

■ Les menaces et les créations effectives de ligues fermées se multiplient en Europe, notamment dans les sports collectifs.

■ La généralisation de ce nouvel acteur peut faire craindre pour l'équilibre du modèle traditionnel d'organisation du sport européen, à condition qu'il puisse prouver son bien-fondé et son efficacité.

MODÈLES SPORTIFS

LIGUES FERMÉES EN EUROPE : MENACE OU OPPORTUNITÉ ?

La multiplication des ligues fermées dans le giron du sport européen est considérée comme une menace forte qui participe à la fragilisation du modèle sportif européen. Entre définition(s) de ce nouvel acteur, analyse de la situation existante et étude de la pertinence d'un tel phénomène, lumière sur une tendance qui secoue le sport européen.

SOMMAIRE

P. 18 — Vers le développement des ligues fermées en Europe : enjeux et perspectives

P. 19 — Ligues fermées européennes et ligues fermées nord-américaines : *what's the difference ?*

P. 24 — Peut-on encore parler du modèle sportif traditionnel européen ?

P. 28 — Faut-il fermer les compétitions européennes ?

VERS LE DÉVELOPPEMENT DES LIGUES FERMÉES EN EUROPE : ENJEUX ET PERSPECTIVES

Envisager de traiter la question récurrente de l'émergence des ligues fermées en Europe revient à s'arrêter sur les éléments caractéristiques de ce type de structure. Par conséquent, son originalité au regard du modèle sportif traditionnel européen nécessite d'être analysée.

A lors que la réforme de la Ligue des champions de football peine à trouver un format qui convaincrerait toutes les parties prenantes, elle soulève néanmoins la question plus large et maintes fois posée du format des compétitions supranationales. En effet, depuis de nombreuses années, surgissent des menaces d'organisation de ligues fermées qui viendraient mettre à mal le modèle d'organisation traditionnel du sport, spécialement en Europe.

Rares sont les disciplines épargnées : qu'il s'agisse de sports individuels (natation ou encore patinage de vitesse) ou de sports collectifs (basketball, hockey sur glace, football), les exemples d'initiatives souhaitant concurrencer l'organisation pyramidale du sport se multiplient¹. C'est ainsi que la FIBA Europe doit partager l'organisation des compétitions européennes avec l'Euroleague, cette dernière se présentant sous la

forme d'une ligue fermée, à laquelle les clubs sont intégrés non pas sur la base de leurs résultats sportifs, mais selon des critères extra-sportifs, financiers ou encore d'infrastructure. Il en va de même pour le hockey sur glace, où la Kontinental Hockey League organise sa propre compétition au niveau supranational, sans se référer au mouvement sportif fédéral.

L'expression utilisée pour nommer ces nouvelles composantes – « ligue fermée » – ainsi que leurs caractéristiques font écho aux ligues professionnelles qu'on trouve dans une autre organisation du sport, celle

du modèle nord-américain. Ce dernier est constamment mis en opposition avec le modèle sportif européen, et il sera alors intéressant de comparer ces deux modèles pour déterminer s'ils sont effectivement inconciliables ou s'il est possible de leur trouver des caractéristiques communes. Sans prétendre révolutionner l'exercice et ses conclusions, le premier article de ce dossier tentera tout de même d'aborder ce comparatif sous des angles inédits dans le but d'en tirer de nouveaux résultats².

Un des constats qui peut être fait en analysant les différentes initiatives qui se présentent au niveau européen est que ces ligues fermées traduisent un affaiblissement du modèle européen. Le deuxième article de ce dossier tentera de comprendre les raisons de cet affaiblissement et analysera les différentes formes de ligues fermées qui pourraient apparaître afin de savoir s'il existe une « fermeture type » applicable de manière homogène en Europe³.

Enfin, on observe que le modèle de ligue fermée semble séduire de plus en plus de clubs européens, ce qui justifie qu'il soit aujourd'hui pris au sérieux par les instances fédérales sportives ; le dernier article de ce dossier se posera alors la question de savoir si la fermeture des ligues est une bonne idée et s'il peut s'agir d'une opportunité pour le modèle sportif européen⁴. ■



AUTEUR	Marie Anglade
TITRE	Juriste, CDES

1. Il est à noter que les initiatives étant nombreuses, ce dossier se bornera à étudier leurs conséquences dans les sports collectifs professionnels, leur impact sur les compétitions européennes étant plus fort que dans les sports individuels pour

qui les compétitions sont plus mondialisées.

2. V. en p. 19 de ce numéro.

3. V. en p. 24 de ce numéro.

4. V. en p. 28 de ce numéro.

Évoquer l'apparition de ligues fermées en Europe renvoie assez naturellement au modèle sportif nord-américain. En effet, l'organisation du sport outre-Atlantique repose sur des ligues privées qui gèrent des compétitions considérées comme fermées car les équipes y participant ne sont pas sélectionnées sur des critères sportifs mais sur des critères économiques. Si la question de l'opportunité ou de la menace d'une ligue fermée au niveau européen se pose, c'est principalement parce que le modèle sportif européen ne reconnaît pas cette forme d'organisation. En effet, contrairement au modèle nord-américain, le modèle européen repose sur un système pyramidal ouvert, dans lequel les critères sportifs déterminent la composition des compétitions.

Ces deux modèles sont-ils si différents l'un de l'autre ? Pour répondre à cette interrogation, il conviendra de les comparer sous les angles successifs de la gouvernance des ligues professionnelles et des clubs, de la concurrence et du financement. Les éléments apportés par cette comparaison permettront également de répondre à une autre question : le modèle de la ligue fermée nord-américaine est-il vraiment transposable au modèle européen ?

