

Du spectacle... au *business* : les nouvelles relations entre le sport et la télévision

Jean-Bernard Marie
Moles

*Docteur en Sciences des sports
Enseignant-Chercheur
à l'UFR-Staps Montpellier 1*

Claude Sobry

*Docteur en Sciences économiques
Maître de Conférences
à la FSSEP de Lille 2
Laboratoire « Sport, Identité,
Culture »*

« *Quand vous avez 75 000 spectateurs dans le stade, plus 10 millions devant leur télé et qu'il y a autant d'argent, le rugby devient un business.* » Cette déclaration de Clive Woodward, entraîneur du XV d'Angleterre, trouve une résonance dans les propos tenus par Mario Pescante, président du Comité national olympique italien lorsqu'il annonçait sa démission : « *Le football d'aujourd'hui, des milliards, des cotations en bourse, n'est plus celui dans lequel je peux me reconnaître.* »

Les profits générés par les chaînes de télévision ont entraîné de véritables bouleversements dans le monde du sport, en particulier dans les sports les plus médiatiques, ceux qui, par nature et pour des raisons fort différentes, attirent le plus de téléspectateurs, ces sports étant d'ailleurs divers (selon les régions du monde), mais le football arrivant largement en tête. Le financement des manifestations (tournois, Jeux Olympiques, coupes, championnats nationaux et internationaux), des fédérations et des clubs en a été véritablement révolutionné. Pour prendre l'exemple du football, la billetterie représentait 81% des ressources des clubs du championnat de France lors de la saison 1970-1971. Pour la saison 2000-2001, cette dernière ne constitue plus que 35% des recettes des clubs en Angleterre, 31% en Italie, 27% en Allemagne, 25% en Espagne et 22% en France¹. Par contre, la part des droits de retransmission et de marketing est estimée à 52% de moyenne dans le budget des clubs participant au championnat

de France de football 2002 ; 64,8% pour le budget de la Coupe du monde de football en 1994 (71,10% pour celle de 1998) ; 76,5% pour le budget des Jeux Olympiques d'Atlanta (1996) contre 14% de recettes de guichets ; 53% du budget 2002 du Real de Madrid (760 millions d'euros issus des droits de retransmission sur un budget de 152 millions d'euros).

Entre les recettes dégagées par le spectacle « direct » (personnes payant le droit d'assister à un spectacle sportif, *in praesentia*) et celles obtenues grâce au spectacle médiatisé (droits de retransmission, *pay per view*, et, partiellement, abonnements, *ex praesentia*), on perçoit l'importance de la télévision dans l'économie du sport. On peut affirmer aujourd'hui que l'intervention de la télévision est à l'origine du « sport-spectacle » et, par extension, du « sport-business », si l'on admet que le sport-spectacle consiste à formater un spectacle sportif afin de rendre plus aisée la création d'images et de commentaires. Lesquels constituent un nouveau spectacle à destination des téléspectateurs (ou, devrait-on dire, « télénauts » pour désigner ceux qui utilisent la télévision comme l'ordinateur, d'autant que, de par l'évolution des technologies, ces appareils tendent à n'en faire plus qu'un et l'interactivité entre diffuseurs d'images et consommateurs à se développer). Ainsi ceux-ci reçoivent-ils à la fois une information, un divertissement et des sollicitations à la consommation par les annonces publicitaires, incrustations et autres techniques. Le sport-business, pour sa part, utilise les mêmes éléments mais s'efforce, en ayant recours aux stratégies propres aux entreprises, de créer de la valeur, le sport n'étant que le vecteur de communication d'une marque.

On se trouve ici face à une double stratégie d'enrichissement : celle des entreprises, opérateurs de télévision et annonceurs d'une part ; celle du monde du sport, des fédérations, des équipes, des intermédiaires et des régies sportives d'autre part. Mais cette course au profit menée par les différents agents concernés semble aujourd'hui rencontrer ses limites dans le sport européen, lequel n'a pas su se doter de règles lui permettant d'échapper à la tendance naturelle d'un marché libéralisé sans bornes ni freins, qui est de toujours privilégier les plus riches et les plus forts au détriment des autres acteurs. Jeux de lucre de la part de tous les acteurs participant au sport-spectacle télévisé, jeux de dupe pour un grand nombre, tous peut-être.

Les stratégies des opérateurs de télévision

La multiplication des chaînes, la volonté d'implanter des chaînes à péage en Europe (comme elles le sont déjà en Amérique du Nord et au Japon), l'arrivée des nouvelles technologies d'information et de communication au nombre desquelles le signal numérique pour la télévision qui permet un accroissement considérable tant de la qualité de l'image que du nombre de chaînes émettrices², Internet (en particulier le « haut débit » qui permet de recevoir des images d'une qualité de plus en plus proche de celle de la télévision) et le téléphone UMTS (qui reçoit des images vidéo), etc., tout cela a été, au moins pour partie, à l'origine de l'augmentation des droits de retransmission.

Afin de fonctionner et de générer des profits, les entreprises s'appuyant sur ces technologies ont besoin de rentrées d'argent qu'elles trouvent auprès des ménages (qui acquittent les redevances, droits d'abonnement ou d'accès et *pay per view*) ainsi qu'auprès des annonceurs (qui sont d'autant plus enclins à accepter des tarifs élevés que les ménages-télénautes sont plus nombreux). L'objectif des opérateurs consiste donc à attirer le plus grand nombre d'abonnés. Or, le sport constitue l'un des vecteurs décisifs d'abonnement car il est le meilleur porteur d'audience. En 1997, en France, le football professionnel a obtenu les 19 meilleures audiences sportives, avec, en moyenne, 7 millions de téléspectateurs et une part d'audience oscillant entre 32 et 52%. En 1998, la Coupe du monde de football a été suivie par 37 milliards de téléspectateurs (audience cumulée), avec 20,57 millions de téléspectateurs en France pour la finale France/Brésil (76% de parts de marché pour TF1 ; Canal+, diffusant également cette finale, a attiré pour sa part 3,07 millions de téléspectateurs), laissant très loin le premier film, *Mrs Doubtfire*, avec seulement 13 millions de téléspectateurs. En Grande-Bretagne, Italie et Allemagne, le football – grâce au Mondial – réalise les plus grosses audiences avec des moyennes allant de 24 à 30 millions de téléspectateurs.

Pour Chris Haynes (Sky-TV, du groupe Murdoch), « 50% de nos abonnés regardent le football ». À Canal+, ce taux serait de 60%. En 1999, c'est la finale de la Coupe du monde de rugby à XV, France/Nouvelle-Zélande, qui est toujours en tête en France avec 14 millions de téléspectateurs (avec une pointe à 16 millions, soit 75% de parts de marché). En 2000, de nouveaux records ont été atteints, notamment avec la finale de l'Euro-Foot France/Italie : 21,4 millions de téléspectateurs (avec une pointe à 24 millions) et une part de marché de 77,5%. Il s'agit là de la plus forte audience de l'histoire de la télévision française ! En

élargissant l'observation, sur 7 pays analysés, (Finlande, Italie, Brésil, Allemagne, Hongrie, France, Royaume-Uni), 6 ont obtenu une part de marché supérieure à 40% sur les Grands Prix de Formule 1 en 1999 ; le Super Bowl de 2000 a été suivi par 130 millions de téléspectateurs américains et les Jeux Olympiques de Sydney par 22,6 milliards (audience cumulée). Enfin, la rencontre France/Danemark comptant pour la Coupe du monde de football 2002 en Corée et au Japon, bien que se déroulant à 8h30 du matin, a rassemblé sur TF1 près de 10 millions de téléspectateurs pour une part de marché de 90%. Du jamais vu ! Ce sont de tels résultats qui conduisent les opérateurs de télévision à ne privilégier que quelques sports dans leurs achats de droits, football en tête, puisque l'audience obtenue est économiquement déterminante pour ces entreprises.

