5.2 milliards d'euros (UEFA, 2011). D'autres actifs intangibles ne sont quant à eux pas comptabilisés. Leur valeur est appréciée à travers le goodwill qui « est [...] supposé prendre en compte ce qui échappe à la comptabilité des actifs matériels et des actifs immatériels codifiés » (Mouhoud et Plihon, 2007). La valeur du goodwill est fortement dépendante des résultats sportifs qui vont, par exemple, jouer à la hausse ou à la baisse sur le montant négocié des contrats utilisant l'image et la marque du club, comme ceux signés avec des sponsors (Aglietta et al., 2008).

Les actifs tangibles sont relativement faibles dans de nombreux clubs (CBO4). Si les actifs dits immobilisés, qui concernent pour l'essentiel la propriété du stade et des installations d'entraînement, s'élèvent en 2010 à 5.9 milliards d'euros pour l'ensemble des clubs européens de première division, ils sont en fait fortement concentrés dans quelques clubs : 3.8 milliards proviennent de seulement 20 clubs (UEFA, 2011). Plus précisément, seulement 19% des clubs possèdent entièrement (17%) ou en partie (2%) leur stade, ce chiffre atteignant 34% si l'on ne prend en compte que les 80 clubs qualifiés pour la phase de groupe des compétitions européennes (UEFA, 2011). De plus, seulement 30% des clubs sont propriétaires en totalité (26%) ou en partie (4%) de leurs installations d'entraînement, et 50% des 80 clubs qualifiés pour la phase de groupe en sont entièrement propriétaires (UEFA, 2011).

Le deuxième bloc de variables à considérer concerne l'environnement institutionnel du football professionnel européen. De manière générale, les institutions sont vues comme « les règles du jeu dans une société » (North, 1990). Plus précisément, Scott (1995) distingue trois catégories de forces institutionnelles : normatives, réglementaires et cognitives.

Les forces normatives se réfèrent aux comportements, valeurs et normes reflétant la manière adéquate d'agir pour les agents dans une profession. Cela renvoie au rôle de standards professionnels dans la définition des pratiques et leur diffusion par des associations professionnelles. En ce qui nous concerne, il s'agit de souligner le rôle de l'UEFA (<http://fr.uefa.com>), instance dirigeante du football européen depuis sa création le 15 juin 1954, en matière de diffusion des bonnes pratiques et des valeurs d'éthique sportive (CBO5). Ses actions sont tournées vers la préservation d'un équilibre compétitif, le maintien de l'unité et la solidarité au sein de la communauté du football européen, la protection des jeunes, le développement de la formation, la lutte contre la violence, le racisme, le dopage, la corruption, les paris illégaux, etc.

Les forces réglementaires correspondent quant à elles à toutes les règles qui encadrent une activité, c'est-à-dire les comportements de ses agents. Il s'agit donc de considérer l'environnement légal et fiscal ainsi que les règles proprement sportives en se concentrant sur les aspects essentiels. Le cadre légal recouvre des dimensions variées. En premier lieu, concernant le facteur travail, le fonctionnement de l'industrie footballistique a été profondément modifié suite à l'Arrêt Bosman du 15 décembre 1995 qui consacre la libéralisation du marché des sportifs communautaires et non communautaires ressortissants d'Etats ayant signé des accords d'association ou de coopération avec l'Union Européenne (CBO6), alors qu'avant cette date les clubs étaient soumis à un quota limitant à trois le nombre de joueurs étrangers dans une équipe. En a résulté un véritable marché européen des joueurs professionnels sur lequel les clubs se livrent à une intense concurrence se traduisant par une surenchère pour attirer les meilleurs talents (Besson, 2008). En effet, les coûts de transferts et frais de personnel nets déclarés par les clubs européens ont connu une croissance annuelle moyenne de 14% ces cinq dernières années, les salaires et charges sociales représentant à eux seuls 64% des revenus dépensés en 2010 (UEFA, 2011).

Sur un tout autre aspect, il est à noter la possibilité ouverte aux clubs de s'introduire en bourse (CBO7). Les clubs européens n'ont pas toujours été égaux face à cette modalité de financement. En effet, si au début des années 2000 elle est autorisée dans plusieurs pays comme l'Angleterre, l'Allemagne, l'Italie, le Portugal, l'Espagne (depuis 2002) et la plupart des pays du nord de l'Europe (Denis, 2003), ce n'est pas le cas dans d'autres où cette possibilité s'ouvrira plus tardivement comme en France à la fin de l'année 2006 avec la modification du code du sport qui précise toutefois la nécessité pour les clubs de présenter un projet de déve-



loppement d'activités sportives et d'acquisition d'actifs destinés à renforcer leur stabilité et leur pérennité.

En matière de fiscalité et de règles sociales, des différences importantes existent entre les pays (CBO8), ce qui contribue à créer des distorsions de concurrence dans les compétitions européennes. En effet, certains pays, comme la France, ont un haut niveau de charges pesant sur les rémunérations qui est perçu comme un handicap en matière de recrutement de joueurs de très haut niveau. Toutefois, des lois spécifiques au secteur sportif professionnel ou au football professionnel en particulier ont pu être votées par le passé comme, par exemple, en France pour le droit à l'image collective et en Italie concernant l'étalement du remboursement des dettes bancaires, fiscales et sociales.

A côté des règles fondées par les pouvoirs publics, d'autres émanent des autorités sportives. En Europe, la compétition entre les clubs est organisée dans le cadre d'un système de ligue ouverte (CBO9). Il s'agit d'un système de promotion-relégation des clubs entre divisions en championnat et ce sont les performances dans les compétitions nationales qui déterminent la participation aux coupes européennes. Ce système se distingue d'un fonctionnement en ligue fermée que l'on retrouve dans des sports professionnels nord-américains et qui assure le maintien des clubs d'une année sur l'autre indépendamment de leur classement. Le mode de fonctionnement du football européen traduit donc l'existence de barrières à l'entrée que l'on peut qualifier de « naturelles » car elles ne dépendent pas de l'action des agents installés (Bain, 1956) que sont les clubs pour nous. Ainsi, les conditions de fonctionnement en ligue ouverte confèrent une importance majorée aux résultats sportifs.

De plus, l'UEFA définit de nombreuses règles qui encadrent le déroulement des compétitions européennes concernant le stade avec des critères de capacité, de sécurité et de confort (CBO10), au niveau comptable avec le concept du fair-play financier (CBO11), etc. Ce dernier se veut garant d'un équilibre compétitif en stipulant qu'un club ne puisse dépenser plus d'argent qu'il n'en gagne sous peine de se voir privé de compétitions européennes.

Des règles émanent aussi des fédérations nationales de football. Elles concernent notamment la formation des joueurs (CBO12). En France, chaque club professionnel a l'obligation de mettre en place un centre de formation (Miralles, 2007). La plupart des jeunes joueurs sont sous relation contractuelle avec le club sur des contrats dits aspirant, stagiaire ou élite. Il est à noter que l'UEFA n'est toutefois pas absente des questions de formation puisqu'elle impose

depuis 2005 la présence de joueurs formés localement sur la liste A qui lui est transmise par les équipes participant aux Coupes d'Europe (UEFA, 2005).

Les forces cognitives résultent quant à elles des interactions sociales des agents. En ce qui nous concerne, elles renvoient, tout d'abord, au statut attaché au football, aux clubs et aux joueurs (CBO13). Le football jouit d'une pénétration sociale importante en particulier au sein des cinq championnats majeurs. Il est vecteur de cohésion sociale à l'échelle d'un territoire, synonyme d'ascenseur social, etc. Les clubs, surtout ceux à forte antériorité, peuvent être assimilés à des institutions dont la dimension sociale (cohésion, identité, partage de valeurs, etc.) est au moins aussi importante que leur rôle sportif ou économique. Les joueurs, en fonction de leur palmarès, de leur histoire, de leur statut de joueurs de l'équipe nationale ou non, de leur club, etc., peuvent être perçus comme des icônes et des symboles de réussite. Toutefois, certaines dérives (sportives, comportementales, financières, etc.) sont venues ternir ces dernières années le secteur du football.

Les forces cognitives s'apprécient aussi en considérant les réseaux dans le monde du football (CBO14). Ils y occupent une place importante, sont de nature plus ou moins formelle et existent depuis plus ou moins longtemps. Il s'agit notamment des syndicats de joueurs, d'entraîneurs, de dirigeants de clubs, d'arbitres ou encore d'agents qui sont d'ailleurs présents dans les instances dirigeantes du football (fédérations, ligues professionnelles). Les agents de joueurs et d'entraîneurs, en particulier, se révèlent incontournables du fait qu'ils établissent des liens contractuels, exclusifs le plus souvent, avec ceux qu'ils représentent. Les groupements de supporters ont également un rôle déterminant pour les clubs. D'autres réseaux se sont constitués plus récemment touchant aux médias, aux sponsors, etc.