GOVERNANCE

Les deux modèles présentent dans leur organisation des ligues professionnelles, cependant leur place et leur gouvernance diffèrent selon qu'il s'agisse du modèle nord-américain ou européen. Dans le premier modèle cité, la ligue professionnelle constitue une

LIGUES FERMÉES EUROPÉENNES ET LIGUES FERMÉES NORD- AMÉRICAINES : *WHAT'S THE DIFFERENCE ?*

Au premier regard, les modèles sportifs européens et nord-américains paraissent assez peu semblables. En les observant sous un prisme autre que purement sportif, on peut toutefois se poser la question de savoir si ces deux modèles sont si différents l'un de l'autre.

organisation indépendante du mouvement fédéral et olympique, et prend la forme d'une structure autonome qui regroupe plusieurs clubs participant aux compétitions qu'elle organise selon son propre calendrier. À l'inverse, la ligue professionnelle telle qu'elle est envisagée en Europe est intégrée à la structure pyramidale caractéristique de l'organisation du sport européen, qui va de l'échelon local à l'échelon international. La ligue professionnelle, constituée de clubs professionnels, est donc liée à une fédération nationale, toutes deux étant intégrées à une hiérarchie mondiale réglemée par

une fédération internationale. Cette interdépendance entre les différentes échelles au sein de la pyramide explique que les clubs composant la ligue vont être engagés dans plusieurs niveaux de compétitions – national et supranational – alors que le niveau de compétition est unique aux États-Unis – les clubs sont uniquement engagés dans la compétition domestique opposant des clubs étasuniens, voire canadiens. L'organisation des compétitions constitue également une particularité selon les modèles. Ainsi, les compétitions sont dites ouvertes en Europe car la participa- ●●●

●●● tion des clubs à une compétition de ligue professionnelle est conditionnée à leurs résultats sportifs, et soumise au système de promotion-relégation. À l'inverse, les ligues professionnelles nord-américaines sont organisées selon un système fermé, ce qui signifie que les clubs ne sont pas tributaires de leurs résultats sportifs et sont assurés de participer à la compétition d'une saison sur l'autre, sans risque de relégation. Ce système s'appuie sur un contrôle des nouveaux entrants opéré par la ligue selon la situation géographique des clubs et selon leur capacité à s'acquitter du droit pécuniaire nécessaire à leur intégration.

Enfin, concernant le contrôle de la ligue professionnelle, ajoutons qu'il existe en Europe un contrôle financier des clubs par les ligues professionnelles ; cependant, l'importante hétérogénéité de pays et de disciplines pour lesquels ce contrôle doit être mis en place rend ce dispositif difficile à respecter et générateur de situations déséquilibrées. Du côté nord-américain, le contrôle est effectué par un *commissionner* qui joue le rôle d'organe central de coordination des clubs. Cette centralisation du contrôle permet de créer des règles homogènes s'appliquant uniformément à tous les clubs participant à la ligue professionnelle.

Ces divergences organisationnelles sont naturellement sources de dissonance en matière de gouvernance des clubs¹. Dans le modèle européen, les clubs ont pour objectif prioritaire de maximiser les victoires. Le système de promotion-relégation les incite en effet à être performants au niveau sportif : d'une part, l'obtention de bons résultats sportifs conditionne l'accès aux divisions

supérieures ; d'autre part, une performance sportive minimale est requise pour se maintenir dans une division et ainsi éviter d'être relégué dans une division inférieure. Plus encore, en vertu de la double échelle de concurrence existant en Europe, il est indispensable de performer dans les compétitions nationales pour pouvoir rejoindre les compétitions supranationales. Dans un tel environnement, la demande de joueurs par les clubs est forte puisqu'il s'agit de constituer l'équipe la plus performante possible. Elle l'est d'autant plus que de nombreux clubs européens, dans plusieurs disciplines, bénéficient régulièrement d'apports financiers en fin de saison qui viennent combler tout ou partie du surplus de dépenses effectuées par les clubs relativement à leur budget initial. Les apports d'actionnaires sont particulièrement concernés. Les clubs ne sont ainsi aucunement soumis à une contrainte de profit non nul ni même à une contrainte d'équilibre budgétaire, mais à une contrainte budgétaire dite molle². Autrement dit, les clubs européens sont rarement rentables³. Ils sont plutôt utilisés comme des supports de rentabilité indirecte en termes d'image, de création de synergies sectorielles, de pénétration d'un nouveau marché ou encore de blanchiment d'argent, qui légitiment les sommes qui leur sont allouées *ex post* par leurs propriétaires.

Parce qu'elles évoluent dans un contexte institutionnel radicalement opposé, les franchises nord-américaines ne poursuivent pas le même objectif. Elles cherchent avant tout à maximiser les profits pour deux raisons. D'une part, conformément à la primauté de l'aspect économique dans le modèle nord-

américain, l'objectif de maximisation des profits satisfait la recherche de rentabilité directe des investisseurs qui prennent part au capital des franchises, et il permet ainsi le versement de dividendes à leurs propriétaires. Il est par ailleurs courant que ces derniers réalisent une plus-value lorsqu'ils vendent leur franchise. Sur ce point, un rapprochement peut être effectué avec le modèle européen puisqu'il n'est pas rare que les actionnaires réalisent un gain en capital à la revente de leur club. D'autre part, cela répond à la condition de rentabilité nécessaire au maintien d'une franchise dans la ligue. En vertu du contrôle de la mobilité des franchises opéré par la ligue, rappelons en effet qu'une franchise doit être lucrative pour pouvoir intégrer ou se maintenir dans la ligue. Autrement dit, toute franchise doit disposer d'une structure financière solide afin d'être en mesure de proposer un spectacle sportif de qualité et ainsi de participer au développement économique de la ligue. Le contrôle des nouveaux entrants et le contrôle géographique mis en œuvre par les ligues étasuniennes servent donc leur objectif de maximisation des revenus collectifs de la ligue.

CONCURRENCE

Pour parvenir à cet objectif, les ligues nord-américaines ont suscité un processus de cartellisation de l'offre de produit sportif leur permettant de négocier et de vendre collectivement pour les franchises les droits TV nationaux et internationaux ainsi que les droits relatifs aux produits dérivés (*merchandising*). L'offre d'espaces de visibilité (*spon-*

1. Nous faisons ici référence au concept de gouvernance d'entreprise, se voulant caractériser les finalités recherchées par une organisation productive au regard des relations existantes entre les diverses parties prenantes à cette organisation (actionnaires, dirigeants, salariés ou encore créanciers), ces relations complexes créant des contraintes et des opportunités pour l'organisa-

tion dans la réalisation de ces principaux objectifs.