Il est également intéressant de noter que les opérateurs de télévision, groupes ou filiales de groupes, sont propriétaires en totalité ou en partie du capital de plusieurs chaînes de télévision. Par exemple, le groupe TF1 est propriétaire, outre la chaîne hertzienne d'accès libre TF1, de LCI, Eurosport, Breizh TV. Canal+ se conjugue aussi sous Canal Jimmy, I Télévision et Pathé Sport, racheté en mars 2002, et qui deviendra à l'automne Sport +. Ces opérateurs adoptent des politiques de déclinaison de leurs chaînes, chacune ayant sa spécificité, mais le téléspectateur souhaitant suivre le plus grand nombre de rencontres sportives doit s'abonner à différentes chaînes payantes. TF1 ayant acheté l'ensemble des droits – pour la France – de la Coupe du monde de football 2002 ainsi que les 24 meilleures rencontres de la Coupe du monde 2006 a ainsi prévu dans sa stratégie de s'appuyer sur ses filiales : Eurosport (pour les rencontres dites « secondaires » ou les rediffusions de celles « premium ») et LCI (pour les magazines et les reportages). Ces deux chaînes étant payantes, TF1 compte ainsi fidéliser une clientèle sur les bouquets adéquats (TPS et Canal Satellite) et attirer de nouveaux abonnés. La stratégie de spécialisation des chaînes de Canal+, selon un dégradé de couleurs (bleu, jaune et vert, cette dernière étant spécifique au sport), participe du même principe.

Dans un contexte de concurrence croissante, l'importance du sport est telle pour ces opérateurs que les tarifs des droits de retransmission ont très vigoureusement augmenté, en particulier au cours de la décennie 1990. En 1985, Canal+ versait 762 000 euros à la Fédération française de football pour obtenir les droits du championnat de France. En 1995, les mêmes droits s'élevaient à 25,4 millions d'euros et à 103 millions pour la saison 2001-2002³. Les droits de retransmission de la Coupe du monde de football sont passés de 62,6 millions d'euros en 1990 à 989,3 millions en 2006. Ceux des Jeux Olympiques d'été de 287 millions de dollars en 1984 (Los Angeles) à 1 milliard 690,8 millions de dollars en 2008 (Pékin).

Pour les chaînes établies de longue date, il s'agit de faire face à la concurrence, d'occuper le terrain sur une activité potentiellement rémunératrice. Le prix d'achat des droits de retransmission d'une épreuve peut pourtant dépasser les capacités de financement d'une chaîne ayant habitué ses téléspectateurs (devenus télénauts) à recevoir le sport en question. Mais ce sont ces stratégies de spécialité qui permettent aux chaînes de se positionner. Dans ce cas, plusieurs stratégies sont possibles. Première possibilité : la chaîne renonce à diffuser l'épreuve considérée, comme ce fut le cas de TF1 et de Canal+ pour les Jeux Olympiques de Sydney (2000), les heures de retransmission étant très défavorables à l'Europe ou pour la BBC concernant la Premier League de football. Autre option envisageable : elle s'associe avec un concurrent, comme l'ont fait plusieurs chaînes pour acheter les droits de la Coupe du monde de football 2002.

Considérant qu'ils ne peuvent se dispenser de diffuser de telles compétitions (Coupe du monde de football pour TF1, Tour de France, Jeux Olympiques, Paris-Roubaix en cyclisme et certaines rencontres de football pour France Télévision), les opérateurs vont développer des stratégies spécifiques permettant de couvrir leurs frais. TF1, propriétaire des droits de retransmission de la Champion's League de football, diffusée sur deux jours, a ainsi partagé son investissement avec Canal+. En rugby, Canal+ propriétaire des droits du championnat de France, a mis en vente une demi-finale et la finale (qui a été ainsi diffusée parallèlement sur une chaîne hertzienne, France 2). TF1 et Canal+ se sont groupés pour tenter d'acheter les droits de la Coupe du monde de rugby 2003 (mais ont été « doublés » par France Télévision qui a acquis les droits pour 22,8 millions d'euros).

D'autres moyens sont envisageables pour tenter d'amortir certaines opérations coûteuses. TF1 ayant par exemple déboursé 60,9 millions d'euros pour acquérir les droits de la Coupe du monde de football 2002 ainsi que des options pour celle de 2006, ne pouvait a priori pas rentabiliser son investissement. La chaîne en question a donc choisi « d'habiller » les retransmissions d'un jeu grand-public qui précédait la diffusion des matches et qui incitait les gens à téléphoner pour participer. Ce sont ces appels qui auraient dû permettre d'atteindre le retour sur investissement... si l'équipe de France avait mieux performé !

Quelques dérives sont cependant à craindre dans cette course à l'appropriation des droits de diffusion tels les achats dits « jachères » destinés à ne pas être utilisés mais seulement à priver la concurrence de toute possibilité de programmation.

Afin de s'assurer de la qualité du « formatage » des épreuves sportives pour la télévision, mais également pour échapper aux rigidités des règles fédérales nationales et internationales, les opérateurs font appel à toute une série de procédés qui, aujourd'hui, sont de plus en plus répandus. Ce peut être la prise de participation dans le capital de clubs de football (Canal+ est propriétaire à 57% du Paris Saint-Germain depuis 1991 et à 90% du Servette de Genève jusqu'en 2002 ; l'Olympique Lyonnais est propriété à 34% du groupe Pathé ; M6 et UEFA-Sports du groupe Bertelsman sont propriétaires des Girondins de Bordeaux, ce second partenaire étant encore actionnaire du Borussia Dortmund, du Hambourg SV, du Herta Berlin et du FC Nuremberg, etc.).

Cette « technique » est identique à celle appliquée aux États-Unis : Ted Turner, patron de CNN et de la chaîne sportive CNN-SI, possède l'équipe de baseball des Braves d'Atlanta et l'équipe de basket-ball des Hawks d'Atlanta. Michael Eisner, de la Walt Disney Company est à la tête du réseau sportif ESPN composé de deux chaînes nationales et il est propriétaire d'une équipe de baseball et d'une de hockey. Avec Rupert Murdoch, président de News Corporation, on commence à percevoir la complexification des interrelations entre la sphère économique et la sphère sportive. Murdoch a racheté une équipe de baseball en 1998. Il détient 40% du club de hockey des Kings de Los Angeles et 10% de l'équipe de basket des Lakers de Los Angeles. En 1999, il rachète le groupe Liberty Media et acquiert de ce fait 40% de deux clubs newyorkais de basket et hockey. BskyB, la chaîne satellitaire dont Murdoch est le principal actionnaire avec 40% du capital, est également propriétaire de parts (9 à 10%) dans cinq clubs anglais de football. Voulant pénétrer le marché italien, le groupe News Corp. a pris 35% du réseau numérique Stream, filiale de Canal+ (groupe Vivendi Universal) et du groupe de Sergio Berlusconi, lui-même propriétaire du Milan AC. De plus, Stream a obtenu les droits de retransmission de la Lazio de Rome, la Fiorentina, la Roma et Parme⁴. Donc, indirectement, News Corp. est intéressé par ces droits. Rupert Murdoch a également acheté la chaîne satellitaire à péage Telepiù⁵, vendue par le groupe Vivendi Universal, et son bouquet de programmes thématiques D+ (l'équivalent de CanalSatellite) pour 1,5 milliard d'euros. Au passage, il récupère aussi des droits de retransmission de matchs de football de la série A italienne.