Pour finir, il convient de considérer le contexte de mondialisation dans lequel évoluent les clubs et qui affecte leurs facteurs de production (travail, capital) (CBO15). En effet, toutes les dimensions relatives à l'offre de spectacle sportif sont concernées : les joueurs, les entraîneurs, les dirigeants, les capitaux, etc. Le football est devenu une industrie mondialisée.

### **1.1.2. Conditions de base du côté de la demande**

La demande de spectacle footballistique renvoie, tout d'abord, à l'affluence dans les stades (CBD1). Celle-ci a représenté, jusque dans le milieu des années 1980, l'essentiel de la demande et connaît une trajectoire ascendante. Par exemple, quatre des cinq championnats ma-

jeurs – allemand, anglais, espagnol et français – ont connu une croissance de l'affluence moyenne dans leurs stades entre 1997 et 2008 (sites internet des ligues professionnelles nationales). Soulignons en outre que, dans certains clubs, les supporters font partie intégrante du spectacle qui est ainsi à la fois sur le terrain et dans les gradins (Bromberger, 1998). Les performances sportives constituent bien sûr le facteur premier de la demande auquel s'ajoutent la beauté du spectacle (qualité du jeu, des gestes techniques, nombre de buts, de stars), le suspense nourri par l'équilibre des forces entre les compétiteurs (Quirk et Fort, 1992) et l'incertitude du résultat, la qualité des enceintes sportives, etc.

La demande est également médiatique, télévisuelle pour l'essentiel (CBO2). Si les premières retransmissions en direct d'un match de football sont antérieures à la seconde guerre mondiale, c'est à partir des années 1980 que la télévision devient un vecteur majeur de diffusion du football avec la multiplication des acteurs et des supports (chaînes gratuites, à abonnement, à péage, etc.) et l'amélioration constante de la qualité des images. Au cours des décennies passées en France, l'offre de sport en général et de football en particulier n'a cessé de progresser en volume horaire (CSA) et les spectateurs consacrent de plus en plus de temps à ce type de programmes (Médiamétrie). Les droits de retransmission, dont les modalités de commercialisation sont variables d'un championnat à un autre (ils sont mutualisés en Angleterre, en Allemagne et en France et individualisés en Espagne et en Italie), ont connu une forte croissance impactant de fait considérablement les recettes des clubs. En France, les spectateurs constituaient leur principale recette jusque dans les années 1980, puis les subventions des collectivités et les sponsors sont venus compléter leur budget avant que les diffuseurs ne deviennent leur première source de revenus.

Par ailleurs, la demande s'adressant aux clubs ne se limite pas au spectacle sportif et touche également toute une série de produits dérivés : maillots, écharpes, etc. (CBD3). Ces objets alimentent le sentiment d'appartenance des supporters vis-à-vis de leur club.

Il est également important de considérer la demande d'image « sportive » émanant des entreprises (CBD4). Cela concerne bien sûr les entreprises présentes au capital des clubs et les entreprises sponsors. Le sponsoring est devenu à partir des années 1980 un outil de communication très prisé (Ferrand et al., 2006), son intérêt s'étant accru avec l'exposition médiatique croissante (Barget, 2008). Le sport constitue un réservoir de valeurs et de symboles dans le-

quel les entreprises peuvent puiser (Desbordes et al., 2004). A cela s'ajoutent les émotions qu'il véhicule notamment du fait de l'issue incertaine des compétitions (Montchaud, 2011). Grâce à cela, le sponsoring permet aux entreprises de créer de la proximité (Tribou, 2007) et au final d'améliorer leur image, leur notoriété et leurs ventes (Liebihain, 2008). La demande des entreprises sponsors est forte à l'égard des clubs professionnels de football dont l'attrait diffère selon leur palmarès, leurs joueurs, leur pénétration sociale, leur exposition, leur capital-sympathie, leur capital-notoriété, leur capital-réputation, leur degré d'internationalisation, leur réseau de partenaires, etc. Ainsi, le sponsoring est devenu une source de revenus importante pour les clubs.

Les différentes formes de demande adressée aux clubs (supporters, médias, sponsors, etc.) que nous venons d'étudier s'expriment à l'échelle internationale (CBD5). En témoigne le fait que les grands clubs européens comme le Real Madrid, le FC Barcelone, Manchester United, etc. ont des supporters aux quatre coins du monde. Des compétitions comme la Ligue des Champions et certains championnats nationaux (anglais, espagnol notamment) sont diffusés hors de l'Europe. C'est le championnat anglais qui s'exporte le mieux : 560 millions d'euros par an depuis 2012 de droits télévisés internationaux contre 130 en Espagne, 100 en Italie, 45 en Allemagne et 24 en France (sites internet des ligues professionnelles nationales). Pour ce qui est des sponsors, ils déploient leur stratégie à l'échelle mondiale afin de consolider voire d'améliorer leur position concurrentielle sur différents marchés.

Pour finir, il est à noter que le contexte économique (CBD6) est susceptible d'influencer plus ou moins fortement l'ampleur des demandes s'adressant aux clubs. Une conjoncture défavorable est généralement synonyme de moins de spectateurs, de ventes de produits dérivés, de contrats de sponsoring, etc. Cela est particulièrement vrai pour les clubs d'envergure moyenne, alors que les clubs de l'élite semblent moins impactés du fait de leur statut, de leurs joueurs, de leurs résultats sportifs, du nombre et de la fidélité de leurs supporters ou encore de la diversité de leur portefeuille de partenaires.

## **1.2. LA STRUCTURE DE L'INDUSTRIE DU FOOTBALL PROFESSIONNEL EUROPEEN**

La structure (S) d'une industrie s'appréhende au regard des acteurs qui y sont présents, ce qui permet d'apprécier sa taille, les rapports de force qui s'y manifestent, etc. Ses traits caractéristiques sont à relier, à différents degrés, aux conditions de base.

Le football européen se structure en championnats nationaux au sein desquels les clubs sont en compétition. L'UEFA (2011) dénombre 734 clubs de première division en Europe répartis dans 53 associations membres. Plus précisément, elle distingue cinq groupes de « pairs » – élite, grands, moyens, petits et micros – (tableau 1) sur la base des revenus moyens de tous les clubs (S1). Un groupe de pairs comprend l'ensemble des clubs d'associations nationales ayant présenté un rapport d'exploitation. L'UEFA précise que « bien que la sélection repose sur les revenus plutôt que sur les résultats sportifs, la plupart des clubs qui jouent régulièrement en UEFA Champions League sont compris dans les 73 clubs qui forment le groupe de pairs des clubs de l'« élite », alors que la plupart des clubs participant à l'UEFA Europa League font partie des 199 clubs qui constituent le groupe de pairs des « grands » clubs ».

**Tableau 1. Groupes de pairs du football européen.**

Groupes de pairs	Membres des groupes de pairs par bailleur national de licence	Nombre d'associations	Nombre de clubs	Revenus par club	Phase groupe UEFA
Elite	France, Italie, Allemagne, Espagne, Angleterre	5	73	> 50 Mio€	36
Grands	Pologne, Suède, Norvège, Grèce, Danemark, Autriche, Suisse, Belgique, Ukraine, Portugal, Ecosse, Pays-Bas, Turquie, Russie	14	199	5 à 50 Mio€	37
Moyens	Biélorussie, Hongrie, Croatie, Slovaquie, Serbie, Chypre, République Tchèque, Kazakhstan, Roumanie, Israël	10	138	1.25 à 5 Mio€	7
Petits	Géorgie, Iles Féroé, Monténégro, Luxembourg, Bosnie-Herzégovine, Lituanie, Lettonie, Islande, Irlande du Nord, Azerbaïdjan, Moldavie, Irlande, Liechtenstein, Bulgarie, Finlande, Slovénie	16	136	350 000 € à 1.25 Mio€	0
Micros	Saint-Marin, Albanie, Andorre, Arménie, Malte, Estonie, Pays de Galles, Macédoine	8	119	< 350 000 €	0

Source : UEFA (2011).

