

## Nouvelles images : quel impact sur le modèle économique du sport ?

Frédéric BOLOTNY

Centre de Droit  
et d'Économie du Sport  
Université de Limoges  
bolotny@cdes.fr

Entre le sport et les médias, plutôt mariage de raison que d'amour, les intérêts sont étroitement liés : le sport représente un gisement d'audience ou un produit d'appel pour les chaînes payantes, tandis que les médias représentent pour certains sports une importante source de financement, soit directement par des droits de retransmission, soit par la visibilité qu'ils apportent et qui permet d'optimiser certaines ressources, comme les produits dérivés. Cependant, dans un système qualifié de « télé dépendant », la médiatisation télévisuelle du spectacle sportif et l'existence des droits de retransmission en augmentation constituent un modèle de développement qui creuse l'écart entre les « petits » et les « grands » sports. La question qui se pose est donc de savoir dans quelle mesure les nouvelles fenêtres du sport, les nouveaux médias ou la convergence médiatique permettront l'aboutissement d'un modèle économique plus équilibré.

### *Sport et télévision, un modèle de développement discriminant*

Le sport est devenu un événement audiovisuel avant tout, un spectacle médiatique plutôt qu'un spectacle dans une salle ou dans un stade. Depuis plusieurs années, les grands événements sportifs comportent un taux relativement stable entre spectateurs et téléspectateurs. Mais ce rapport est significatif : de 7 à 10 000 téléspectateurs pour un spectateur.

Cette réalité a un impact majeur sur l'évolution de chaque discipline, en termes économiques et en termes de résultats sportifs. Si l'on compare le football et le basket français, par exemple, on comprend facilement les effets de la qualité des rapports entre le sport et les médias.

Pour le basket, il n'y a pratiquement pas d'évolution : le budget annuel d'un club français était de 3,4 millions d'euros en 2005 et il était de 3,2 millions en 1992. Si l'on tient compte de l'inflation, on peut dire que les clubs ont perdu de 30 à 40% de leur pouvoir d'achat. Le basket français se trouve dans une logique de stagnation, voire de récession : il ne reçoit pratiquement pas de droits télévisuels et l'absence d'exposition médiatique ne lui permet pas non plus de majorer les autres sources. Ses audiences moyennes dépassent rarement les 20 000 téléspectateurs par match, et le sport glisse des grandes chaînes gratuites vers les chaînes thématiques payantes.

Sur les 10 dernières années, le budget moyen annuel des clubs de football a triplé, passant de 18 millions d'euros en 1997 à 45 millions aujourd'hui. 57% des budgets des clubs français de football proviennent des droits télévisuels. Nous sommes devant un modèle de croissance.

Cependant, comme cette croissance est liée exclusivement aux droits de retransmission (sans inclure ici les droits de transfert, qui représentent une économie particulière), le budget des clubs évolue par plateaux, uniquement avec le renouvellement des contrats télévisuels. Après une augmentation d'environ 50%, les clubs connaissent une stagnation pratiquement totale pendant six ans car ils négligent dans la grande majorité des cas les autres sources de revenu (les stades, le sponsoring, les produits dérivés).

Ce modèle « tout ou rien » impose la dépendance de la télévision sur le sport et reste un modèle fortement discriminant. Par rapport à 1992, en 2004 il y avait environ 500 heures de sport gratuit en moins à la télévision française. En 2005, les 10 sports les plus retransmis en France représentent environ 80% de l'offre des chaînes hertziennes gratuites, et plus de 90% de l'offre de Canal+. Le football représente un tiers de l'offre et la part la plus importante de la demande. L'offre sportive globale sur les chaînes hertziennes gratuites a très largement diminué et, en même temps, elle est de plus en plus concentrée sur quelques disciplines leader.

La transformation du sport en spectacle télévisuel impose une évolution particulière du modèle économique des clubs. On passe d'un modèle, existant il y a 35 ans, où 80% des ressources proviennent de la billetterie, au modèle actuel où, en moyenne, 57% de ressources des clubs proviennent des droits télévisuels. Le modèle de la télé dépendance reste particulièrement dangereux, car le risque est extrêmement concentré,

les clubs dépendant de très peu d'acteurs. Canal+ représente 50% des ressources des clubs de football français. À l'incertitude endémique due aux aléas sportifs, se rajoute un deuxième niveau de risque lié à la dépendance totale d'un opérateur donné.