2. W. Andreff, (2009), « Équilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel », *Revue économique*, Vol. 60, n° 3, pp. 591-633.

3. À titre d'exemple, environ la moitié des clubs européens de football de première division présente un résultat net excédentaire.

soring) et l'offre de spectacle sportif vivant (billetterie) sont également centralisées dans certaines ligues. Cela confère aux ligues un pouvoir de monopole duquel elles tirent des revenus élevés, qu'elles redistribuent ensuite aux franchises selon un partage égalitaire. Il y a alors une forme de coopération entre les franchises puisqu'elles ont intérêt à fournir un produit joint de qualité. En dépit des divergences évoquées plus haut, il est intéressant de souligner que les ligues européennes ont déclenché un processus similaire au carrefour des décennies 1980 et 1990. Ce point de convergence, si important soit-il, reste toutefois à nuancer dans la mesure où le cartel des ligues européennes est partiel : il ne concerne que l'offre de spectacle sportif TV.

Les cartels sont pourtant prohibés par le droit commun de la concurrence, aussi bien américain qu'euro péen, qui interdit les monopoles⁴ et l'abus de position dominante⁵, ainsi que les pratiques déloyales ayant un effet anticoncurrentiel sur le marché⁶. Ces comportements sont interdits car ils peuvent avoir un effet négatif sur la concurrence et ainsi être néfastes au consommateur en matière de qualité ou de prix d'un produit. La soumission du sport au droit commun de la concurrence a de nombreuses fois été rappelée de part et d'autre de l'Atlantique, dès lors que le sport constituait une activité économique⁷. Par conséquent, comment justifier que les cartels américains et européens, même partiels, soient autorisés par les autorités de la concurrence ? Les explications diffèrent en fonction du système étudié. Outre-Atlantique, des exceptions au droit de la

concurrence en faveur du sport ont peu à peu fait leur apparition⁸, faisant émerger une véritable exception sportive américaine. La plus emblématique émane du Congrès et traite de la vente des droits TV⁹. Ce « Sport Broadcasting Act » permet ainsi aux ligues de vendre collectivement les droits TV de leurs compétitions, cependant cette permission s'accompagne de l'obligation d'une répartition égalitaire des revenus entre les franchises constituant la ligue. L'existence de cette contrepartie devient ainsi l'élément fondamental qui justifie l'exemption au droit commun américain de la concurrence. Cette exigence s'inscrit dans une pratique juridique plus large appelée « règle de raison », qui permet de tester la compatibilité d'un litige sportif avec les règles de la concurrence. Cette pratique s'appuie uniquement sur des éléments économiques, et se borne à étudier les éléments du marché et les objectifs poursuivis, sans prendre en considération les éléments non-économiques. C'est vraisemblablement cette application d'une règle de raison assouplie qui permet aux ligues professionnelles américaines de s'exonérer du droit commun de la concurrence.

Il n'en va pas de même au niveau européen. En effet, il existe bien des exceptions à la soumission du sport aux règles de la concurrence, mais uniquement lorsque le sport est étranger à toute considération économique (par exemple, composition des équipes nationales¹⁰, accès aux équipes nationales¹¹). Pour qu'une règle sportive emportant des conséquences économiques puisse s'affranchir des règles de la concurrence, il faut qu'elle se conforme à une pratique juridique

appelée « contrôle de proportionnalité ». Cette technique prend en considération l'environnement global du litige et les objectifs poursuivis, qu'ils soient économiques ou non, afin de décider si la règle incriminée est proportionnée et nécessaire, et l'objectif poursuivi légitime. Cependant, ce contrôle de proportionnalité ne garantit pas une exonération systématique et générale à tous les litiges relevant du domaine sportif. En effet, il nécessite un examen au cas par cas de tous ces litiges, excluant de ce fait une exception sportive générale. Cela correspond également à la volonté des instances européennes de reconnaître la spécificité du sport, mais pas « une dérogation générale à l'application du droit communautaire »¹². À titre d'exemple, concernant la cartellisation des droits TV de la Ligue des champions, l'UEFA a confronté ses règlements au contrôle de proportionnalité au début des années 2000, emportant l'aval de la Commission européenne grâce au double objectif de bien-être du consommateur et de solidarité entre les clubs considéré comme légitime et de mesures proportionnées à la recherche de ces objectifs¹³.

Finalement, dans les deux cas, il est avancé que le partage entre les clubs des recettes centralisées par une ligue contribue à réduire les écarts financiers entre eux et donc à homogénéiser le niveau sportif de la ligue, cette amélioration de l'équilibre compétitif participant *in fine* à l'amélioration du bien-être du consommateur qui bénéficiera d'un spectacle sportif de meilleure qualité. Force est toutefois de constater que ces dérogations aux lois usuelles de la concurrence posent problème au regard du ●●●

4. Sherman Act, 1890.

5. Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE), art. 102.

6. Clayton Act, 1914 ; TFUE, art. 101.

7. *Radovitch vs NFL*, 1957 ; *Haywood vs NBA*, 1971 ; CJCE, 18 juill. 2006, *David Meca-Medina et Igor Majcen c/*

Commission des communautés européennes ; Commission européenne, décis. 17/5190 du 8 déc. 2017 (ISU).

8. *Baseball Exception*, 1922 ; *Labor Law Exemption*.

9. *Sport Broadcasting Act*, 1961.

10. CJCE 12 déc. 1974, n° 1974-01405, *Walrave et Koch c/UCI*.

11. CJCE 11 avr. 2000, aff. C-51/96 et C-191/97, *Deliège*.

12. Commission européenne, Livre blanc sur le sport.

13. Communication Comm. CE, aff. COMP/C.2/37.378, vente centralisée à titre exclusif des droits pour les médias, relatifs à la Ligue des champions de l'UEFA, JOCE du 17 août 2002, n° C 196.