Le tableau 2 présente les clubs qui évoluent dans les cinq championnats composant le groupe « élite » : Ligue 1 (France), Serie A (Italie), Bundesliga (Allemagne), Liga (Espagne) et Premier League (Angleterre). On retrouve des clubs à forte antériorité avec un palmarès particulièrement étoffé au niveau tant national qu'européen comme le Real Madrid, le FC Barcelone, le Milan AC, le Bayern Munich, Manchester United, etc. (S2)

**Tableau 2. Clubs de l'élite en Europe.**

Championnats	Nombre de clubs	Clubs sur la saison 2012-2013
Ligue 1	20 clubs	Ajaccio, Bastia, Bordeaux, Brest, Evian Thonon Gaillard, Lille, Lorient, Lyon, Marseille, Montpellier, Nancy, Nice, Paris Saint-Germain, Reims, Rennes, Saint-Etienne, Toulouse, Troyes, Sochaux, Valenciennes.
Serie A	20 clubs	AS Roma, Atalanta Bergame, Bologne, Cagliari, Catane, Chievo Verone, Fiorentina, Genoa, Inter Milan, Juventus Turin, Lazio Rome, Milan AC, Naples, Palerme, Parme, Pescara, Sampdoria Genes, Sienne, Torino, Udinese.
Bundesliga	18 clubs	Augsbourg, Bayer Leverkusen, Bayern Munich, Borussia Dortmund, Borussia M'Gladbach, Eintracht Francfort, Fortuna Düsseldorf, FSV Mayence 05, Greuther Furth, Hambourg SV, Hanovre 96, Hoffenheim, Nuremberg, SC Fribourg, Schalke 04, VfB Stuttgart, VLF Wolfsburg, Werder Breme.
Liga	20 clubs	Athletic Bilbao, Atletico Madrid, Betis Seville, Celta Vigo, Deportivo la Corogne, Espanyol Barcelone, FC Barcelone, FC Granada, FC Seville, FC Valence, Getafe, Levante, Malaga, Osasuna, Rayo Vallecano, Real Madrid, Real Majorque, Real Saragosse, Real Sociedad, Real Valladolid.

Premier League	20 clubs	Arsenal, Aston Villa, Chelsea, Everton, Fulham, Liverpool, Manchester City, Manchester United, Newcastle United, Norwich City, Queens Park Rangers, Reading, Southampton, Stoke City, Sunderland, Swansea City, Tottenham Hotspurs, Wigan Athletic, West Bromwich Albion, West Ham United.
----------------	----------	--

Source : Sites internet des ligues professionnelles nationales.

Les clubs doivent être considérés au regard de leur structure de propriété. Comme le souligne Drut (2011), de nombreux clubs de football professionnels sont détenus, au moins en partie, par des entreprises et des milliardaires ou multimillionnaires. La présence d'entreprises (S3) dans le football est historiquement liée au fait que de nombreux clubs européens se sont développés dans des régions industrielles (Kuypers et Szymanski, 2009). Il y a plus d'un siècle, les grandes entreprises de ces régions, bien que ne pouvant être juridiquement propriétaires des clubs, les subventionnaient (Cianferani et al., 2008). Fiat et la Juventus de Turin, Bayer et le Bayer Leverkusen ou encore Peugeot et le FC Sochaux-Montbéliard illustrent ces liens historiques. Les entreprises sont aujourd'hui d'autant plus présentes dans le football que les clubs se sont structurés en société permettant à de nombreux actionnaires de participer. Il s'agit d'entreprises certes locales (Adidas, Audi et Allianz et le Bayern Munich, Danone et Evian Thonon Gaillard, etc.), mais aussi nationales (Canal+ (1991-2006) et le Paris Saint-Germain, M6 et les Girondins de Bordeaux, la Rai et le Milan AC, etc.) et étrangères (le fonds d'investissement américain Colony Capital (2006-2011) et le Paris Saint-Germain, l'entreprise japonaise Index Corporation et Grenoble Foot 38, etc.). L'arrivée d'entreprises étrangères au capital de certains clubs témoigne du fait que le football est touché par la mondialisation des capitaux (CBO15). Globalement, l'acquisition de clubs est pour les entreprises un moyen de communication parmi d'autres (CBD4). La présence des chaînes de télévision au capital des clubs correspond à une démarche stratégique plus profonde qui prend la forme d'une stratégie d'intégration verticale vers l'aval visant à se positionner sur le maillon de la production du spectacle sportif dont les clubs sont les acteurs. Le fait que leurs intérêts économiques et financiers sont largement interdépendants résulte de la place croissante des médias dans le football (CBD2). L'implication de fonds d'investissement est plus limitée du fait de leurs exigences en termes de rentabilité financière qui ne peuvent être généralement satisfaites dans le football.

Les milliardaires et multimillionnaires (S4) sont aussi nombreux à posséder des clubs de football de leur pays (Silvio Berlusconi et le Milan AC depuis 1986, Dietmar Hopp et Hoffenheim depuis 1990, François Pinault et le Stade Rennais depuis 1998, etc.) ou étrangers (l'égyptien Mohamed Al-Fayed et Fulham depuis 1997, le russe Roman Abramovitch et Chelsea depuis

2003, l'abou dhabien Mansour Bin Zayed Al Nahyan et Manchester City depuis 2008, le qatari Abdullah Ben Nasser Al-Thani et Malaga depuis 2010, etc.). L'internationalisation des capitaux dans le milieu du football est à nouveau vérifiée (CBO15). De la même manière que pour les entreprises, la motivation de ces personnes très fortunées n'est pas *a priori* financière mais correspond plutôt à une recherche d'image, de notoriété et de réputation (Franck, 2010 ; Drut, 2011) et, dans certains cas sans doute, à une passion pour le sport en général et le football en particulier, ce qui tend à expliquer les sommes colossales qu'ils sont prêts à engager sans réel espoir de retours sur investissement.

Par ailleurs, il est à noter que certains clubs espagnols, comme le Real Madrid et le FC Barcelone, ont une structure légale et juridique qui ne permet pas qu'en soit achetée la propriété. Il est seulement possible d'en devenir adhérents. Chaque « socio » (S5) a, contre une somme d'argent, un siège réservé à l'année dans le stade et une voix qui compte pour « un ». Le président de ces clubs est élu tous les quatre ans par vote de tous les « socios » qui lui donnent pouvoir pour mener à bien les affaires du club.

La structure de propriété des clubs et la motivation des actionnaires contribuent à façonner leur fonction-objectif (S6). Il s'avère nécessaire de dépasser l'hypothèse de maximisation du profit chère au courant néo-classique. De nombreux travaux (Sloane, 1971, 2006 ; Zimbalist, 2003 ; Goddard et Sloane, 2005) ont mis en évidence un comportement alternatif consistant à maximiser une fonction d'utilité incorporant d'autres éléments, laquelle peut être soumise à une contrainte de profit minimum ou de perte maximale. Les clubs professionnels se caractérisent d'ailleurs très souvent par des déficits qui sont comblés en général par les propriétaires en fin de saison. Ces derniers sembleraient ainsi tolérer un certain niveau de perte et le système de ligue ouverte (CBO9) les pousserait à privilégier la maximisation des victoires (Sloane, 2006). De plus, la prise en compte par les clubs des attentes de leurs différentes parties prenantes (Freeman, 1984) internes (propriétaires, joueurs, entraîneurs, etc.) et externes (ligue professionnelle, fédération nationale, collectivités locales, syndicats de propriétaires des clubs, de joueurs, d'entraîneurs, d'arbitres et d'agents, spectateurs et supporters, médias, sponsors, etc. (CBO14)) conduit à une réelle complexification de leur fonction-objectif dans la mesure où elle intègre plusieurs arguments reflétant une performance multidimensionnelle, c'est-à-dire à la fois sportive, économique et sociétale.

Enfin, quelques mots sur la dynamique des rapports de force entre les acteurs (S7). Ces derniers sont relativement stables car ils dépendent en grande partie des moyens financiers des clubs eux-mêmes stables. Ainsi, quelques grands clubs trustent régulièrement les premières places de leur championnat national et réalisent les meilleurs parcours dans les compétitions européennes. Toutefois, le rachat récent de clubs par des hommes richissimes (S3), se traduisant par une politique de recrutement ambitieuse grâce à l'ampleur des montants investis, a redynamisé dans une certaine mesure les rapports de force et densifié de fait la concurrence au plus haut niveau. En a résulté une plus forte contestation du leadership des plus grands clubs historiques (S2). Par exemple, Chelsea a, depuis son rachat en 2003, remporté régulièrement des titres en Angleterre et la Ligue des Champions en 2012. La même trajectoire semble se dessiner pour Manchester City qui, suite à son rachat en 2008, est le Champion d'Angleterre en titre. Rachetée en 2010, Malaga est devenu, toute proportion gardée avec le Real Madrid et le FC Barcelone, l'un des meilleurs clubs d'Espagne peu de temps après sa remontée de seconde division. De son côté, le club allemand Hoffenheim passa en quinze ans de la huitième division nationale à la Bundesliga.

## **2. LE CONTENU ET LES RESULTATS DE LA STRATEGIE DES CLUBS DE L'ELITE DE L'INDUSTRIE DU FOOTBALL PROFESSIONNEL EUROPEEN**

Nous allons, à présent, étudier les moyens d'action retenus par les clubs de l'élite en réponse aux éléments qui fondent et structurent leur industrie, et les performances qui en résultent.