Autre figure intéressante du monde des médias, au moins avant sa faillite, Leo Kirch, déjà propriétaire des droits mondiaux des Coupes du monde de football de 2002 et 2006, est parvenu à entrer dans le capital de la SLEC (Slavica Eccleston Corporation), société gestionnaire des droits de la Formule 1, d'abord à hauteur de 20% puis, faisant jouer

options et opportunités, jusqu'à 75%. Cependant, Murdoch est propriétaire à hauteur de 22% du capital de la chaîne à péage *Premiere World* du groupe Kirch. Ce sont des erreurs de gestion et le manque de succès de cette chaîne qui sont à l'origine de la dette cumulée de 6 milliards d'euros qui a provoqué la faillite de ce secteur du groupe Kirch. Murdoch pourrait de ce fait racheter les parts de la SLEC et se trouver ainsi en position très favorable pour se faire attribuer les droits de retransmission de la F1⁶.

Mais les opérateurs peuvent aussi créer leur « propre » événement sportif. En 1986, CNN lançait ainsi les *Good Will Games*. En 1995, ESPN, filiale de Walt Disney Company, a inventé les *Extreme games (X-Games)* d'été et d'hiver. En 2000, NBC associée au groupe de presse *Emap* donnait naissance aux *Gravity Games (G-Games)*. Le groupe *Amaury* en France (dont *L'Équipe TV*) produit et organise le *Tour de France* et les plus belles classiques cyclistes ainsi que le *Paris-Dakar*. Bien d'autres épreuves de sport de glisse ou de sport-aventure sont également organisées par des chaînes de télévision.

Face à ces stratégies, les nouvelles chaînes qui tentent de s'implanter en s'appuyant sur le sport sont conduites à pratiquer des politiques agressives d'achat de droits au prix fort dans des disciplines très porteuses d'audience, quitte à prendre d'importants risques financiers. Cette concurrence a pour effet, entre autres, de participer à l'envolée des tarifs des droits de retransmission. Mais l'effet peut être dévastateur, comme nous le verrons ultérieurement.

Le rôle des annonceurs est ici volontairement passé sous silence, mais l'engagement de ces entreprises auprès des sportifs, des organisateurs d'événements sportifs, des opérateurs de télévision et des sites Internet (sans oublier les campagnes de communication qui s'appuient sur le sport) paraît évident. Il s'agit en effet ni plus ni moins que de s'approprier des valeurs et qualités véhiculées par le sport ainsi que l'impact de celles-ci sur les consommateurs et d'accroître les ventes du produit considéré ou d'améliorer l'image d'une entreprise. Dans ce domaine, les exemples sont légion et nous ne nous y attarderons pas. En contrepartie, les sommes figurant sur les contrats sont de plus en plus élevées : la star mondiale du football *Zinedine Zidane* a signé en avril 2002 un contrat avec l'opérateur de téléphonie mobile *Orange* (qui appartient à *France Télécom*), contrat qui devrait lui rapporter quelque 3 millions d'euros sur trois ans. Les contrats du joueur avec *Ford*, *Canal Satellite* et *Adidas*, entre autres, lui auraient rapporté 45 millions de francs (6,86 millions d'euros) en 2000. En 1999, la tennismoman *Anna Kournikova* avait un contrat avec *Adidas* de 40 millions de francs par

an (6,1 millions d'euros), avec Yonex pour 10 millions de francs (1,52 million d'euros) et quelques autres encore. Ses différents contrats lui permettent d'engranger 10 millions de dollars de revenus totaux en 2001, autant que Martina Hingis ou Venus Williams, bien que n'ayant jamais gagné un seul tournoi majeur ! L'heptathlète britannique Denise Lewis, médaillée d'or aux Jeux Olympiques de Sydney, a signé, début 2002, un contrat de quatre ans avec Nike pour un montant de 6 millions de francs (910 000 euros). En 2000, les revenus totaux du leader de la F1, Michael Schumacher, s'élevaient à 59 millions de dollars (environ 69,2 millions d'euros), avec un salaire versé par Ferrari de 33,91 millions d'euros. Bien que n'ayant pas joué en 2000, les gains de Michael Jordan s'élevaient cette même année à 37 millions de dollars (43,5 millions d'euros).

L'ensemble des entreprises considérées, médiatiques ou non, ont donc pour objectif d'accroître leurs gains et profits grâce au sport. Mais, de leur côté, comprenant l'intérêt que représentent certaines compétitions, les responsables des sports médiatiques cherchent également à tirer avantage de leur situation, à participer au « jeu de lucre ».

Les stratégies des dirigeants des sports médiatiques

Percevant l'intérêt de la télévision et du monde économique dans son ensemble pour un secteur laissé jusqu'alors dans le domaine du loisir, du bénévolat, des activités consommatrices de richesses et non productrices, les dirigeants sportifs des sports les plus médiatiques ont tenté de s'approprier une part de la manne dont ils estiment être légitimement partie prenante. Pour les organisateurs de spectacles sportifs ponctuels tels que les Jeux Olympiques, la situation était relativement simple puisque, portés par la vague de marketing penant appui sur le sport, il était possible de décliner le produit, le segmenter, l'affiner, pour le vendre au plus offrant sous différentes formes, télévisuelle en particulier. Pour les fédérations, l'approche était différente puisqu'il s'agissait pour elles de vendre un produit qui se déroule dans une temporalité différente, étalée sur plusieurs mois et renouvelée chaque année. Ce produit doit donc être de haute qualité et ne pas lasser le téléspectateur.