Dans ces conditions, les clubs cherchent des nouveaux leviers de développement. De nouveaux types de sponsoring, comme le sponsoring citoyen par exemple, peuvent donner une chance aux « petits sports ». Dans ces dispositifs, les nouveaux médias constituent un élément extrêmement intéressant. Avec des coûts de production moins élevés, avec des fenêtres médiatiques beaucoup plus importantes et avec des besoins de contenu, ils peuvent offrir de la visibilité à des sports qui n'en bénéficiaient pas jusqu'à présent. Les nouveaux médias ont la possibilité de créer des niches, de souder les communautés des petits sports qui ne s'intègrent pas ou plus dans le modèle, dans la logique des grandes chaînes.

### *La fixation des prix sur le marché des droits de retransmission*

La spécificité du sport n'est pas simplement liée à son caractère associatif, mais également à son fonctionnement économique particulier (voir le tableau en fin d'article, juste après la conclusion).

Depuis plusieurs décennies, les instances européennes, la loi française permettent aux vendeurs de droits de fonctionner comme des cartels, vu le fonctionnement particulier de ce secteur d'activité dont la valeur repose sur l'équilibre.

Plusieurs étapes définissent le marché des droits de retransmission en France : en 1973-1974, l'Office de Radiodiffusion Télévision Française (ORTF) détient le monopole de la demande face à plusieurs clubs qui vendent leurs droits télévisuels ; dans les années 1980-1990, le marché connaît une forme de concurrence entre les chaînes hertziennes et les droits commencent à augmenter ; à partir des années 1990, on assiste à une structuration du marché de la télévision payante qui devient le principal financeur du développement du spectacle sportif leader. La concurrence entre les chaînes détermine une explosion des droits, l'intérêt dominant étant celui de l'exclusivité, moyen d'obtenir un avantage concurrentiel décisif. Malgré une prévision de stagnation ou de diminution de certains droits à l'avenir, on considère que le modèle continuera de privilégier le spectacle sportif dominant, et cela pour plusieurs raisons : regroupement des opérateurs sur le marché de la télévision payante, ralentissement du taux d'équipement des ménages, faillite de certains intermédiaires, etc.

Pour l'essentiel, en France, le marché des droits télévisuels est aujourd'hui en situation de monopole, la vente de droits en direct ou en léger différé étant mutualisée au niveau de la Ligue de football professionnel. On poursuit en fait deux intérêts qui sont complètement contraires : d'un côté, assurer l'ouverture la plus grande possible du Championnat de France et préserver l'incertitude créatrice de valeur sur le marché sportif ; d'un autre côté, rendre compétitifs les clubs à vocation européenne. Pour l'instant, la répartition de droits en France vise à préserver l'équilibre entre ces deux intérêts, mais des changements sont possibles.

#### *La répartition des droits versés aux clubs par les chaînes de télévision*

Le 20 avril 2008, les clubs professionnels français de football se sont entendus au sujet de la répartition des droits TV, notamment la partie distribuée selon la notoriété. Les 668 millions d'euros par an pendant quatre saisons obtenus le 7 février par la Ligue de football professionnel (LFP) sont d'abord répartis entre :

- L1 (75%)
- L2 (13%)
- La Taxe Buffet pour le Fonds de développement du sport (5%)
- La FFF pour le développement du football amateur (3%)
- La LFP (3%)
- L'UNFP (1%).

La part réservée à la L1 se divise ensuite en trois lots :

- 50% de part fixe partagée entre les 20 clubs de l'élite
- 30% en fonction du classement
- 20% selon la notoriété des clubs.

La notoriété est calculée selon le classement des clubs dont les matchs sont les plus retransmis depuis cinq ans, sur Canal+ jusqu'alors et sur les chaînes premiums de Canal+ et Orange à compter de la saison prochaine :

- Les trois clubs les plus vus à la télévision (Marseille, Lyon, Paris SG) se partageront 42,2% des 20% affectés selon la notoriété
- Les cinq suivants 36,8%
- Les douze derniers 21%.

Les trois clubs les plus diffusés se partageront enfin une éventuelle plus-value sur la vente des droits de la L1 à l'étranger, qui rapportent actuellement 6,5 millions d'euros. Si la LFP vendait par exemple ses droits pour 16,5 millions d'euros (l'appel d'offres est en cours), l'OM, l'OL et le PSG se partageraient quelque 10 millions de plus.

L'attractivité des programmes se décline selon le modèle de développement de la télévision. Pour la télé gratuite, l'objectif est de recueillir l'audience la plus large possible, pour ensuite financer la chaîne par la publicité. Pour la télévision payante, le modèle est totalement différent : l'objectif est d'avoir l'exclusivité sur certains programmes qui vont permettre d'augmenter le nombre d'abonnés ou au moins de ne pas le diminuer.