●●● niveau de déséquilibre compétitif des ligues européennes et nord-américaines¹⁴. Autrement dit, l'incertitude du résultat sportif à l'issue d'une saison est faible puisque les clubs composant une ligue sont fortement inégaux quant à leur probabilité de gagner chaque match. La domination de certains clubs sur le moyen et le long terme ou encore les gros écarts de points et de victoires observés entre les équipes sur les deux continents au terme d'une saison illustrent ce déséquilibre compétitif. Un tel constat *ex post* ne signifie pas pour autant une absence de concurrence, mais celle-ci se concentre en fait sur des zones précises du classement dont il faut rendre compte en cours de saison. Il est ainsi montré que l'intensité compétitive¹⁵ est forte dans les deux modèles concernant les places de haut de classement – lutte pour les *playoffs* outre-Atlantique et accès aux divisions supérieures voire aux compétitions supranationales en Europe – alors qu'elle est faible concernant les places de milieu de classement – pour lesquelles les enjeux sont très faibles. Une spécificité est à noter dans le cas européen : l'intensité compétitive est forte s'agissant des places de bas de classement car le système de promotion-relégation crée une lutte pour le maintien entre les clubs mal classés qui subissent de ce fait la pression des nouveaux entrants.

FINANCEMENT

En dépit des divergences existantes en matière de solidarité, il est intéressant d'observer que les structures de financement des clubs sont très proches dans chacun des deux modèles. En effet, la structure *Médias*

– *Magnats* – *Merchandising* – *Marchés* – *Global*¹⁶ s'y est imposée et consacre une croissance forte et continue des revenus dans la plupart des ligues depuis les années 1980. Elle révèle principalement une prépondérance des revenus télévisés dans le budget des clubs, ces derniers étant sous la propriété d'investisseurs issus d'autres secteurs d'activité et souvent étrangers de surcroît dans le modèle européen. Ce constat n'est pas étonnant car plus largement, dans le contexte de mondialisation, les sources de financement des clubs sont mondialisées, faisant d'eux de véritables firmes multinationales¹⁷. Par ailleurs, bien que la part des recettes de billetterie soit en net recul dans les deux modèles, il est intéressant de souligner que les recettes provenant de l'exploitation des stades ne cessent, quant à elles, de croître même si elles restent en retrait relativement aux sources principales de financement des clubs.

Enfin, si la part des subventions publiques dans le budget des clubs est aujourd'hui extrêmement faible (de l'ordre de 1 à 2 %), il n'en demeure pas moins que le financement public reste important en Europe et en Amérique du Nord sous une forme indirecte. En effet, la construction, la rénovation, la modernisation et la mise à disposition des enceintes sportives sont des pratiques courantes et fondamentales pour les clubs sur les deux continents. Le chantage à la délocalisation que peuvent mettre en place les franchises nord-américaines conformément à la possibilité qui leur est donnée de déplacer leur franchise sur un autre territoire (mobilité horizontale) explique ce comportement des autorités

publiques locales et donc l'importance prise par ces pratiques. En Europe, les avantages fiscaux concédés aux clubs et le cautionnement des collectivités locales auprès de partenaires financiers des clubs renforcent la dimension du financement public indirect¹⁸ et adoucissent davantage la contrainte budgétaire des clubs. Une autre spécificité européenne doit être mise en exergue : dans de nombreuses disciplines ainsi que dans les ligues nationales mineures des sports les plus développés¹⁹, les clubs restent articulés autour d'une structure de financement plus traditionnelle appelée *Spectateurs* – *Subventions* – *Sponsors* – *Local*²⁰ faisant du territoire infranational voire infrarégional et de leurs acteurs une variable fondamentale de la viabilité financière des clubs.

DE L'INTÉRÊT LIMITÉ D'UNE APPROCHE COMPARATIVE

Si elles présentent des similitudes, il n'est pas surprenant de constater que les ligues fermées nord-américaines et les ligues ouvertes européennes divergent en de nombreux points compte tenu de la singularité de leurs modèles d'organisation et des différences institutionnelles qu'ils impliquent. L'apparition en Europe de ligues adoptant un modèle d'organisation proche de celui existant en Amérique du nord, notamment à l'échelle supranationale, nécessite néanmoins d'approfondir cette analyse. Il s'agit en effet de s'interroger sur la concordance des caractéristiques entre les ligues fermées européennes et les ligues fermées étasuniennes. Et il s'avère que ces ligues ont pour seul point commun de restreindre l'accès à une compé-

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

15. N. Scelles & C. Durand, (2011), « Au-delà de l'équilibre compétitif : l'intensité compétitive. L'extension de la proposition de Kringstad et Gerrard ou l'intensité compétitive étendue », *Revue européenne de management du sport*, n° 30, juin 2011, pp. 41-52.

16. W. Andreff, (2000), « L'évolution du modèle européen de financement du sport professionnel », dans *Sport et mondialisation : quel enjeu pour le XXI^e siècle ?*, ed. Gouguet, J. J. & Primault, D. Bruxelles, *Reflets & Perspectives de la vie économique*, De Boeck Université, pp. 179-195.

17. W. Andreff, (2009), « Un club de football européen

est-il une firme multinationale ? », dans *Regards sur l'économie et le management du sport et des sportifs professionnels*, éd. J. Fontanel, L. Bensahel, & P. Chaix, Grenoble, L'Harmattan, pp. 133-152.