Prenons le cas du football, sans doute le plus représentatif des évolutions repérables dans le sport européen au cours de ces dernières années. Pour comprendre les stratégies développées par les instances dirigeantes de ce sport, il faut distinguer les pays fortement porteurs d'audience et ceux qui ne disposent que d'un potentiel d'audience plus

faible, ceci tenant essentiellement, en ce qui concerne les pays européens, à la démographie locale. En effet, les contrats concernant les droits de retransmission – et donc de marketing – sont établis par zones géographiques, le plus souvent par pays. De ce fait, les pays à faible population ne pouvant attirer qu'un nombre limité de téléspectateurs, l'ensemble des recettes s'en ressent. Ainsi Benfica (Portugal), l'un des clubs phares du football européen au début des années 1990, a-t-il sombré dans les classements. « *Nous sommes une nation de 10 millions d'habitants qui n'offre pas le même potentiel d'audience que l'Espagne ou l'Italie, souligne le manager général de Benfica. Il y a 5 ans Benfica était un grand d'Europe, aujourd'hui la réalité économique liée aux droits télé nous a relégués au second rang.* »⁸

Le lien entre le niveau des ressources et le niveau dans les classements a été conforté par la libéralisation de la circulation des sportifs à l'intérieur des frontières européennes, sensible tout particulièrement dans le football⁹. Plus une équipe peut s'armer en engageant de bons joueurs, plus ses chances sont grandes d'atteindre et de conserver un niveau élevé dans les compétitions internationales et donc de percevoir des recettes importantes lui donnant les moyens de conforter sa position. On perçoit déjà la formation d'un cercle vertueux pour les uns, vicieux pour les autres, permettant à quelques équipes de se situer et de se maintenir au plus haut niveau, faisant barrage aux autres. En 2001, la Premier League anglaise de football a vendu au consortium Canal+ ses droits de retransmission pour les trois saisons suivantes au prix de 178 millions de livres (environ 280 millions d'euros) et à News Corporation pour une somme presque double de celle du contrat précédent (98 millions de livres). De même, le contrat signé par la fédération anglaise de football et les chaînes BBC et BskyB portant sur les retransmissions télévisées de la Coupe d'Angleterre et les matchs à domicile de l'équipe nationale d'Angleterre portait sur 400 millions de livres (640 millions d'euros) sur trois ans, soit quatre fois plus que le contrat précédent.

Cette rentabilité roborative pour les grands pays producteurs d'audience a été confortée en 1997 par la réaction de la Ligue européenne de football (UEFA) aux risques de succès d'une « super ligue » privée, copiée sur le modèle nord-américain, avec des clubs achetant le droit de participer à une compétition fermée, ne risquant plus la relégation, d'où une meilleure visibilité pour les partenaires économiques et une réduction des risques, avec, à la clé, des revenus trouvant leurs sources dans la vente des droits de retransmission et dans le marketing beaucoup plus importants que ce que la ligue ne donnait alors. Ainsi pour évacuer cette « super ligue », la Coupe d'Europe des clubs champions a cédé la

place à la Champion's League et la coupe de l'UEFA a été révisée. L'objectif de l'UEFA était essentiellement de trouver des ressources supplémentaires et de mettre au point une grille de répartition permettant de dissuader les clubs de faire dissidence. Passant de 24 à 32 clubs et de 85 à 157 matches, le budget de la compétition bondissait de 182,9 millions d'euros en 1998-1999 à 503 millions d'euros en 1999-2000 et 655,5 millions la saison suivante, grâce au développement des recettes liées au marketing et aux droits de retransmission (la compétition étant retransmise par une centaine de chaînes dans plus de 200 pays sur les cinq continents).

L'effet de ces retombées financières a été de modifier le comportement des dirigeants de clubs. La Champion's League a rapporté 18,3 millions d'euros à l'Olympique Lyonnais¹⁰ alors que le différentiel entre le champion de France et son dauphin n'était que de 1,2 millions d'euros. « *Entre un titre de Champion de France et une qualification en Champion's league, le choix est vite fait : tout pour préserver une place pour la Champion's League* », déclare Jean-Michel Aulas, président de l'Olympique Lyonnais. De la même manière, la Coupe de la Ligue (réservée aux seuls clubs professionnels) dont chaque tour franchi rapporte 460 000 euros (avec un gain total pour le champion de 2,2 millions d'euros) a largement supplanté la Coupe de France (ouverte aussi aux amateurs) qui ne rapporte que 305 000 euros par tour franchi et seulement 1,8 million d'euros pour le vainqueur.

Ainsi, sous la force de plus en plus prégnante du marché, les objectifs des grands clubs professionnels ont évolué : en Amérique du Nord, les propriétaires d'équipes sont perçus comme des « maximisateurs de profit » (*profit maximisers*) alors qu'en Europe, jusqu'à une époque récente, il était entendu que les clubs étaient des « maximisateurs de succès sous contrainte budgétaire » (*teams maximise success subject to a budget constraint*) (Szymanski, 2001). Aujourd'hui, il n'en va plus de même. Le budget du Real de Madrid (152 millions d'euros), de Manchester United (134 millions d'euros), du Bayern de Munich (125 millions d'euros), de Barcelone (110 millions d'euros), de la Juventus de Turin, du Milan AC, de la Lazio de Rome (100 millions d'euros) et la lecture des classements de ces clubs tant dans leurs championnats nationaux que celui de la Champion's League conforte le rapprochement suggéré entre richesse et classement¹¹. La recherche d'un ensemble d'équipes aux forces potentiellement proches – devant permettre des joutes aux issues en principe incertaines – n'est plus de mise. Il importe, faute d'une réglementation, de gagner le plus d'argent possible afin de pouvoir acheter puis rémunérer les meilleurs joueurs. Cette logique peut être

étendue à d'autres sports, du rugby à XV à la Formule 1 en passant par le basket-ball et bien d'autres encore. Nous en verrons les conséquences plus loin.

Nous pouvons conclure sur ce point en retenant que la première stratégie des responsables des sports médiatiques a été de manœuvrer afin d'augmenter les droits de retransmission et de marketing. Cette augmentation a été possible grâce à la demande élevée de la part du monde de l'économie traditionnelle et à la concurrence que se livraient les chaînes de télévision. Cette course aux gains s'est traduite, en Europe, par une déstabilisation des structures mais plus encore des objectifs traditionnels du monde du sport, la rivalité sur le terrain étant largement engagée très en amont par la concurrence concernant la capacité financière à constituer des équipes dont le niveau dépend fortement du budget de celle-ci.

Les droits de retransmission et de marketing constituant un apport important, voire essentiel, aux structures parvenant à intéresser les télévisions, plusieurs stratégies développées peuvent être mises en lumière. La première consiste, pour les sports télévisés porteurs d'audience, à multiplier le nombre d'épreuves, ceci dans l'objectif d'avoir davantage de produits à vendre. En 1960, les clubs professionnels de football pouvaient prétendre à trois compétitions (championnat, Coupe nationale et d'Europe) ; en 2002 il y en a sept : trois nationales (championnat, Coupe de la ligue et Coupe de France) et quatre européennes (Intertoto, UEFA, Champion's League, Coupe du monde des clubs). Face à cette profusion de compétitions, on « étale » les journées : sur deux jours (comme en France, en Italie ou en Allemagne) ou trois jours (en Angleterre). Ainsi, les chaînes de télévision peuvent-elle « occuper » leur espace de diffusion sur l'intégralité des weekends tout en préservant une unité d'intérêt puisqu'il s'agit de la même compétition. Pour le Mondial 1998, en France, le nombre d'équipes sélectionnées est passé de 24 à 32, soit une augmentation de 33% du nombre de matchs. En 2002, pour la quatrième Coupe du monde de rugby, le nombre d'équipes est passé à 20 contre 16 auparavant. Toujours en rugby à XV, mais en France, la Ligue a créé en 2001 une Coupe de la Ligue réservée aux seuls professionnels. Pour les Jeux Olympiques de Sydney, c'est une véritable politique de prolifération de disciplines qui a été adoptée, 294 contre 271 à Atlanta (10% d'augmentation) pour un nombre constant de participants, 10 200. Les mêmes observations pourraient être faites à propos des Jeux Olympiques d'hiver de Salt Lake City (2002), le CIO ayant introduit des disciplines nouvelles remportées par des sportifs nord-américains, au grand plaisir des très nombreux

télespectateurs du continent concerné. Les fédérations internationales de sports de glace (mais aussi d'athlétisme) ont multiplié le nombre de leurs épreuves afin d'occuper le calendrier et d'être plus visibles.