La fixation des prix sur le marché des droits dépend donc du nombre d'offreurs et de demandeurs, de la structure et du type du marché, ainsi que de l'audience et de l'attractivité des programmes sportifs. Les nouveaux médias peuvent également intervenir et constituer des concurrents pour les grands opérateurs.

## **Conclusion**

Sur le marché du spectacle sportif, les nouveaux médias peuvent avoir une influence à deux niveaux :

- d'un côté, sur l'économie des « petits » sports en apportant de la visibilité, qui peut engendrer à son tour un développement de ressources indirectes ainsi que des pratiques nouvelles (des exemples apparaissent : le Championnat du monde d'escrime, qui sera retransmis en intégralité par la Web TV de France Télévision, ou l'accord entre Orange TV et le Comité national olympique et sportif français pour offrir de la visibilité à des sports peu médiatisés) ;

- de l'autre côté, sur l'économie des « grands » sports (ils peuvent éventuellement permettre au football français de sortir d'une phase difficile actuellement, par une stabilisation des droits de retransmission) ■

*NOUVELLES IMAGES : QUEL IMPACT SUR LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DU SPORT ?*

MARCHÉS	ÉVÉNEMENTS et aires d'exclusivité	OFFRE	DEMANDE	MONTANT des droits (diffuseur)
Monopole	JO d'hiver 2010 et d'été 2012 (USA)	CIO	ABC, CBS, FOX, NBC, ESPN, TBS, CNN Sport, HBO, Direct TV, Newsport, Showtime	2 004 milliards \$ (NBC)
	Coupe du Monde de football 2006 (monde)	FIFA	ABC, Cable TV, UER, Team AG, Kirch-ISL, IMG-UFA, CWL	1 090 millions d'euros (Kirch-ISL, Infront)
Monopole contrarié	Championnats d'Europe des Nations de football 2004 (Europe)	UEFA	UER, Kirch, Team AG, Octagon	514 millions d'euros (UER)
	Championnat de France de Football 06/07 (France)	Ligue	France Télévisions, TF1, Canal +, TPS, M6	600 millions d'euros (Canal+)
Monopole bilatéral	Championnats d'Europe des Nations de football 1984 (Europe)	UEFA	UER	2 millions d'euros
Oligopsone	Championnat de base-ball 1960 (MLB, USA)	Clubs pro.	ABC, CBS, NBC	16 millions \$
Monopsone	Championnat de France de Football 73/74 (France)	Clubs pro.	ORTF	80 000 euros

*Formes du marché des droits de retransmission sportive et prix des images  
Source : Jean-François Bourg (CDES), selon CIO, Ligue de Football Professionnel*

**Annexe n°1 :**

***Les activités d'OL Groupe dans le domaine des médias***

- 1996, ouverture du site web (limité à la diffusion d'informations pratiques)
- 1999, premiers pas dans le domaine de la télévision : création d'un bloc programme diffusé sur TLM (13 minutes quotidiennes)
- 2000, site éditorial : informations quotidiennes, boutique en ligne et surtout forums dont le but est le développement de la « communauté OL »
- 2001, création d'une équipe dédiée, services élargis, trafic multiplié par 30 en un an
- 2003, retombées publicitaires en hausse, partenariat avec Orange
- 2004, création d'OL Images qui est chargée d'exploiter les droits audiovisuels acquis par le club, c'est-à-dire les droits des différés (les droits des directs sont mutualisés par la fédération qui les gère au nom des clubs)
- 2005, lancement d'OLTV (Canal Sat, TPS)
- 2006, « Internet version 3 », diffusion d'images de match de l'OL (succès immédiat)
- 2007, diffusion des images par téléphone 3G (Orange)

En 2007, le chiffre d'affaires d'OL Images est de 4,3 millions d'euros, en progression de 62% en un an.

En dix ans, l'objectif stratégique a changé du tout au tout. OL Images est passée d'une logique de communication à une logique de rentabilité. La volonté n'est plus, en premier lieu, de communiquer, mais d'adapter l'exploitation des droits différés aux nouvelles technologies. Un différé d'un type nouveau donc puisque, à la différence des « différés traditionnels » (les émissions différées de la télévision), le client choisit l'heure à laquelle il visionne les images proposées.