### **2.1. LES COMPORTEMENTS DES CLUBS DE L'ELITE DE L'INDUSTRIE DU FOOTBALL PROFESSIONNEL EUROPEEN**

Les comportements précisent la façon dont les acteurs interviennent pour réaliser leurs propres objectifs compte tenu des caractéristiques inhérentes à l'industrie dans laquelle ils évoluent. Suivant cette logique, seront mises en évidence les implications pour les clubs des conditions de base de l'industrie footballistique européenne et les principales stratégies (C) correspondantes (tableau 3). Ces dernières sont de différentes natures : sportive au regard du recrutement (C1) et de la formation (C2), marketing au niveau communicationnel (C3) et commercial (C4), économique en matière d'investissement dans les infrastructures (C5) et de croissance par diversification des activités (C6), comptable et financière en termes de gestion des dépenses et des ressources (C7) et de financement au sens capitalistique (C8) et transversale



de type relationnel (C9) et d'attractivité (C10). Nous soulignerons également l'incidence d'éléments structurels en particulier la propriété des clubs.

**Tableau 3. Stratégies des clubs en réponse aux enjeux inhérents aux conditions de base de l'industrie.**

Conditions de base	Implications majeures pour les clubs	Stratégies principales
CBO1 – Dépendance des résultats économiques des clubs à leurs performances sportives.	Amélioration de la compétitivité sportive. Décorrélacion des résultats économiques des performances sportives.	C1, C2, C6.
CBO2 – Incertitude des résultats sportifs.	Amélioration de la compétitivité sportive.	C1, C2.
CBO3 – Importance des actifs intangibles des clubs et difficulté de leur évaluation.	Valorisation des actifs intangibles.	C1, C2, C3.
CBO4 – Faiblesse des actifs tangibles dans de nombreux clubs.	Renforcement des actifs tangibles.	C5.
CBO5 – Valeurs d'éthique sportive.	Engagement sur les valeurs d'éthique sportive.	C3.
CBO6 – Libéralisation du marché des joueurs.	Amélioration de la compétitivité sportive. Développement de l'attractivité du club pour les joueurs.	C1, C2, C9, C10.
CBO7 – Légalisation du recours aux marchés boursiers pour les clubs.	Financement possible par appel public à l'épargne. Développement de l'attractivité pour les investisseurs.	C8, C10.
CBO8 – Fiscalité et règles sociales.	Amélioration de la compétitivité sportive. Développement de l'attractivité du club pour les joueurs.	C1, C2, C10.
CBO9 – Système de ligue ouverte.	Amélioration de la compétitivité sportive.	C1, C2.
CBO10 – Exigences relatives au stade.	Renforcement des actifs tangibles.	C4, C5.
CBO11 – Fair-play financier.	Equilibre des comptes et maîtrise l'endettement.	C1, C5.
CBO12 – Obligations en matière de formation	Amélioration de la compétitivité sportive.	C2.
CBO13 – Statut des clubs et des joueurs.	Communication sur l'image du club et des joueurs. Développement de l'attractivité du club.	C3, C10.
CBO14 – Réseaux dans le football.	Insertion dans les réseaux.	C9.
CBO15 – Internationalisation des facteurs de production.	Amélioration de la compétitivité sportive. Développement de l'attractivité du club pour les joueurs et les financeurs.	C1, C2, C7, C8, C9, C10.
CBD1 – Demande de spectacle footballistique dans les stades.	Amélioration de la compétitivité sportive. Communication sur l'image du club et des joueurs. Développement de l'attractivité du club pour les demandeurs. Définition d'une offre.	C1, C2, C3, C4, C5, C7, C9, C10.
CBD2 – Demande de spectacle footballistique de la part des médias.	Amélioration de la compétitivité sportive. Communication sur l'image du club et des joueurs. Développement de l'attractivité du club pour les médias.	C1, C2, C3, C5, C7, C9, C10.
CBD3 – Demande de produits dérivés.	Amélioration de la compétitivité sportive. Communication sur l'image du club et des joueurs. Développement de l'attractivité du club pour les demandeurs. Définition d'une offre.	C1, C2, C3, C4, C7, C9, C10.
CBD4 – Demande d'image de la part des entreprises.	Amélioration de la compétitivité sportive. Communication sur l'image du club et des joueurs. Développement de l'attractivité du club pour les entreprises.	C1, C2, C3, C4, C5, C7, C8, C9, C10.
CBD5 – Internationalisation de la demande.	Amélioration de la compétitivité sportive. Communication sur l'image du club et des joueurs. Développement de l'attractivité du club pour les demandeurs.	C1, C2, C3, C4, C5, C7, C8, C9, C10.
CBD6 – Conjoncture économique.	Amélioration de la compétitivité sportive. Communication sur l'image du club et des joueurs. Développement de l'attractivité du club pour les demandeurs.	C1, C2, C3, C10.

Sur cette base, nous allons préciser les éléments marquants des stratégies adoptées par les clubs en commençant par le volet sportif. L'amélioration de la compétitivité sportive des clubs passe essentiellement par le recrutement et la formation.

La stratégie de recrutement (C1) est primordiale pour les clubs afin de renforcer leur capital-joueurs (CBO3). Cela contribue à réduire l'aléa sportif (CBO2) dans un système de ligue ouverte (CBO9), à augmenter les diverses demandes s'adressant aux clubs (CBD1, CBD2, CBD3, CBD4) aux niveaux local, national et international (CBD5), à dépasser le contexte conjoncturel (CBD6) et à assurer au final de bons résultats économiques (CBO1). Comme les clubs de l'élite se livrent une concurrence intense afin d'attirer les meilleurs talents venant du monde entier (CBO15), le recrutement peut se révéler très coûteux pesant ainsi sur leurs finances (CBO11, C7). L'Arrêt Bosman (CBO6) a contribué à cette situation, une équipe pouvant dès lors être constituée de onze joueurs étrangers. C'est le cas d'Arsenal qui, à plusieurs reprises au cours de la saison 2011-2012, a débuté un match de championnat sans aucun joueur sélectionnable en équipe nationale. Les joueurs les plus talentueux se retrouvent donc concentrés dans les meilleurs clubs (Manchester United, Chelsea, Real Madrid, FC Barcelone, Bayern Munich, etc.) de quelques championnats jugés plus attractifs sur les plans sportif, fiscal (CBO8), etc. Les grands clubs de l'élite bénéficient en outre d'une certaine continuité en conservant leurs meilleurs joueurs du fait des rémunérations proposées et des perspectives de palmarès. Tout cela rend compliqué pour les autres clubs d'être véritablement compétitifs. Des barrières (Bain, 1956) dans l'accès au très haut niveau et aux titres sont ainsi érigées par les plus grands clubs grâce à leurs moyens financiers élevés – provenant pour certains de leurs propriétaires fortunés (S4) – et à une meilleure insertion dans les réseaux (agents notamment) (CBO14, C9). Notons que le recrutement d'entraîneurs relève de logiques similaires.

La stratégie de formation (C2) correspond à la création d'un vivier de jeunes joueurs à partir d'un centre de formation (CBO12). Elle occupe une place différenciée dans la stratégie sportive globale. Les clubs les plus puissants n'ont pas forcément un centre de formation performant, ce manque étant compensé par l'achat de joueurs professionnels déjà aguerris (C1). Cela s'explique soit par le fait que le club ne se soit orienté vers le très haut niveau que récemment, son centre de formation n'étant alors pas encore arrivé à maturité pour lui fournir des joueurs équivalents à ceux qu'il recrute (Chelsea, Manchester City, etc.), soit parce que le club n'est pas dans une logique de formation mais dans une recherche de joueurs « stars » pour répondre à une demande sociale (Milan AC, Real Madrid, etc.). A l'opposé, d'autres clubs (Bayern Munich, FC Barcelone, etc.) ont mis la formation au cœur de leur stratégie de renforcement de leur capital-joueurs et de compétitivité sportive. C'est un travail long qui voit appa-

raître des générations plus ou moins fortes. Par exemple, le FC Barcelone compte actuellement une dizaine d'anciens jeunes pensionnaires de la Masia parmi ses joueurs potentiellement titulaires. Une tendance récente est à souligner : certains clubs ont localisé une partie de leur formation à l'étranger dans des pays réunissant deux conditions essentielles à savoir une pratique développée du football et des coûts (notamment infrastructurels, logistiques et humains) moindres (CBO15). Cette localisation prend la forme d'une relation contractuelle souvent d'exclusivité entre un club et une structure sportive au sein du pays hôte. Le capital-relationnel des clubs est également utile en matière de formation afin d'identifier les meilleurs espoirs (CBO14, C9).