L'autre méthode a consisté à modifier les règlements de certains sports afin de les rendre plus « conformes » aux exigences des télévisions. Hormis quelques éléments ponctuels – telle l'exigence d'organiser des compétitions à des heures surprenantes (matches de football joués en pleine canicule tant en Coupe du monde à Mexico qu'au cours de la Coupe d'Afrique des Nations en 2001) –, on peut citer, entre autres, l'introduction du *tie-break* en tennis, le mode de comptage des points en volley-ball et tennis de table (chaque engagement permettant aux deux équipes de marquer des points), la réduction des dimensions du terrain en beach-volley, l'augmentation de la taille de la balle de tennis de table, l'introduction de masques transparents en escrime (ce qui modifie l'approche des assauts), la limitation à un seul faux départ pour l'ensemble des concurrents lors des courses de sprint en athlétisme, et la limitation du nombre d'essais en sauts, l'autorisation en rugby à XV du plaquage sans ballon (balayage) jusqu'alors formellement interdit. Le pentathlon moderne a accepté, pour rester au programme des Jeux de Sydney, de condenser en une seule journée les épreuves jusqu'alors réparties sur deux jours. En boxe amateur, l'Association internationale a décidé de passer de cinq rounds de deux minutes à quatre rounds de deux minutes pour « *augmenter l'intensité des combats, car plus aucune télé ne voulait diffuser les combats amateurs* » (sic) et le nombre des catégories est passé de 12 à 11 pour répondre à la demande du CIO. On remarque également que les horaires des compétitions dépendent exclusivement des chaînes de télévision qui retransmettent l'événement. Rupert Murdoch, qui détient les droits du championnat anglais de football, a fait jouer Manchester United un dimanche à 11 heures et l'autre à midi. Les organisateurs des championnats du monde d'athlétisme à Paris en 2003 ont dû faire valider leur programmation sportive par l'Union européenne de retransmission (UER) avant de la soumettre à la Fédération internationale d'athlétisme (IAAF) pour son officialisation. La conquête de temps d'antenne et les retombées financières qui en découlent sont à ce prix.

Si en Amérique du Nord, il est admis depuis longtemps que le sport professionnel doit être créateur de richesse, cette notion n'a pas encore été assimilée par l'ensemble du sport européen. L'emprise de la doctrine coubertinienne a été longue et puissante, sans doute l'est-elle encore. Le football semble être au milieu du gué, certains clubs, notamment français, contraints par la loi¹² de prendre un statut proche de celui des entreprises,

utilisent toujours des équipements qui appartiennent à la municipalité d'accueil et dépendent pour partie des subventions publiques. D'autres ont délibérément choisi la voie d'une gestion similaire à l'entreprise, avec cotation en Bourse, notamment en Angleterre et en Italie. Ces différentes stratégies montrent encore comment le segment le plus médiatique et le plus riche du monde du sport est lui-même segmenté, et comment peut être perçu le passage du « sport-spectacle » (qui peut brasser beaucoup d'argent mais ne crée pas directement de richesse) au « sport-business » (qui peut générer d'énormes profits).

Trois niveaux d'évolution peuvent être mis en exergue :

1. Certains clubs trouvent leurs principales ressources dans les retombées des droits de retransmission. On l'a vu précédemment : plus l'audience potentielle est importante, plus les retombées peuvent l'être également. Dans ce scénario, les législations concernant la propriété des droits ainsi que les grilles de répartition de ces droits jouent un rôle non négligeable. En France, la vente des droits du championnat est mutualisée, donc indirecte, la Ligue, propriétaire et unique vendeur des droits, reversant une large partie à chaque club (8,8 millions d'euros aux clubs de première division, 2,1 millions d'euros aux clubs de deuxième division). Le même système est appliqué en Angleterre, mais le championnat est plus lucratif en matière de droits de retransmission (941 millions d'euros contre 486 millions d'euros en Italie et 397 en France). En Espagne, la vente est individuelle, ce qui rend les clubs à forte notoriété plus aptes à capter une part importante des sommes générées par la vente des droits. Dans cette première catégorie de clubs, la notion de produits dérivés est encore embryonnaire.

2. Un certain nombre de clubs perçoivent la nécessité de diversifier leurs ressources. Le Bayern de Munich par exemple ne dépend qu'à 20% des recettes de retransmission. Cette politique passe à la fois par une diversification des produits dérivés et une démarche marketing affirmée. Pour les grands clubs, les produits dérivés ne se limitent plus à la panoplie du supporter, de l'admirateur de tel champion ou au collectionneur de gadgets souvenirs. Tout ou presque peut entrer dans cette catégorie : vêtements, linge de maison et autres¹³, jusqu'aux services des pompes funèbres ! Qui plus est, en parcourant le monde dans le cadre de tournées promotionnelles, les grandes équipes parviennent à se constituer un réservoir de supporters en dehors de leur pays d'appartenance, tels les clubs anglais qui ont implanté leur notoriété en Asie, en Amérique du Sud et aux États-Unis. Autant de consommateurs (des boutiques du club sont ouvertes au Japon et aux États-Unis, et le e-commerce fonctionne très bien) et d'abonnés à la chaîne de télévision du club qui a le droit de

retransmettre ses matchs 24 heures seulement après l'événement. En s'offrant les services de Zinedine Zidane pour 76,5 millions d'euros, le Real de Madrid est parvenu à augmenter immédiatement ses recettes de billetterie (+ 13%), ses droits de télévision (+ 20%) et de marketing (+ 80%), et a ouvert 22 mégastores aux couleurs du club, transformant en rapports marchands ce qui était des relations sportives avec des supporters.

3. Certains clubs ont totalement assimilé la logique de l'entreprise créatrice de richesse. « *La Juventus de Turin veut être une entreprise comme les autres*, déclare ainsi A. Girardo, administrateur délégué de la société⁴. *L'introduction en bourse de ces clubs est alors parfaitement compréhensible, même si elle demeure spéculative. Nous travaillons depuis 1994 à la transformation de la Juventus. Nous ne voulons pas proposer aux investisseurs une simple société sportive, mais une société centrée sur l'entertainment.* » La volonté des dirigeants de ce club italien est d'acquérir le stade (120 millions d'euros) en copropriété avec le Torino, l'autre club de la ville, et d'ouvrir un parc d'attractions appelé Mondo Juve (130 millions d'euros), tout comme le groupe Disney s'est diversifié vers les loisirs sportifs et la compétition. Le Servette de Genève se dote pour sa part d'un stade de 30 000 places, capacité minimum pour répondre aux impératifs de l'UEFA, suffisante pour le bassin concerné, inclus dans un *business-center* pour les entreprises, un hôtel trois étoiles, un centre commercial de 80 enseignes, le plus grand bowling d'Europe, etc. L'investissement total est évalué à 165 millions d'euros et devrait créer 600 emplois. Ces exemples semblent ouvrir la voie aux équipements privés, multi-usages et globalement rentables, en opposition aux équipements publics, sous-utilisés et, généralement, surdimensionnés, sauf en de rares occasions.