18. J. Bastien, (2014), « Management public du football professionnel contemporain en Europe : entre externalités et conflits d'intérêts », *Revue euro-*

tion sur des critères autres que sportifs. À titre d'exemple, le simple fait que l'Euroleague de basketball ou que la Kontinental Hockey League (KHL) sélectionne ses participants à partir de critères financiers et infrastructurels suffit à en faire des ligues fermées. Elles ne peuvent néanmoins être assimilées aux ligues nord-américaines pour au moins trois raisons. En premier lieu, l'environnement concurrentiel dans lequel évoluent les clubs européens est multidimensionnel. Comme déjà dit, l'échelle de compétition est double puisque les clubs peuvent être engagés simultanément dans une compétition supranationale et dans leur championnat national. Les ligues fermées en vigueur ou les projets de ligue fermée européenne n'ont *a priori* pas pour but de remettre en cause la participation des clubs composant les ligues fermées aux compétitions domestiques. Les modalités d'organisation et de fonctionnement des ligues fermées européennes ne peuvent ainsi être identiques à celles des ligues nord-américaines dans lesquelles l'engagement des clubs se fait uniquement à l'échelle nationale.

Cela renvoie plus globalement à l'hétérogénéité de l'Europe du sport qui ne disparaîtra pas avec l'éventuelle généralisation des ligues fermées sur le continent, fondant toute la spécificité des ligues fermées européennes et rendant illusoire la transposition des outils de régulation nord-américains en Europe²¹.

En deuxième lieu, les ligues européennes ne régulent pas l'entrée des nouveaux joueurs. Plus largement, les contraintes réglementaires sur le marché du travail y sont faibles en raison d'une double influence : d'une part, compte tenu des effets de l'arrêt *Bosman* et

des arrêts lui étant postérieurs qui ont élargi la zone communautaire s'agissant du sport et d'autre part du fait de l'absence d'une règle de plafonnement de la masse salariale des clubs et plus particulièrement du fait de son efficacité limitée en KHL. Par conséquent, dans les ligues fermées européennes, le marché du travail est « ouvert » et non « fermé »²².

En troisième lieu, les clubs qui désirent rejoindre une ligue fermée européenne ne sont pas contraints de verser un droit pécuniaire à la ligue comme cela est le cas dans les ligues fermées nord-américaines. Ce point, qui semble anecdotique, souligne cependant que la dimension sportive reste importante dans les ligues fermées européennes, sorte d'héritage du modèle sportif traditionnel européen. Elles cherchent à intégrer en leur sein des clubs pouvant faire concurrence aux autres clubs de la ligue sur le plan sportif. Ce ne sont toutefois pas toujours les clubs qui ont obtenu les meilleurs résultats sportifs dans leur championnat national qui sont choisis. En effet, s'il est primordial d'intégrer dans la ligue des

clubs développant une politique sportive ambitieuse, la ligue veille surtout à ce que les clubs disposent de larges moyens financiers pour la mettre en œuvre.

A contrario, des compétitions européennes couramment dites « semi-fermées » comme la Ligue des champions de football ou de handball ne doivent pas être assimilés à des ligues fermées. C'est notamment le cas de la Ligue des champions de football telle qu'elle était envisagée par le projet de réforme de 2024 ; en effet, l'accès à ces compétitions demeure fonction des performances sportives des clubs dans les compétitions nationales, voire en partie dans la compétition supranationale dans le cas du football. Ce positionnement n'interdit toutefois en rien de remettre en cause les modalités de sélection des clubs dans ces compétitions ni même les modalités de redistribution des revenus y existant, lesquelles favorisent les ligues nationales majeures et les « grands » clubs. Il reste maintenant à déterminer si la fermeture effective des compétitions européennes aggrave ce constat. ■



AUTEUR Marie Anglade
TITRE Juriste, CDES

AUTEUR Jérémie Bastien
TITRE Maître de conférences en économie, université de Reims Champagne-Ardenne



peenne de management du sport, n° 41, pp. 5-22.

19. Nous pensons par exemple à de nombreuses ligues nationales hors ligues du *Big Five* dans le football européen.

20. W. Andreff, (2000), « L'évolution du modèle européen de financement du sport professionnel », dans *Sport et mondialisation : quel enjeu*

pour le XXI^e siècle ?, ed. Gouguet, J. J. & Primault, D. Bruxelles, *Reflets & Perspectives de la vie économique*, De Boeck Université, pp. 179-195.

21. J.-F. Bourg, (2004), « Les sports collectifs professionnels en Europe : Quel modèle économique ? », dans *Le sport professionnel après l'arrêt Bosman : une analyse économique internationale*,

ed. J.-J. Gouguet. Limoges: Pulim, pp. 43-60.

22. Plus précisément, l'offre de talents demeure flexible dans les ligues fermées européennes – comme dans les ligues ouvertes européennes – alors que les ligues fermées étasuniennes se caractérisent par une offre fixe de talents.

PEUT-ON ENCORE PARLER DU MODÈLE SPORTIF TRADITIONNEL EUROPÉEN ?

Les menaces de création de ligues fermées, et plus encore les créations effectives de ligues fermées au niveau supranational en Europe, font craindre à de nombreux acteurs européens un effondrement progressif du modèle sportif traditionnel existant sur le continent depuis plus d'un siècle. Éléments de réponse.

Les ligues fermées font peser une pression croissante sur les acteurs traditionnels du sport professionnel en Europe. Ce constat pousse à se poser la question des raisons de l'apparition de ce nouvel acteur : faut-il y voir un signe de l'affaiblissement du modèle sportif traditionnel européen, et si oui quelles sont les raisons qui pourraient expliquer un tel phénomène ? Par ailleurs, il sera intéressant d'étudier les différentes formes que pourraient prendre ces ligues fermées, et de s'interroger sur le fait que leur diversité pourrait être à l'origine de la généralisation de ce modèle en Europe. Enfin, on pourra s'interroger sur le fonctionnement actuel de certaines organisations supranatio-

nales et nationales, qui pourrait traduire les signes avant-coureurs d'une fermeture des compétitions.