Concernant le volet marketing, la stratégie de communication (C3) est très importante pour les clubs et porte non seulement sur leur image et celle de leurs joueurs, mais aussi sur les valeurs d'éthique sportive (CBO5) et leur rôle dans la société (CBO13). L'enjeu est multiple. En termes de demande, il s'agit d'attirer des spectateurs au stade (CBD1), intéresser les médias (CBD2), augmenter la vente de produits dérivés (CBD3), développer des partenariats avec des entreprises notamment sponsors (CBD4), etc., et ce dans un contexte conjoncturel particulier (CBD6) et international (CBD5). De plus, la valorisation des actifs intangibles constitués essentiellement du capital-joueurs et de la réputation, la marque et l'image du club (CBO3) dépend en partie des efforts communicationnels. Concrètement, il s'agit de mettre en place une stratégie d'exploitation de la marque du club et de valorisation du potentiel marchand de l'image des joueurs. Le sponsoring occupe une place prépondérante dans le dispositif compte tenu des sommes qu'il génère, auquel s'ajoute une multitude de possibilités. A titre d'exemple, la quasi-totalité des clubs de l'élite européenne (Real Madrid, FC Barcelone, Manchester United, etc.) organise des tournées d'avant-saison de promotion dans des pays au sein desquels le football est en croissance (Etats-Unis, pays asiatiques, etc.). Par ce moyen, les clubs espèrent augmenter leur popularité et de ce fait leurs recettes (droits télévisés, marketing, etc.). Par ailleurs, l'amélioration de l'image du club en lien avec sa responsabilité sociale s'appuie sur des actions engagées concernant les jeunes, la formation (C2), la lutte contre le dopage, etc. Dans certains clubs, les joueurs vont rencontrer des populations en difficulté. Par exemple, à l'Olympique de Marseille, des visites de joueurs auprès d'enfants malades sont organisées, les portes du centre d'entraînement - la Commanderie - sont ouvertes à des associations qui luttent contre la pauvreté, etc.

Les clubs mettent également en place une stratégie commerciale (C4) qui concerne en premier lieu la billetterie (CBD1). Ils procèdent à une segmentation de la demande à partir de laquelle ils proposent une offre différenciée. Il est important d'assurer un fort taux de remplissage du stade car les revenus de la billetterie occupent une place essentielle dans la structure de financement des clubs (C7). A cela s'ajoutent des revenus indirects (vente de produits dérivés, etc.) (CBD3). Plusieurs types de public sont pris en compte par les clubs. Les supporters viennent à chaque match encourager leur équipe et créer l'ambiance du stade. Les autres spectateurs sont plus occasionnels et volatiles, ils sont tentés de revenir si le spectacle proposé est intéressant. Il est à noter que l'architecture et la configuration des enceintes sportives modernes (C5) en lien avec le classement de l'UEFA en la matière (CBO10), construites en Europe à partir du milieu des années 1990, laissent une place importante aux places à prestation (hospitalité avec service de parking, accueil personnalisé, restauration de qualité, etc.). Convoitées par les entreprises, qui y voient l'occasion de développer des opérations de relations publiques avec des décideurs économiques et politiques, des fournisseurs et des clients, ces places permettent aux clubs d'augmenter leur chiffre d'affaires. La politique de tarification diffère selon les clubs (Arsenal, Olympique de Marseille, etc.) en fonction de leur histoire et de la situation socio-économique de leur territoire d'implantation. La stratégie commerciale des clubs porte également sur les produits dérivés. Leurs programmes marketing, autrement dit l'exploitation de la marque sous toutes ses formes, s'intéressent à des débouchés très diversifiés. Les maillots et écharpes ne sont plus les seuls produits proposés aux supporters qui peuvent trouver (soit directement soit sous forme de licences concédées à des tiers) toutes sortes de vêtements, gadgets, ustensiles de cuisine, etc. aux couleurs de leur club favori. Par exemple, l'Olympique de Marseille dispose de plus de 700 références pour la saison 2010-2011 qui sont disponibles dans plus de 2000 points de vente en France (site internet du club).

La stratégie économique des clubs comprend plusieurs grands axes. Tout d'abord, le renforcement des actifs tangibles des clubs (C5), en particulier le stade et les installations d'entraînement, permet à la fois d'accroître la valeur totale des actifs comptabilisés (CBO4) et de générer des recettes supplémentaires les jours de matches (CBD1) et hors matches grâce à la capacité et la qualité d'accueil de l'enceinte (confort, bonne visibilité, espaces de relations publiques, places « affaires », etc.) et à sa multifonctionnalité (musée, boutiques, restaurants, etc.) (CBO10). Mais cela implique de lourds investissements initiaux qui vont affecter les fi-

nances des clubs (CBO11, C7), d'où le développement de la pratique du naming. De fortes disparités existent : les clubs allemands (sous l'impulsion de l'organisation de la Coupe du Monde en 2006) et anglais disposent pour l'essentiel de stades modernes, ce qui est également le cas de clubs issus d'autres championnats comme le Real Madrid, le FC Barcelone, etc. Les exemples du Bayern Munich avec l'Allianz Arena et d'Arsenal avec l'Emirates Stadium sont illustratifs de l'importance du stade dans la stratégie de développement de certains clubs.

Ensuite, la diversification des activités des clubs (C6) peut leur permettre de dépasser la dépendance de leurs résultats économiques à leurs performances sportives (CBO1) et donc de réduire le risque relatif à une activité spécialisée. Les ligues ont d'ailleurs sensibilisé depuis quelques années les clubs professionnels au risque d'un modèle économique trop dépendant des résultats sportifs et les ont incités à diversifier leurs sources de revenus. Une telle stratégie a déjà été mise en œuvre par des sociétés holdings gérant un club et d'autres activités comme, par exemple, l'OL Group (Olympique Lyonnais). La diversification entreprise peut être liée ou pas au métier du club. On peut la considérer comme liée si elle repose sur sa capacité à organiser, promouvoir et commercialiser des spectacles, ainsi que sur l'exploitation de sa marque sur des activités touchant au voyage, à la restauration, etc.

Sur le plan comptable et financier, une gestion saine (C7) semble s'imposer aux clubs dans le cadre du principe de fair-play financier de l'UEFA (CBO11). Cela passe par un équilibrage de leurs comptes et une maîtrise de leur endettement. Il s'agit donc de contrôler les dépenses et/ou de rechercher des ressources plus importantes. Les dépenses correspondent en grande partie aux indemnités de transferts et aux rémunérations dont les montants élevés résultent d'un climat concurrentiel fort (CBO6) ; or il apparaît compliqué pour un club de conserver sa compétitivité sportive s'il limite la qualité de son recrutement. De plus, le développement d'actifs immobiliers, en particulier le stade, se révèle certes nécessaire mais implique de lourds investissements. De même pour ce qui est de la diversification des activités. La contraction des dépenses semble donc difficile. Reste l'augmentation des ressources qui reposent sur trois piliers : la billetterie et les prestations de service les jours de matches, les droits télévisés et le marketing. Il est à souligner que des différents types de dépenses évoqués précédemment sont attendues des recettes à plus ou moins brève échéance : retours sur l'image des joueurs, plus-values sur transferts, meilleure exploitation du stade les jours de matches (CBD1) et les autres jours, etc. En matière de droits télévisés, la marge de manœuvre des

clubs est différenciée selon leur mode de commercialisation dans les championnats (CBD2). Ainsi, les meilleurs clubs d'Espagne et d'Italie où les droits sont individualisés ont pu développer une stratégie visant à augmenter ce type de revenus compte tenu de leur puissance sportive (C1) et de leur attractivité globale (C10). L'exploitation et la valorisation marchande de la marque (CBD3, CBD4) sont également importantes et s'appuient essentiellement sur le sponsoring, le merchandising, etc. (C3, C4). Certains clubs (Bayern Munich, Real Madrid, FC Barcelone, etc.) en ont fait un élément central de leur stratégie.

En matière de financement au sens capitalistique (C8), certains clubs ont opté pour l'appel public à l'épargne (CBO7) afin de lever les capitaux nécessaires à leur développement. Tottenham Hotspur est le premier club à s'être introduit en bourse en 1983 suivi par de nombreux autres parmi lesquels Sheffield United, Manchester United, Newcastle, AS Roma, Borussia Dortmund, Juventus de Turin, Olympique Lyonnais, etc. Toutefois, sur la période récente, beaucoup de clubs, en particulier anglais, se sont retirés de la cote très souvent suite à un effondrement de leurs cours : Bolton Wanderers, Aston Villa, Nottingham Forest, Sunderland, Chelsea, Manchester United, Birmingham City, etc. Le cas de Manchester United est particulier puisque sa sortie en 2005 résulte de son rachat par l'américain Malcom Glazer (S4) et il s'est introduit en 2012 sur le New York Stock Exchange. Le recours à ce mode de financement implique pour les clubs de définir un projet de développement solide. C'est ce qu'a fait l'Olympique Lyonnais en mentionnant un projet de stade de 60000 places (CBO4, C5) en vue de son admission sur la cote qui a eu lieu le 8 février 2007 (AFIC, 2007).