Nous sommes donc en présence d'un monde du sport professionnel morcelé, segmenté, avec une partie encore attachée aux valeurs traditionnelles du sport et qui ne parvient que difficilement à modifier ses structures et ses rapports au commerce et à l'argent. L'autre partie, au contraire, assimile la logique d'entreprise, échappe à la logique des subventions et, diversifiant ses activités, prenant des risques en investissant, cherche la création de richesse, le sport pouvant n'être plus que le support à d'autres activités économiques plus lucratives.

La nouvelle économie née du rapprochement du monde du sport avec celui des médias et du marketing a connu une très vigoureuse expansion au cours des 15 dernières années, créant une sorte de « bulle spéculative » dont tous les participants ont tiré profit. L'augmentation des coûts pour acquérir de nouveaux champions, pour leur accorder des salaires conséquents, pour constituer l'environnement humain et

matériel le plus propice à la performance, pour développer les infrastructures nécessaires à l'épanouissement du spectacle sportif, etc., ont de fait participé à la mise en place et au développement d'une spirale inflationniste qui ne peut se poursuivre que si l'économie – et donc les ressources publicitaires – croissent, si les ménages voient leurs ressources progresser pour acquérir les nouveaux services proposés par les NTIC, et si, enfin, les chaînes de télévision voient leurs ressources augmenter (ce qui suppose une augmentation régulière du nombre d'abonnés et d'annonceurs). Que l'un de ces éléments vienne à faire défaut... et la bulle se dégonflera, les ressources s'évanouiront et le système ne fonctionnera tout simplement plus.

Jeu de lucre ou jeu de dupes ?

Kirch Media avait acheté pour 1,5 milliard d'euros l'exclusivité pendant quatre ans des droits de retransmission du championnat allemand (Bundesliga) pour fournir en images son bouquet payant Premiere. Cependant, la politique d'achat « à tout va » de droits de retransmission exclusifs de compétitions sportives, aggravée par un déficit d'abonnés (dont le nombre est bien inférieur aux estimations¹⁵), ont eu pour effet le dépôt de bilan de Kirch Media. En Grande-Bretagne, c'est ITV Digital, bouquet de télévision numérique hertzienne des groupes Granada et Carlton, qui a déposé le bilan. L'une des causes de ce naufrage est la volonté d'ITV de concurrencer Rupert Murdoch et son bouquet BskyB sur le terrain du sport (et des films), ceci pour atteindre la taille critique dans l'espoir de s'imposer sur le marché numérique. On peut faire a posteriori l'analyse selon laquelle la chaîne aurait payé trop cher les droits de retransmission de matchs de football pour ITV Sport, lesquels ont recueilli des audiences dérisoires alors qu'on était au départ persuadé de l'enthousiasme des téléspectateurs pour le football.

Les problèmes identiques rencontrés par Quiro en Espagne, les difficultés des autres opérateurs à péage, BskyB (satellite) et NTL (câblo-opérateur), les pertes colossales des bouquets satellite Stream et Telepiù complètent le tableau à ce jour. Les administrateurs de ITV Digital exigeaient de réduire de 300 à 83 millions d'euros les droits jusqu'en 2003, invoquant les mauvais scores d'audience des rencontres de divisions inférieures (deuxième, troisième et quatrième, Murdoch détenant les droits de la Premier League, équivalent de la D1 française), sous menace de placer la chaîne à péage sous administration judiciaire, ce qu'ils ont été conduits à faire faute d'accord¹⁶. Fort de ce précédent, la

« rivale », Sky Digital, pourrait tenter d'obtenir une révision du montant du contrat lors de la négociation concernant les rencontres de 2004. En Italie, la RAI (télévision publique) a fait savoir son intention de négocier les droits de retransmission à l'issue de son contrat. En Espagne, Audiovisual Sport, consortium de négociation qui regroupe les bouquets satellitaires ViaDigital et CanalSatellite, demande à revoir le prochain contrat de 300 millions d'euros par an demandés par les clubs de football.

Trop de football tue le football. Trop diffusé, il s'est banalisé, et les téléspectateurs boudent les trop nombreuses rencontres de moindre qualité produites par la multiplication des compétitions. Mais ce désenchantement semble toucher l'ensemble des sports puisque les championnats nationaux, le Tournoi des VI Nations et même les Jeux Olympiques semblent désormais eux aussi concernés. Les négociations de contrats ne touchent d'ailleurs pas que le football : Canal+ ne s'est pas réengagé dans son contrat avec la Ligue de rugby pour les saisons 2003-2004 et suivantes, mettant cette dernière face à de grandes craintes quant à sa survie si la chaîne de télévision cessait de diffuser le championnat. France Télévision, pour sa part, déçue par les audiences des retransmissions de basket-ball, a considérablement réduit le montant des droits versés à la fédération. Le Nikaia, l'un des plus grands meetings d'athlétisme en France, a disparu cette année, faute de trouver un diffuseur après le désistement de France Télévision.

On notera au passage que sur Internet, la situation n'est pas beaucoup plus enviable. Le groupe allemand de médias Bertelsmann annonce ainsi une perte prévisible d'environ 200 millions d'euros dans ses activités Internet en 2002 ; AOL, qui affiche des pertes de 60,62 milliards d'euros pour le premier trimestre 2002, a entre autres pâti du marasme de la publicité sur le réseau des réseaux. Même les sites des sportifs ne sont pas rentables : CanalNumedia, la filiale Internet de Canal+, a revendu tous ses sites de footballeurs à Athleteline début 2001, à l'exception de celui de Zinedine Zidane qui, malgré la notoriété du joueur, semble peu rentable. « Ces sites ne gagnent pas d'argent, ce sont essentiellement des outils de communication », affirme A. Caude, président d'Athleteline. Là encore, les espoirs de recettes élevées sont déçus et les droits qui seront versés ne seront sûrement pas à la hauteur des attentes.

Face à cette situation, les clubs sont inquiets : la spirale salariale enclenchée par le libéralisme tant des transferts que du niveau des salaires ainsi que la concurrence entre clubs a conduit à des fuites en avant à l'origine de déficits et d'endettements inquiétants : les clubs français sont déficitaires de 120 millions d'euros pour la saison 2000-2001 et d'après la direction nationale de contrôle de gestion, ils accusent un endettement global de 290 millions d'euros. La série A italienne a

terminé la saison 2000-2001 avec 400 millions d'euros de pertes. Le déficit cumulé des clubs espagnols serait de 700 millions d'euros. Quatre clubs sur 5 sont déficitaires en Angleterre. Tous ces chiffres alarmants ont la même origine : une inflation salariale extrêmement vigoureuse qui pèse sur la majorité des budgets des clubs. Depuis 1995, les salaires des joueurs ont en effet augmenté de 15 à 30% par saison selon les championnats : 27% en Italie, 30% en Angleterre, 19% en France sur la seule saison 1999-2000, la masse salariale représentant entre 60 et 80% des budgets des clubs. Seuls s'en sortent les clubs tels Manchester ou le Bayern de Munich qui ont su varier leurs sources de revenus (produits dérivés, droits de retransmission, commanditaires)¹⁷.