L'AFFAIBLISSEMENT DU MODÈLE SPORTIF EUROPÉEN

L'intégration progressive des ligues fermées dans le paysage sportif européen ne peut s'apprécier qu'au regard des insuffisances de ce dernier. L'affaiblissement du modèle sportif européen peut s'expliquer par deux raisons principales. D'une part, on voit apparaître depuis de nombreuses années des initiatives privées, mais également émanant des fédérations supranationales elles-mêmes, dont le

but est d'organiser des compétitions fermées au sein desquelles la participation des clubs ne serait pas tributaire de leurs résultats sportifs. Cette menace de fermeture des compétitions séduit fortement les « gros clubs » qui voient dans cette nouvelle organisation l'assurance de rencontres sportives de haut niveau, mais également de rentrées financières conséquentes et pérennes.

Cependant, il serait réducteur de penser que l'affaiblissement du modèle européen n'est dû qu'à des menaces extérieures. En effet, l'intérêt des joueurs et des clubs pour un format différent peut également trouver son origine dans les composantes du modèle européen lui-même.

Ainsi, on peut tout d'abord penser que les clubs et les joueurs se tournent vers les ligues fermées car les championnats nationaux et supranationaux ouverts ne suscitent plus chez ces protagonistes un fort intérêt, cette situation pouvant s'expliquer par un niveau sportif hétérogène ne leur permettant pas de bénéficier d'une solide concurrence. De manière identique, les dotations financières assurées par les instances sportives, notamment européennes, ne paraissent plus contenter les clubs les plus importants qui aspirent à recevoir des revenus plus importants.

Une autre raison de l'affaiblissement du modèle européen tient dans la gouvernance des instances européennes. En effet, ces dernières n'impliquent que rarement les clubs et les joueurs dans leurs décisions, ne permettant pas à ces derniers de se considérer comme des parties prenantes actives de leur propre discipline et de leurs propres compétitions. Plus encore, le manque de

transparence qui entoure la gouvernance de certaines instances n'incite pas les acteurs du mouvement sportif à s'impliquer activement dans l'organisation de ces fédérations, traduisant ainsi une défiance à l'égard de leurs dirigeants.

VERS UNE GÉNÉRALISATION DES LIGUES FERMÉES EN EUROPE ?

Les raisons de l'affaiblissement du modèle traditionnel d'organisation du sport en Europe pouvant diverger d'une discipline à l'autre, il n'est pas étonnant de constater que les situations d'émergence de ligues fermées supranationales sur ce continent sont plurielles. D'autant plus que les rapports de force entre les différentes parties prenantes d'un sport professionnel peuvent diverger, entraînant avec eux des conflits d'acteurs spécifiques selon les disciplines. Enfin, l'héritage du modèle de ligue ouverte reste nécessairement prégnant en Europe, même dans l'hypothèse où ce type de ligues aurait disparu. Le point commun aux diverses situations envisagées ici est relatif à la présence d'un acteur, à savoir une structure privée commerciale dont le rôle est triple :

- elle peut être à l'origine de la création effective d'une ligue fermée ;
- elle peut être à l'origine de menaces visant à créer une ligue fermée ;
- elle peut avoir été à l'origine de menaces qui n'ont finalement pas donné lieu à l'implantation d'une ligue fermée.

Dans ce contexte, trois scénarios peuvent être retenus pour rendre compte des processus effectifs, en cours ou à venir de fermeture des compétitions supranatio-

nales en Europe. Ces trois scénarios sont des *scénarios d'encadrement*¹. Hormis dans le premier cas, ils n'ont pas pour but de retracer la réalité observable mais de partir de la situation présente pour explorer les futurs possibles. De ce point de vue, ils se rapprochent du concept d'idéal-type² et proposent ainsi des représentations simplifiées de l'avenir. De plus, chacune des situations envisagées est basée sur des hypothèses extrêmes qui fondent la singularité des scénarios.

Le premier scénario est le plus évident puisqu'il caractérise les situations existantes de ligues fermées en Europe sur le modèle de l'Euroleague de basketball et de la Kontinental Hockey League (KHL). Dans ce scénario, une structure privée commerciale est parvenue à créer une ligue fermée au niveau supranational. Les compétitions organisées dans le cadre de cette ligue fermée se tiennent ainsi en parallèle de celles historiquement organisées par la Fédération européenne dans la même discipline. Il y a ainsi une forte concurrence à l'échelle supranationale entre la ligue fermée commerciale et la ligue ouverte fédérale. Ce scénario est hautement conflictuel. En effet, les instances sportives dirigeantes aux niveaux national et supranational sont opposées à la ligue fermée. Elles cherchent à protéger le modèle sportif traditionnel européen qu'elles promeuvent dans leurs propres compétitions alors que l'opérateur à la base de la ligue fermée met en avant un modèle davantage axé sur des considérations économiques. Il y a donc rupture entre le monde fédéral et la ligue fermée puisque cette dernière n'est pas tenue de

respecter les injonctions classiques faites par les fédérations aux ligues en matière de formation, de mise à disposition des internationaux, de joueurs formés localement ou encore de solidarité. Dans le même temps, l'attractivité des compétitions fédérales aux niveaux national et supranational est mise à mal par la compétition fermée qui regroupe durablement les meilleures équipes européennes. La forte opposition entre la FIBA Europe – et les compétitions qu'elle organise comme la Ligue des champions – et Euroleague Commercial Assets – et les compétitions qu'elle organise comme l'Euroleague – illustre parfaitement cette rivalité, qui a d'ailleurs été portée devant les juridictions européennes. A noter que cette zone de conflits est d'autant plus intense que les « grands » clubs soutiennent pour la plupart la ligue fermée, soit parce qu'ils y participent, soit parce qu'ils souhaitent y participer à moyen terme.