Pour finir, étudions deux stratégies transversales. La stratégie relationnelle (C9) amène les clubs à considérer leurs parties prenantes les plus importantes (S6) et implique une insertion efficace dans les réseaux considérés comme essentiels pour leur activité (CBO14). Il s'agit de réseaux sportifs (joueurs, entraîneurs, dirigeants, agents), partenariaux (entreprises sponsors), capitalistiques (investisseurs), sociaux (supporters), médiatiques (chaînes télévisées), etc. Par exemple, les stratégies de recrutement des clubs sont contraintes par l'accès aux joueurs et entraîneurs que contrôlent les agents. L'enjeu pour les grands clubs est donc de nouer des liens privilégiés avec les principaux agents, c'est-à-dire ceux qui ont un portefeuille de joueurs et d'entraîneurs étoffé et de qualité. Le Real Madrid illustre cela avec l'agent portugais Jorge Mendes qui représente à la fois l'entraîneur, José Mourinho, et plusieurs joueurs sous contrat.

Par ailleurs, les relations avec les supporters revêtent une importance toute particulière dans certains clubs (FC Barcelone, Olympique de Marseille) (CBD1, S5).

Le développement de l'attractivité des clubs pour les joueurs (CBO6), entraîneurs, investisseurs (CBO7, CBD4), spectateurs (CBD1, CBD3), médias (CBD2) ou encore sponsors (CBD4) s'opère à l'échelle internationale (CBO15, CBD5) et repose sur de multiples dimensions. L'attractivité d'un club est d'abord sportive (compétitions disputées, résultats passés) pour les plus grands joueurs et entraîneurs en recherche de palmarès, les partenaires en quête de visibilité, etc. Ensuite, apparaissent des critères d'importance variable selon les acteurs : le facteur humain (autres joueurs de l'équipe, personnalité de certains entraîneurs, valeurs incarnées par une équipe dirigeante), le stade (capacité, qualité, caractère mythique), l'aspect financier (rémunérations), la structure de propriété du club (S3, S4) (capacité à soutenir des projets ambitieux), son histoire et son rayonnement (palmarès, réputation, image), sa localisation (capitale, culture, qualité et style de vie), etc. L'attractivité d'un club dépend aussi de son insertion dans les réseaux (C9).

## 2.2. LES PERFORMANCES DANS L'INDUSTRIE DU FOOTBALL PROFESSIONNEL EUROPEEN

Les performances à considérer sont relatives aux agents pris individuellement – les clubs – et à l'industrie dans son ensemble et doivent être appréhendées sous l'angle à la fois sportif, économique et sociétal.

De manière générale et en dépit de l'aléa sportif (CBO2), on observe une forte corrélation entre les performances sportives et économiques des clubs (UEFA, 2010). En effet, les résultats sportifs déterminent grandement les revenus perçus (CBO1) et en dépendent aussi au regard des budgets. Les tableaux 4 et 5 présentent à grands traits les performances des clubs des cinq championnats majeurs sur la scène européenne.

**Tableau 4. Performances agrégées des clubs de l'élite dans les compétitions européennes.**

Championnats	Valeur des Championnats sur la saison 2010-2011	Résultats globaux sur la scène européenne	
		Ligue des Champions (victoires-finales perdues)	Ligue Europa (victoires-finales perdues)
Ligue 1	1.2Mrd€	1-5	0-4
Serie A	1.5Mrd€	12-14	9-6
Bundesliga	1.7Mrd€	6-9	6-8
Liga	1.7Mrd€	13-9	7-5
Premier League	2.5Mrd€	12-7	6-5

Source : Ernst & Young (2012) et sites internet des ligues professionnelles nationales et des clubs.

**Tableau 5. Performances des clubs de l'élite aux plus hauts revenus en Ligue des Champions.**

Clubs	Revenus sur la saison 2010/2011	Classement en fonction des revenus	Résultats en Ligue des Champions			
			Sur les 15 dernières années		Total	
			Victoires	Finales perdues	Victoires	Finales perdues
Real Madrid	479.5 Mio€	1	3	0	9	3
FC Barcelone	450.7 Mio€	2	3	0	4	3
Manchester United	367 Mio€	3	2	2	3	2
Bayern Munich	321.4 Mio€	4	1	3	4	5
Arsenal	251.1 Mio€	5	0	1	0	1
Chelsea	249.8 Mio€	6	1	1	1	1
Milan AC	235.1 Mio€	7	2	1	7	4
Inter Milan	211.4 Mio€	8	1	0	3	2
Liverpool	203.3 Mio€	9	1	1	5	2

Source : Deloitte (2012) et sites internet de l'UEFA et des clubs.

De fortes disparités en termes de revenus sont observables selon les championnats et également entre les clubs à l'intérieur d'un même championnat. La Liga est loin devant, suivi de la Premier League et de la Bundesliga. Il ressort, sans surprise, que les clubs issus de ces championnats sont les plus performants dans les compétitions européennes. De plus, l'étude du parcours en Ligue des Champions des clubs ayant les plus gros revenus confirme la corrélation entre ces derniers et les résultats sportifs. Sur les quinze dernières années, la domination des clubs espagnols et anglais est incontestable. L'Espagne et l'Angleterre ont d'ailleurs fourni dix vainqueurs et sept finalistes depuis 1998 (trois victoires pour le Real Madrid et le FC Barcelone, deux victoires pour Manchester United, une victoire Chelsea et Liverpool, deux finales perdues pour Manchester United et le FC Valence (ne figurant pas dans le tableau 5), et une finale perdue pour Chelsea, Liverpool FC et Arsenal). Le fait que le FC Valence, qui est actuellement au 19<sup>ème</sup> rang du classement relatif aux revenus, ait accédé à deux finales consécutives, s'explique en grande partie par une stratégie de recrutement réussie (C1). Les autres clubs vainqueurs sont deux clubs italiens et un allemand : deux victoires pour le Milan AC et une victoire pour l'Inter de Milan et le Bayern Munich. Au cours des quinze dernières éditions, la Ligue des Champions n'a vu accéder au titre qu'un seul club ne faisant pas partie du Top 10 des revenus européens, le FC Porto qui est réputé pour la qualité de son recrutement (C1) et les plus-values réalisées sur les transferts. Ainsi, les exemples du FC Valence et du FC Porto montrent que les stratégies sportives, en particulier de recrutement (C1), constituent un moyen d'obtenir de bons résultats même si elles sont supportées par des moyens financiers plus limités.

De plus, il apparaît que la majorité des clubs qui dominent sur la scène européenne a une grande antériorité sportive comme le Real Madrid, le FC Barcelone, le Bayern Munich, Man-



chester United, le Milan AC, etc. (S2). Chelsea, qui a remporté la Ligue des Champions en 2012, après avoir échoué en finale en 2008, fait quasiment figure d'exception. En effet, en 2003, au moment de son rachat par Roman Abramovitch, le club possédait un palmarès presque vierge (un titre de Champion d'Angleterre en 1955 et deux Coupes d'Europe des vainqueurs de Coupes en 1971 et 1998) et, grâce à l'impulsion financière de son propriétaire, il gagne depuis régulièrement des titres en Angleterre et compte aujourd'hui parmi les meilleurs clubs d'Europe. Cet exemple illustre la montée en puissance de clubs suite à l'arrivée de nouveaux propriétaires qui ont injecté beaucoup d'argent (S4), d'où une évolution des rapports de force et une certaine contestation des clubs habituellement leaders (S7).

Des disparités existent également quant aux sources de revenus : la billetterie et les prestations de service les jours de matches (Match Day), les droits télévisés et le marketing. Le tableau 6 propose la composition des revenus des deux clubs de l'élite de chaque championnat présentant les revenus les plus importants sur la saison 2010-2011.