Dans cette débâcle générale, les instances officielles ne s'en sortent guère mieux. Ces dernières sont en effet de plus en plus souvent victimes de « méthodes de contournement » qui les fragilisent progressivement. Comme il a déjà été signalé, les chaînes peuvent par exemple créer leur propre événement. Dans ce cas, étant organisateur et principal bailleur de fonds, il leur est loisible d'inventer des épreuves, d'ouvrir les portes à de nouvelles disciplines ou à de nouvelles déclinaisons d'une discipline, attirant ainsi les tranches d'âge de téléspectateurs passant le plus de temps devant les récepteurs de télévision, et ce, sans avoir à se soucier de règles jugées trop « tatillonnes ». Le pouvoir des fédérations est même directement remis en question lorsque certaines épreuves sont ni plus ni moins « débaptisées » pour porter le nom du partenaire économique qui les finance : la Coupe de la League de football en Grande-Bretagne est ainsi devenue l'Axa Cup ; le championnat belge se nomme Jupiler league ; en rugby à XV, la Coupe d'Europe s'intitule la Heineken Cup, etc.

Le second cas de contournement est plus net encore. Mécontents des conditions financières qui leur sont imposées par les instances fédérales, les clubs peuvent se former en ligues dissidentes. Le football avait donné l'exemple dès 1998, sous l'impulsion de la société Media Partners, en ayant le projet de développer un championnat indépendant européen regroupant les clubs les plus en vue. Cette organisation promettait 12,5 milliards de francs (1,91 milliard d'euros) aux participants, là où l'UEFA ne partageait que 840 millions de francs (128,06 millions d'euros). Prenant la menace au sérieux, l'UEFA avait transformé la Ligue des champions. Quelques mois plus tard naissait un projet de « super ligue » régionale à l'initiative du PSV Eindhoven. Le projet consistait en la création d'une compétition transnationale regroupant plusieurs clubs évoluant dans des championnats économiquement faibles (Pays-Bas, Belgique, Écosse, Portugal, Danemark) afin d'accroître

la taille du bassin de population pour avoir un poids égal à celui des cinq principales ligues européennes. Mais le risque était manifestement trop grand, la concurrence trop directe : les fédérations nationales n'ont pas accepté le projet... et l'UEFA a refusé.

En juin 2000 est apparue une scission dans le monde du basket-ball avec, d'un côté, l'Euroligue, compétition gérée par l'Union des ligues européennes de basket (elle-même sous la coupe des puissants clubs espagnols) et avec le soutien de l'opérateur espagnol de téléphone Telefonica (promettant 35 millions de dollars par an) et, de l'autre côté, la Suproligue placée sous l'égide de la Fédération internationale de basket-ball (il n'existe pas de Fédération européenne de basket-ball) qui n'offre « que » 20 millions de dollars promis par l'agence de marketing ISL. Conscients de la non-viabilité ces deux épreuves concurrentes¹⁸, les deux ligues se sont rapprochées en 2001 avant de se scinder à nouveau.

Entre août 2001 et mars 2002, 22 joueurs de tennis de table ont disputé 100 parties sur l'archipel du Japon, dans le cadre d'un circuit professionnel doté de 3,8 millions d'euros, en marge de la Fédération internationale, sous le patronage d'un homme d'affaires passionné de tennis de table, engagé dans le prêt-à-porter, la joaillerie, les salles de remise en forme, et qui promeut ses produits sur la chaîne Sky Perfect TV, présente dans 2,7 millions de foyers, et qui retransmet l'ensemble des rencontres.

En mai 2000, les groupes cyclistes italiens inscrits au Giro exigeaient eux aussi de récupérer une partie des droits de retransmission. Les équipes semblent prêtes à entrer en dissidence, comme le sont à nouveau les équipes de football, face à la renégociation à la baisse des contrats, considérant que seule une organisation privée est capable d'attirer les bailleurs de fonds, annonceurs et chaînes de télévision payantes.

Plus encore, ce que souhaitent les clubs français, en particulier ceux à forte notoriété, c'est la privatisation des droits de retransmission des matchs. Les chaînes pourraient alors traiter directement et au coup par coup avec les clubs, comme cela se pratique déjà en Espagne et en Italie. La ligue française s'appuyant sur le ministère de la Jeunesse et des Sports maintient sa position mais a modifié le 1^{er} février 2002 la règle de répartition des ressources collectives en D1 : 50% de manière égale pour tous les clubs (contre 73% actuellement), 30% au « mérite sportif » (contre 27%) et, c'est la nouveauté, 20% selon la notoriété du club (mesurée par sondage) et son impact sur les affluences lors des matchs à l'extérieur. On peut penser que cette individualisation des droits interviendra dans un délai relativement proche. Deux possibilités se présentent alors : soit les droits sont établis individuellement (mais dans ce cas, sans doute

faut-il se rappeler que la moitié des clubs de l'élite italienne n'a pas réussi à vendre ses droits) ; ou, plus raisonnablement, on se dirige vers une propriété individuelle des droits négociés collectivement. En Formule 1, les constructeurs automobiles refusent que les compétitions ne soient retransmises que sur les chaînes à péage, ce qui réduirait leur impact auprès du public et, comme cela a été vu, ils s'opposent aux intérêts de la structure dirigeante économico-sportive de l'automobile. En tout état de cause, coup après coup, l'institution fédérale dans son ensemble recule, cède du pouvoir et les clubs et équipes voient une partie de leurs exigences financières acceptées.

Conclusion

Risques financiers mal assumés, pertes financières parfois colossales, faillites de certaines entreprises misant indûment sur le sport pour effectuer leur propre croissance, perte de pouvoir des instances officielles, fuite en avant de certains clubs dans une logique ultra-libérale, etc. : le monde du sport n'ayant encore trouvé ni son équilibre ni ses repères entre les exigences aujourd'hui combinées du spectacle et du *business* connaît de graves difficultés. Jusqu'à quel point les entreprises de publicité et de communication supporteront-elles les exigences du monde du sport qui n'a pas saisi qu'il ne fallait pas tuer la poule aux œufs d'or ni que, pour que le système sportif continue à percevoir les sommes nécessaires à son fonctionnement, il est impératif que les chaînes de télévision aient suffisamment de ressources pour leur propre survie ?

Cette question est d'autant plus vive que certaines chaînes appartiennent à de très gros groupes industriels qui recherchent la rentabilité avant toute chose. Canal+ est une filiale de Vivendi Universal. À ce titre, Canal Numedia, filiale Internet de Canal+ qui héberge le site de Zinedine Zidane, va probablement cesser ses activités dans le cadre d'un plan d'économie décidé par les principaux actionnaires et l'abandon des retransmissions d'un certain nombre de compétitions (déjà entamée avec la suppression du 2^e match de rugby hebdomadaire à partir de la saison 2002/2003) est envisagé afin de faire baisser les coûts.