Le deuxième scénario se projette au-delà du précédent. Il fait état de l'existence d'une ligue fermée commerciale supranationale qui n'est toutefois plus en situation de concurrence mais en situation de monopole à l'échelle européenne dans le sens où il n'existe pas de compétitions concurrentes. Autrement dit, il n'existe pas de ligues supranationales fédérales car la fédération européenne a renoncé à organiser sa propre compétition supranationale. Dans ce scénario, la situation d'opposition entre la fédération européenne et la ligue fermée est renforcée. En effet, la position de monopole de la ligue fermée commerciale est le résultat d'une situation de concurrence *ex ante* entre la ligue fédérale et la ligue ●●●

1. Julien et al. (1975), La méthode des scénarios en prospective, *L'Actualité économique*, vol. 51, n° 2, pp. 253-281.

2. M. Weber, (1965), *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Plon.

●●● commerciale au niveau supranational (situation caractérisée par le scénario précédent), la seconde s'étant progressivement imposée au détriment de la première. Dans ce contexte, seule la disparition de la ligue fermée commerciale ou le rapprochement avec la fédération européenne pourrait permettre le retour d'une compétition supranationale ouverte. Le conflit entre les instances dirigeantes nationales et la ligue fermée commerciale supranationale est lui aussi intensifié. En effet, la rupture entre le niveau supranational et le niveau national est plus importante dès lors que la fédération européenne, via ses compétitions supranationales, ne garantit plus un minimum de transversalité entre ces deux échelles territoriales. Le troisième et dernier scénario rompt quant à lui avec les deux précédents dans la mesure où l'acteur à l'origine de la fermeture de la ligue supranationale n'est plus une structure privée commerciale mais une fédération. Cette situation résulte d'une

décision stratégique prise par la fédération face à deux facteurs environnementaux : d'une part, les menaces récurrentes de création d'une ligue fermée par une structure privée commerciale ; d'autre part, la pression continue instaurée par les grands clubs pour la création d'une ligue fermée. Dans ce contexte, la ligue fermée fédérale est en situation de monopole puisqu'elle a opéré ce changement institutionnel afin de contrer la constitution effective d'une ligue fermée commerciale. La fédération européenne conserve l'exclusivité de l'organisation et de la gestion des compétitions supranationales. Ce scénario fait toutefois état d'un point de rupture : les marges de manœuvre qui permettraient le retour à une ligue ouverte fédérale supranationale sont minces puisqu'elles sont normalement et en grande partie dans les mains de la fédération européenne qui est, dans ce cas, à l'origine de la fermeture. S'il contribue à atténuer les conflits entre les grands clubs et la fédé-

ration européenne, ce scénario n'évacue pas les tensions entre les instances sportives dirigeantes nationales et la ligue fermée. La décision de fermeture de la compétition supranationale étant de nature fédérale, il peut être envisagé un apaisement des tensions. En effet, si les instances nationales restent opposées à l'organisation d'une ligue fermée supranationale pour des raisons d'attractivité des championnats domestiques et de méritocratie sportive, le fait que la fédération européenne devrait maintenir un certain nombre de dispositifs caractéristiques du système pyramidal du sport européen et qui permettent aux championnats nationaux de survivre financièrement par le biais de mécanismes de redistribution verticale (formation, solidarité, etc.) devrait modérer leurs revendications. Dans le cas contraire, les conflits seront tout aussi importants que dans le scénario précédent.

L'OMNIPRÉSENCE DE LIGUES OUVERTES DÉNATURÉES

Au-delà de cette hypothèse de généralisation des ligues fermées, la façon dont fonctionnent la plupart des ligues supranationales aujourd'hui en Europe – et qui a servi d'assise à notre travail de prospective – témoigne toutefois d'un effacement progressif du modèle sportif traditionnel européen – caractérisé par les ligues ouvertes – au profit d'un modèle inspiré des modalités d'organisation et de fonctionnement des ligues fermées. La transition est cependant implicite puisqu'il n'est aucunement question d'instaurer une ligue fermée pour la majorité des fédérations européennes



concernées, qui manifestent d'ailleurs leur opposition à de telles intentions à l'image du président de l'UEFA en février dernier : « Tant que moi et Andrea Agnelli [président de l'association des clubs européens de football] serons à la tête de nos organisations respectives, il n'y aura pas de Super Ligue. Ce n'est pas une promesse. C'est un fait »³. La transition est par ailleurs progressive. Elle se fait au rythme de l'instauration de dispositifs visant à modifier les critères d'accès des clubs aux compétitions supranationales. La qualification des clubs ayant terminé deuxième, troisième voire quatrième de leur championnat domestique dans les ligues nationales majeures, l'invitation de clubs non qualifiés sportivement à partir de critères principalement financiers et organisationnels, ou encore l'instauration de critères de performance sportive dans les compétitions supranationales pour se qualifier la saison suivante à ces mêmes compétitions sont autant d'exemples de la fermeture croissante des compétitions supranationales européennes alors même que ces dernières demeurent institutionnellement des ligues ouvertes. Cette transition progressive et tacite se fait également au rythme de la progression des inégalités entre les clubs. Les compétitions supranationales assurent un surplus de revenus aux clubs y participant et encore plus aux clubs y performant, qui leur permet la saison suivante de dominer leur championnat domestique et de se qualifier à nouveau pour la compétition supranationale, créant un cercle vertueux pour ces clubs. C'est ce processus qui conduit certains observateurs à parler de ligue « peu ouverte »⁴ voire de ligue « semi-fermée »⁵.

Ces inégalités de revenus entre les clubs sont d'autant plus importantes en Europe que le cartel de la ligue est partiel. Autrement dit, seuls les droits télévisés – qui sont mutualisés par la ligue puis partagés entre les clubs dans la plupart des pays européens et ce depuis une période récente en Espagne et en Italie – permettent de réduire la concentration des revenus qui naît naturellement de la négociation et de la vente individuelles des produits sportifs par les clubs (spectacle sportif vivant, produits dérivés, sponsoring, etc.). S'ajoutent à cela les effets de la libéralisation du marché des capitaux et du marché du travail qui ont respectivement conduit à une concentration des investissements et à une concentration des talents sur un nombre limité de clubs⁶, ainsi capables de performer durablement en compétitions supranationales. Le constat est similaire à l'échelle nationale. En effet, si les menaces régulières de création d'une ligue fermée par une structure privée commerciale dans certaines disciplines sont de dimension continentale, et qu'elles incitent alors à s'interroger sur

la fermeture des compétitions supranationales, elles cachent des réalités nationales. Il y a d'abord les projets récents dans certains pays de création d'une ligue fermée dans des disciplines bien identifiées, à l'image du rugby anglais. Ensuite, comme à l'échelle supranationale, il y a surtout une forme de fermeture progressive de certaines compétitions nationales sans pour autant que ne soit directement remis en cause le modèle de ligue ouverte. L'instauration de barrages en est l'exemple typique, dans la mesure où ils offrent aux clubs de l'élite une chance supplémentaire de se maintenir en première division en dépit de mauvaises performances sportives durant la saison venant de s'écouler. Les dispositifs ayant vocation à conditionner le reversement de certains revenus à des critères infrastructurels, comme dans le cas de la licence club mise en place dans le football professionnel français, vont également dans ce sens. Si vertueux puissent être ces dispositifs quant aux objectifs visés, ils ont tendance à figer les inégalités existantes. Ce qui rouvre le débat du *fair-play* financier... ■