**Tableau 6. Revenus de quelques clubs de l'élite sur la saison 2010-2011 (en millions d'euros).**

Clubs	Match Day	Droits télévisés	Marketing	Total
Real Madrid	123.6 (26%)	183.5 (38%)	172.4 (36%)	479.5
FC Barcelone	110.7 (25%)	183.7 (41%)	156.3 (34%)	450.7
Manchester United	120.3 (33%)	132.2 (36%)	114.5 (31%)	367.0
Arsenal	103.2 (41%)	96.7 (39%)	51.2 (20%)	251.1
Bayern Munich	71.9 (22%)	71.8 (22%)	177.7 (56%)	321
Schalke 04	37.2 (18%)	74.3 (37%)	90.9 (45%)	202.4
AC Milan	35.6 (15%)	107.7 (46%)	91.8 (39%)	235.1
Inter Milan	32.9 (16%)	124.4 (58%)	54.1 (26%)	211.4
Olympique de Marseille	25.6 (17%)	78.2 (52%)	46.6 (31%)	150.4
Olympique Lyonnais	19.0 (15%)	69.0 (52%)	44.2 (33%)	132.8

Source : Deloitte (2012).

Il apparaît que les clubs italiens et français étudiés sont plus fortement dépendants des droits télévisés que les clubs espagnols, anglais et allemands qui ont des ressources plus équilibrées (C7). Les clubs espagnols et anglais cités dans le tableau engrangent d'importantes recettes les jours de matches du fait qu'ils bénéficient d'enceintes sportives modernes (C5). Les clubs espagnols et italiens enregistrent des montants élevés de droits télévisés sans doute car ils ont la mainmise sur leur commercialisation (CBD2, C7). Le Bayern Munich, le Real Madrid ou encore le FC Barcelone récoltent les fruits d'une stratégie marketing qui a su exploiter efficacement leur image et celle de leurs joueurs (C3, C4).

Il est à noter également que si les clubs engrangent des recettes importantes, elles sont rarement suffisantes pour couvrir leurs dépenses. En effet, de nombreux clubs enregistrent des

pertes récurrentes, comblées très souvent par leurs actionnaires (S3, S4, S6), et souffrent d'un endettement important notamment dans les championnats allemand (Frick et Prinz, 2006), anglais (Beech et al., 2008), espagnol (Garcia et Rodriguez, 2003 ; Ascari et Gagnepain, 2006 ; Boscá et al., 2008 ; Barajas et Rodríguez, 2010), italien (Hamil et al., 2010), etc. Les clubs de football français apparaissent quant à eux bien moins endettés et bénéficient d'une situation financière relativement saine par rapport aux clubs des quatre autres championnats de l'élite (Besson, 2008). Toutefois, des disparités entre clubs existent au sein d'une même ligue. Par exemple, le Bayern Munich a réalisé des bénéfices nets de plus de 11 millions d'euros sur la saison 2011-2012 (site internet du club). Les chiffres fournis par l'UEFA (2011) illustrent l'ampleur des difficultés financières. En fait, 56% des clubs européens de première division ont accusé des pertes en 2010, ce pourcentage étant encore plus élevé (65%) pour les clubs qualifiés pour la phase de groupe de la Ligue des Champions et de la Ligue Europa. Globalement, les clubs européens subissent 1.641 milliards d'euros de pertes effectives nettes globales en 2010. Les pertes enregistrées année après année s'expliquent en grande partie par la croissance des salaires des joueurs et des indemnités de transferts consécutive à l'Arrêt Bosman (CBO6). L'endettement total net des clubs européens est estimé à 6.9 milliards d'euros en 2010. Bien sûr la question est de savoir à quoi a servi cet endettement ? Financer des infrastructures comme le stade ou bien des transferts et des rémunérations de joueurs ? Cela renvoie aux réflexions de l'UEFA dans le cadre du fair-play financier (CBO11).

Les performances sur les marchés boursiers pour les clubs ayant eu recours à l'épargne publique (C8) sont aussi décevantes dans l'ensemble. En raison de l'incertitude pesant sur la valeur fondamentale des clubs et de leur manque de discipline financière et de gouvernance, leurs actifs financiers se révèlent faiblement attractifs, d'où un volume de transactions faible et irrégulier. Il en ressort une faible liquidité des titres se traduisant par une forte volatilité, notamment des baisses brutales de cours sans récupération. Cette situation a engendré de nombreuses sorties qui se sont faites pour l'essentiel par le bas suite à un effondrement des cours, le cas de Manchester United faisant quasiment figure d'exception avec son importante capitalisation boursière et son rachat en 2005 par Malcom Glazer. Selon Allouche et Soulez (2005), si le cours boursier de Manchester United est resté supérieur à son niveau d'émission, c'est en raison de la qualité et de la régularité de ses résultats sportifs (C1), de la grande diversité de ses sources de financement (C7) et de la bonne utilisation des capitaux levés pour réa-

liser des investissements structurels (stade et autres installations) (C5), alors que beaucoup d'autres clubs ont choisi de financer des transferts. Le club s'est d'ailleurs par la suite introduit sur le New York Stock Exchange.

Pour finir, il est intéressant d'apprécier les performances sociétales du football européen. Selon Pascal Boniface, Directeur de l'IRIS, le football contribue à améliorer la société (Fondation du Football, 2011). En effet, de nombreux travaux (Duret, 2012 ; Gasparini 2008 ; Nuytens, 2004) soulignent le rôle du football et de ses acteurs en termes d'intégration et de cohésion sociale. Cela est particulièrement vrai à l'échelle du territoire d'implantation des clubs, comme le souligne Bromberger (1995) pour l'Olympique de Marseille, Liverpool et Naples. L'étude d'Ernst & Young (2012) nous renseigne plus particulièrement sur les impacts économiques et sociaux du football en France. On comptabilise 25000 emplois dans l'ensemble des activités directes, indirectes et induites (à chaque joueur professionnel correspond 23 emplois créés dans l'économie locale et nationale). C'est aussi 1.3 milliard d'euros en 2012 de contributions fiscales et sociales. De plus, le football participe à la valorisation de l'économie et de l'image du territoire dans lequel il est implanté (60% des collectivités locales estiment que les clubs ont un impact sur l'économie de leur territoire et 97% jugent un gain en notoriété de leur ville). Enfin, le football professionnel contribue significativement au développement du football amateur en lui ayant reversé 127 millions d'euros en 2012.

Toutefois, il ne faut pas oublier que les bienfaits du football pour la société sont régulièrement entachés par certaines dérives portant atteintes à l'éthique sportive comme le truquage de matches, le dopage, les paris illégaux, la violence dans les stades, etc. L'UEFA (CBO5) est à l'initiative de plusieurs actions, dont les associations membres et les clubs sont parties prenantes, visant à les juguler comme la campagne « Respect » pour protéger le jeu, les joueurs et les supporters, le partenariat avec le réseau FARE afin de combattre l'intolérance ou encore le programme « HatTrick » en faveur de l'insertion sociale par la pratique du football.

## **Conclusion**

Au final, il nous apparaît que l'approche de l'IO offre un cadre d'analyse relativement complet de l'industrie du football professionnel européen et du comportement de ses acteurs – les clubs –. En effet, une connaissance fine des caractéristiques de l'industrie en termes de conditions de base et de structure constitue indéniablement un facteur de compréhension des straté-

gies des clubs – de l'élite dans cette étude – et des résultats obtenus sur les plans sportifs, économiques et sociétaux. Les défis auxquels les clubs sont confrontés sont de plusieurs ordres. Tout d'abord, les clubs de l'élite doivent envisager leur avenir en tenant compte non seulement d'une incertitude sportive inhérente au modèle de ligue ouverte mais aussi d'une incertitude économique tant le modèle sur lequel ils sont aujourd'hui construits semble fragile. Ensuite, la croissance du football professionnel depuis une quinzaine d'années n'a pas profité de façon équivalente à l'ensemble des clubs, la plupart d'entre eux n'ayant pas réalisé d'investissements structurels importants susceptibles de générer des revenus moins dépendants des résultats sportifs au profit d'investissements conjoncturels rattachés à la volonté de la gouvernance de remporter des titres sportifs et d'enrichir le palmarès du club. De plus, le potentiel de croissance des clubs est fortement contraint par les marchés auxquels ils sont adossés au niveau tant des revenus d'affluence et d'audience que de ceux relatifs à exploitation de la marque. En outre, si certains clubs ont réussi à se développer à l'étranger, de nombreux autres n'en ont eu ni les moyens ni le potentiel. Il ressort de tout cela des disparités et des déséquilibres forts que la seule mutualisation des droits télévisés des compétitions dans certaines ligue et au niveau européen et leur redistribution ne pourront combler. Enfin, les clubs sont devenus de véritables entreprises de spectacle, ce qui leur offre la possibilité de diversifier leur métier de base, à savoir la compétition et la performance sportive, pour se diriger vers la conception, la production, l'organisation, la médiatisation et la commercialisation de spectacles sportifs, événementiels et culturels pour lesquels ils possèdent d'ores et déjà un savoir-faire et des consommateurs potentiels.