De leur côté, les opérateurs de télévision à péage envisagent mal l'avenir sans le sport. On peut encore penser que comme pour tout secteur nouveau du capitalisme, une période de contraction suit une période d'expansion, et que seuls les plus forts s'en sortent (peut-être) dans un système assaini. Mais le sport n'est pas à identifier totalement au système économique. L'exception sportive est sans doute un concept à retenir.

Reste à mettre au point les règles de fonctionnement du système permettant de sauvegarder l'essentiel, comme c'est le cas dans toute crise ■

Notes

1. Paul Rawsley, consultant du bureau comptable londonien de Deloitte and Touche, *Le Monde*, 19/03/02.
2. Là où passe un signal analogique peuvent passer au moins 6 signaux digitaux.
3. L'évolution de la technologie joue également un rôle car les droits achetés par Canal+ comprennent le *pay per view* et la diffusion mondiale.
4. Les clubs italiens sont libres de vendre leurs droits, individuellement.
5. Telepiù a contribué au tiers des dettes du groupe Canal+ en 2001.
6. Les constructeurs automobiles engagés en F1 pourraient bien reprendre le contrôle de leur sport, 5 d'entre eux, tous britanniques (McLaren, Williams, Jordan, BAR et Arrows), ayant créé une société commune, GPT Ltd, pour racheter aux banques créditrices du groupe Kirch les droits TV du championnat du monde de F1. Leur but final est de créer une nouvelle compétition mondiale à partir de 2008 et de reprendre le contrôle de l'organisation mondiale de la discipline.
7. Nous ne reviendrons pas ici sur les débats internes au mouvement sportif ayant beaucoup de difficulté à admettre que certaines disciplines puissent être plus appréciées des médias que d'autres, cette préférence ayant pour conséquence première une différence sensible dans les ressources des différentes fédérations.
8. *L'Équipe*, 04/02/02.
9. L'arrêt de la Cour européenne de Justice du 15 décembre 1995, dit arrêt Bosman, est à l'origine à la fois de cette libéralisation et d'une certaine perte de contrôle et d'autonomie des fédérations.
10. Éliminé au premier tour des phases finales de la Champion's League en 2001 et second du championnat de France la même année.
11. Si l'on compte les pays d'origine des clubs ayant participé aux dernières demi-finales de la Champion's League (de 1997 à 2002), l'Espagne compte 8 présences, l'Allemagne 5, l'Italie et l'Angleterre 3, la Russie et la France 1. Aucun club d'un pays peu porteur d'audience n'est parvenu à ce niveau sur cette période.
12. La loi Avice de 1984, révisée en 2000.
13. Exemples d'articles que l'on peut trouver dans la gamme des produits dérivés : pyjamas, pantoufles, cartables, sac à dos, draps, tapis, abat-jour, peignoirs, vaisselle, matériel d'école, bijoux, lingerie, rideaux, nappes, housses de siège auto, produits de beauté, vêtements de ville, parapluies, CD, vélos, parfums, draps de bain, barboteuses, alcools, poupées, téléphones portables, engrais pour gazon, etc. Le club de Chelsea a commercialisé, en série limitée, une Harley Davidson d'une valeur de 23 000 euros, aux couleurs du club.
14. La Juventus de Turin, club de football contrôlé par la holding IFIL de la famille Agnelli, a introduit 35% de son capital en bourse début 2002, assisté en cela par la Banca IMI (*Le Monde*, 30/09/01).

15. L'ensemble a entraîné la formation d'une dette de 6,5 milliards d'euros, soit environ le double du chiffre d'affaires du groupe.
16. Pour la Football League, la remise en cause du contrat télévisuel pourrait provoquer la faillite de 30 à 50 clubs de divisions inférieures. 500 joueurs seraient actuellement au chômage en Grande-Bretagne. Le chiffre de 900 est avancé après que le nombre de clubs ait été réduit. Lors du dépôt de bilan, la chaîne devait encore à la F.L. la moitié des 515 millions d'euros prévus pour 1999-2002.
17. Le Bayern ne dépend qu'à 20% des recettes de retransmission (mais Sankt Pauli est alimenté à 69% par les droits de retransmission) et Manchester 38%. Les bénéfices de M.U. pour 2001 sont estimés à plus de 50 millions d'euros avant impôts (+ 79% par rapport à 2000), pour un chiffre d'affaires de 132 millions d'euros (+ 14%).
18. D'autant qu'ISL a fait faillite en avril 2001.

Bibliographie

- ANSART P. (1985), « L'irruption de l'inédit », in Maffesoli M. et Rivière C., *Une anthropologie des turbulences, hommage à Balandier*, Paris, Berg.
- BERTRAND C.J. (1987), « Sport et médias aux États-Unis », *Esprit*, 4, 213.
- BOURDIEU P. (1996), *Sur la télévision*, Paris, Liber.
- BOURG J.F. (1992), « Sports, médias et argent », in *Sciences humaines*, 20, pp.16-21.
- BROMBERGER Ch. (1995), *Pour une ethnologie du spectacle sportif*, Paris, Maison des sciences de l'Homme.
- DERVILLE G. (1997), *Le pouvoir des médias*, Grenoble, PUG.
- ESCOT R. (1996), *Rugby Pro. Histoires secrètes*, Paris, Solar.
- FAURE R. (1996), « Sport et télévision : le marché forcé », in *Le Sport, jeu et enjeu de sport*, 777, Paris, La Documentation française.
- GUAY D. (1993), *La culture sportive*, Paris, PUF.
- MOLES J.B. (1997), « Rugby et professionnalisme : quel management pour le rugby français ? » *Actes du congrès de la société française de management du sport*, Montpellier, pp.194-208.
- MOLES J.B. (1998), « La professionnalisation du rugby français : pouvoir économique et lien social », *Corps et culture*, 3, pp.91-110, Montpellier.
- MOLES J.B. (1999), *Sport de haut niveau, sport professionnel en région(s)*, Bordeaux, MSHA.
- MOLES J.B. (2001), « L'implication des nouvelles technologies dans le «sport-télé» : l'apprentissage de l'éthique, l'opprobre pour l'injuste », *Loisirs et société*, vol.24, 1.
- NEALE W.C. (1964), « Peculiar Economics of professional Sports : a contribution to the theory of the firm in sporting and in the market competition », *The Quarterly Journal of Economics*, vol.78, 1, pp.1-10.
- POCIELLO Ch. (1998), *Le rugby*, Paris, PUF.

DU SPECTACLE... AU BUSINESS : LES NOUVELLES RELATIONS...

RAMONET I. (1993), « Sport et television », in *EPS*, 239, Janv./Fév.

ROSIER B. (2000), *Les théories des crises économiques*, Paris, La Découverte.

SOBRY C. (2002), « Stratégies d'investissement des acteurs du sport- *business* ; mécanismes d'assimilation d'un segment du sport spectacle par la sphère économique », *Le sport comme vecteur de développement économique et social*, Annales du colloque international de management du sport, Rabat-Salé, 8-9 mars 2002.

SZYMANSKI S. (2001), « Economics of sport : Introduction », *The Economic journal* 111 Feb. 01.

VIGARELLO G. (1987), « Un show quasi universel : les métamorphoses du spectacle sportif », in *Esprit*, 125, Paris, pp.159-167.

YONNET P. (1998), *Système des sports*, Paris, Gallimard.