*Synthèse de l'intervention de Jean-Yves Meilland et de Grégory Palayer, respectivement directeur d'OL Images et responsable des nouveaux médias.*

**Annexe n°2 :**  
**OLTV**

OLTV est la chaîne de production audiovisuelle d'OL Groupe dont les images sont diffusées par la chaîne elle-même, mais aussi redistribuées à l'ensemble des médias de OL Image. On compte à peu près un million d'abonnés au bouquet télévisé dans lequel est diffusé OLTV. OLTV produit de 15 à 20 heures de programmes « frais » par semaine et diffuse 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Elle diffuse :

- un « encadrement » des matchs (30 minutes avant, 1 heure après) pour lesquels l'OL n'a pas les droits du direct
- deux « shows » en direct, rediffusés ensuite et distribués en VOD : un « talk show » tous les soirs, « OL Système », un « talk show » hebdomadaire « Tribune OL »
- une émission « rétro » hebdomadaire
- une émission hebdomadaire sur les amateurs du club
- de nombreux magazines : « Veille de match », interviews, etc.

Pour l'essentiel, OLTV est donc une chaîne de rediffusion, « best off »...



**Annexe n°3 :**  
**Radio-Canada**

Depuis quelques mois, Radio-Canada met en place une politique d'intégration en une structure unique de services consacrés au sport jusqu'alors dispersés. Désormais, sont donc dépendants du même service :

- à la radio : 3 bulletins de sport/jour, un journaliste dans les émissions d'information (matin et soir)
- à la télévision : 3 bulletins/jour (12, 18, 22h), une émission sportive de 45 minutes (23h), une émission hebdomadaire de 2 heures, des « capsules » quotidiennes dans les JT
- un site web
- la radio satellite : 9 heures de sport par jour
- les nouveaux médias : cellulaires (téléphones portables), VOD (vidéo à la demande), etc.

Sur tous ces médias, sont programmées et déclinées les émissions exceptionnelles pour les événements sportifs dont Radio-Canada est le propriétaire exclusif. Sport et loisirs sont considérés comme deux industries complémentaires mais aux logiques divergentes : celle des chaînes qui voudraient tous les droits pour tous les supports, celle des fédérations qui préfèrent fragmenter pour rentabiliser au maximum. Dans ce contexte, la politique de Radio-Canada est évidemment de diffuser le plus de contenu possible sur le plus de supports possibles, tout en respectant ce qui distingue le service public des groupes privés : proposer des spectacles sportifs gratuits. Cependant, les pratiques journalistiques sont nécessairement questionnées, influencées par ces évolutions :

- la plus grande préoccupation est de rester diffuseur d'images et de ne pas devenir vendeur marketing
- parallèlement, il est nécessaire de résister aux pressions des dirigeants sportifs pour la promotion de leur sport par Radio-Canada
- par rapport aux nouvelles technologies, la politique actuelle est de se positionner en attendant les évolutions prochaines
- il est cependant certain que le coût des nouveaux services sur Internet continuera à être payé par la publicité
- enfin, Radio-Canada porte une attention très grande à ce qu'un support n'en « cannibalise » pas un autre.

*Synthèse de l'intervention de Saïd Khalil, rédacteur en chef du service des sports de Radio-Canada. Radio-Canada regroupe les médias audiovisuels du service public.*

*Annexe n°4 :*  
**RDS**

RDS est une chaîne québécoise payante, spécialisée dans le sport, dont le financement est assuré pour moitié par les abonnements et pour l'autre moitié par la publicité.

La diffusion des matchs des « Canadiens de Montréal » (hockey sur glace) est le modèle de la politique de RDS en matière de contrat et de diffusion.

Le contrat qui lie cette équipe et RDS se présente sous la forme d'un seul lot que possède RDS.

La diffusion des matchs et compléments se fait selon quatre médias :

– la télévision est le premier mode de diffusion : 82 matchs sont diffusés chaque année à destination du public du Québec. Un match rassemble en moyenne 700 000 téléspectateurs devant le téléviseur (pour 7,7 millions d'habitants au Québec)

– l'Internet : RDS possède les droits pour une diffusion nationale. Sont proposés le résumé des matchs et des compléments

– la téléphonie mobile : envoi de SMS d'alerte, extraits de 30 minutes (faits saillants), résumé du match

– VOD (à venir) : une heure après la fin du match, un résumé de 60 minutes sera mis à disposition du public.

La question du modèle de rentabilité sur Internet, en ce qui concerne RDS, n'est pas résolue.

RDS estime avoir encore un grand potentiel de développement dans le domaine des nouvelles technologies en raison du retard accusé par le Canada par rapport à ce qui se fait dans d'autres pays.

*Synthèse de l'intervention de Charles Perreault, producteur délégué du Réseau Des Sports (RDS).*