## Références

- AFIC (2007), Financement des clubs de football, *La fiche thématique du capital-investissement*, 34, Juin.
- Aglietta, M., W. Andreff et B. Drut (2008), Bourse et football, *Revue d'Economie Politique*, 118 : 2, 255-296.
- Allouche, J. et S. Soulez (2005), La cotation des clubs de football anglais. Une analyse différenciée des facteurs explicatifs de fluctuations de cours, *Les Cahiers de Recherche du GREGOR*, 2005-04.
- Ascari, G. et P. Gagnepain (2006), Spanish Football, *Journal of Sports Economics*, 7 : 1, 76-89.
- Bain, J. (1956), *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries*, Cambridge: Harvard University Press.
- Barajas, A. et P. Rodríguez (2010), Spanish Football Clubs' Finances: Crisis and Player Salaries, *International Journal of Sport Finance*, 5 : 1, 52-66.
- Barget, E. (2008), Economie du sport, in E. Barget & D. Vailleau (dir.), *Management du sport. Théories et pratiques*, De Boeck, Bruxelles.

- Beech, J., S. Horsmann et J. Magraw (2008), The Circumstances in which English Clubs Becomes Insolvent, *The CIBS Working Papers Series*, 4, Coventry University.
- Besson, E. (2008), *Accroître la compétitivité des clubs de football professionnels français*, Rapport au Premier Ministre, Novembre.
- Boscá, J. E., V. Liern, A. Martinez et R. Sala (2008), The Spanish Football Crisis, *European Sport Management Quarterly*, 8 : 2, 165-177.
- Bourg, J. F. (2008), L'économie du sport, in P. Arnaud, M. Attali & J. Saint-Martin (dir.), *Le sport en France. Une approche politique, économique et sociale*, La Documentation Française, Paris
- Bourgeois, L. J. (1980), Strategy and Environment: A Conceptual Integration, *Academy of Management Review*, 5 : 1, 25-39.
- Bromberger, C., A. Hayot et J. M. Mariottini (1995), *Le match de football : Ethnologie d'une passion partisane à Marseille, Naples et Turin*, Editions de la Maison des Sciences de l'Homme, Paris.
- Bromberger, C. (1998), *Football, la bagatelle la plus sérieuse du monde*, Bayard, Paris.
- Child, J. (1972), Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, *Sociology*, 6 : 1, 1-22.
- Cianferani, S., J.-F. Marteau et G. Raballand (2008), *Quel objectif pour le football ? Objectif 0-0*, L'Harmattan, Paris.
- De Bandt, J. (1991), L'économie industrielle dans le contexte français : développements et spécificités, in R. Arena, L. Benzoni, J. De Bandt & P. M. Romani (dir.), *Traité d'économie industrielle*, Economica, Paris.
- De Bandt, J. (2010), L'économie industrielle, telle qu'en elle-même, *Revue d'Economie Industrielle*, Numéro spécial, 327-348.
- Deloitte (2012), *Deloitte Football Money League 2012*.
- Demil, B. et X. Lecocq (2010), Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency, *Long Range Planning*, 43 : 2-3, 227-246.
- Denis, J.-P. (2003), *Certains aspects du sport professionnel en France*, Rapport à Monsieur le Ministre des Sports, Novembre.
- Desbordes, M., F. Ohl et G. Tribou (2004), *Marketing du sport*, Economica, Paris.
- Drut, B. (2011), *Economie du football professionnel*, La Découverte, Paris.
- Duncan, R. B. (1972), Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 17 : 3, 313-327.
- Duret, P. (2012), *Sociologie du sport*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Ernst & Young (2012), *2<sup>ème</sup> baromètre foot pro, impacts économiques et sociaux*.
- Ferrand, A., L. Torrigiani et A. Camps I Povill (2006), *Sport et sponsoring*, INSEP, Paris.
- Fondation du Football (2011) : *Le football, une réalité sociétale méconnue, Panorama sociétal du football français, Saison 2010-2011*, 1<sup>ère</sup> édition.
- Franck, E. (2010), Private Firm, Public Corporation or Member's Association Governance Structures in European Football, *International Journal of Sports Finance*, 5 : 2, 108-127.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.
- Frick, B. et J. Prinz (2006), Crisis? What Crisis? Football in Germany, *Journal of Sports Economics*, 7 : 1, 60-75.
- Garcia, J. et P. Rodriguez (2003), From Sports Clubs to Stock Companies: the Financial Structure of Football in Spain. 1992-2001, *European Sport Management Quarterly*, 3 : 4, 253-269.
- Gasparini, W. (2008), L'intégration par le sport. Genèse politique d'une croyance collective, *Sociétés contemporaines*, 69, 7-23.

- Goddard, J. et P. J. Sloane (2005), Economics of Sport, in S. Bowmaker (dir.), *Economics Uncut: an Alternative Guide to the Dismal Science*, Northampton: Edward Elgar.
- Hambrick, D. C. (1983), An Empirical Typology of Mature Industrial Product Environments, *Academy of Management Journal*, 26 : 2, 213-230.
- Hamil, S., S. Morow, C. Idle, G. Rossi et S. Faccondini (2010), The Governance and Regulation of Italian Football, *Soccer & Society*, 11 : 4, 373-413.
- Kuypers, T. et S. Szymanski (2009), *Why England Lose and Other Curious Football Phenomena Explained*, London: HarperCollins Publishers.
- Lawrence, P. R. et J. W. Lorsch (1969), *Organization and Environment*, Homewood: Richard D. Irwin.
- Learned, E. P., R. C. Christensen, K. R. Andrews et W. D. Guth (1969), *Business Policy: Text and Cases*, Homewood: Richard D. Irwin.
- Liebihain, P. (2008), Le marketing du sport et la communication sportive, in E. Barget & D. Vaillau (dir.), *Management du sport. Théories et pratiques*, De Boeck, Bruxelles.
- Marchesnay, M. et Y. Morvan (1979), Micro, macro, meso..., *Revue d'Economie Industrielle*, 8 : 1, 99-103.
- Mason, E. S. (1957), *Economic Concentration and the Monopoly Problem*, Cambridge: Harvard University Press.
- McCabe, D. L. et J. E. Dutton (1993), Making Sense of the Environment: The Role of Perceived Effectiveness, *Human Relations*, 46 : 5, 623-643.
- Miller, D. (1988), Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications, *Academy of Management Journal*, 31 : 2, 280-308.
- Minquet, J. P. L. (2004), Sports, football et finance, *Revue Française de Gestion*, 150, 141-160.
- Miralles, P. (2007), *Le management des talents*, L'Harmattan, Paris.
- Montchaud, S. (2011), L'implication croissante des entreprises dans le sport, in S. Montchaud & P. Dantin (dir.), *Le modèle sportif français : bilan et perspectives*, Hermès Science – Lavoisier, Paris.
- Morvan, Y. (1977), A propos de l'économie industrielle, *Revue d'Economie Industrielle*, 1 : 1, 5-26.
- Mouhoud, E. M. et D. Plihon (2007), Finance et économie de la connaissance : des relations équivoques, *Innovations*, 25, 9-43.
- North, D. C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Nuytens, W. (2004), *La popularité du football, sociologie des supporters à Lens et à Lille*, Artois Presse Université, Arras.
- Pelham, A. M. et P. Lieb (2002), Industry Environment and Business Strategy: A comparison of Contingency Theory Expectations and Relationships between Small Manufacturing Firm Manager's Perceptions of Environment and Strategy, *International Business and Economics Research Journal*, 1 : 8, 49-62.
- Porter, M. E. (1981), The Contribution of Industrial Organization to Strategic Management, *Academy of Management Review*, 6 : 4, 609-620.
- Quirk, J. et R. Fort (1992), *Pay Dirt: The Business of Professional Team Sports*. Princeton: Princeton University Press.
- Scherer, F. M. (1970), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Chicago: Rand Mc Nally.
- Scott, W. R. (1995), *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- 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. (2006), The European Model of Sport, in W. Andreff & S. Szymanski (dir.), *Handbook on the Economics of Sport*, Northampton: Edward Elgar.
- Tikkanen, H., J.-A. Lamberg, P. Parvinen et J.-P. Kallunki (2005), Managerial Cognition, Action and the Business Model of the Firm, *Management Decision*, 43 : 6, 789-809.

Tribou, G. (2007), *Sponsoring sportif*, Economica, Paris.

UEFA (2005), *Déclaration du XXIX<sup>e</sup> Congrès ordinaire, concernant la formation locale des joueurs*.

UEFA (2010), *Panorama du football interclubs européen, Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs, Exercice financier 2009*.

UEFA (2011), *Panorama du football interclubs européens, Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs, Exercice financier 2010*.

Zimbalist, A. (2003), Sport as business, *Oxford Review of Economic Policy*, 10 : 4, 503-511.