AUTEUR Marie Anglade
TITRE Juriste, CDES



AUTEUR Jérémie Bastien
TITRE Maître de conférences en économie, université de Reims Champagne-Ardenne



3. www.lequipe.fr.

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

5. B. Helleu, (2007), *Régulation des ligues sportives professionnelles : une approche géographique - le cas du football européen (1975-2005)*, thèse en sciences

et techniques des activités physiques et sportives, Dir. C. Durand, & L. Ravenel, université de Rouen.

6. J. Bastien, (2017), « Le football professionnel en Europe est-il en crise ? Une réponse réglementariste », *Revue de la régulation. Capitalisme, Institutions, Pouvoirs* [en ligne], Vol. 21.

FAUT-IL FERMER LES COMPÉTITIONS EUROPÉENNES ?

Depuis l'échec du projet initié par Media Partners dans le football dans les années 1990, l'Europe du sport reste animée par une seule et même question : faut-il favoriser l'apparition de ligues fermées sur le continent ?

Face à une professionnalisation accrue du sport européen et au développement de ses aspects commerciaux, certains vantent le modèle nord-américain qui serait plus à même d'intégrer cette dimension business. *A contrario*, d'autres reconnaissent la nécessité de développer l'attractivité des ligues européennes et d'innover en la matière, notamment sur le plan financier. Selon eux, la sécurisation financière de nombreux championnats ne peut néanmoins passer par une application rigide du modèle étasunien en Europe. Bien que les processus effectifs, en cours et à venir de fermeture des compétitions euro-

péennes ne puissent être assimilés *stricto sensu* aux modalités de fonctionnement et d'organisation des ligues nord-américaines comme expliqué dans le premier article du présent dossier, un regard critique sur l'efficacité économique de ces dernières reste pertinent pour interroger celle des ligues fermées européennes. En effet, les tenants de la fermeture des compétitions européennes mettent en avant le caractère vertueux des ligues étasuniennes pour justifier le déploiement des ligues fermées en Europe.

Dans cette perspective, cet article propose d'opposer aux deux principaux arguments

favorables à la fermeture des compétitions européennes ceux qui y sont plutôt défavorables à l'appui de l'expérience nord-américaine. Il s'agit alors d'exposer les points qui justifient le caractère vertueux des ligues étasuniennes et qui pourraient être bénéfiques au sport européen, tout en présentant en parallèle les points qui relativisent cette efficacité des ligues étasuniennes et qui s'opposent ainsi à l'idée de fermeture des compétitions européennes. À ce titre, il est choisi de se focaliser sur la fermeture des compétitions supranationales.

Pour ce faire, la première partie de l'article s'applique à étudier la rentabilité des clubs, laquelle est jugée supérieure dans le modèle de ligues fermées. La deuxième partie de l'article vise quant à elle à explorer l'idée selon laquelle le spectacle sportif proposé dans les ligues fermées est là encore d'une qualité supérieure à celui proposé dans les ligues ouvertes.

DE LA REMISE EN CAUSE DE LA RENTABILITÉ DES CLUBS...

Il est le maître-mot des partisans des ligues fermées en Europe : chiffre d'affaires. L'instauration d'une ligue fermée en Europe aurait effectivement pour conséquence d'accroître considérablement les revenus des clubs y participant. En fait, il est préfiguré qu'une ligue fermée européenne capterait une partie plus importante du financement total destiné à sa discipline en Europe et conduirait ainsi à une forte concentration des revenus à son avantage. Dans ce cas, reste à savoir si cette augmentation des revenus serait source de rentabilité.

Vers une progression du chiffre d'affaires des clubs ?

Il est l'argument principal développé en faveur des ligues fermées européennes : elles permettraient aux clubs y participant d'accroître leurs revenus. L'augmentation des revenus télévisés est plus particulièrement visée. Rassembler dans une seule et même ligue durant une saison entière les trente meilleurs clubs européens d'une discipline permettrait à la ligue de peser à la hausse sur le niveau des droits télévisés. Elle serait en effet en mesure de proposer une offre plus complète aux opérateurs télévisés, à la fois quantitativement par l'augmentation du nombre de matches joués sur une saison par les clubs qui la composent, et qualitativement grâce à la récurrence des affiches, c'est-à-dire des matches opposant les très grands clubs européens.

Parallèlement à cette hausse des droits télévisés, il est mis en avant que les clubs qui évolueraient dans cette ligue fermée seraient à même d'améliorer deux autres postes de financement. D'une part, les clubs seraient capables de conclure des contrats de *sponsoring* à des prix plus élevés en proposant une offre de visibilité renforcée à partir d'un support de meilleure qualité. D'autre part, cette nouvelle offre et ce nouveau support auraient aussi un impact sur la demande de produits dérivés à l'effigie des clubs, pesant à la hausse sur leurs recettes de *merchandising*. Il est par ailleurs important d'indiquer que la mise en place effective d'une ligue fermée en Europe pourrait entraîner l'instauration d'une gestion collective par la ligue des recettes de *sponsoring* et de *merchandising* en plus des recettes télévisées comme cela

existe dans certaines ligues nord-américaines. Cela contribuerait à la progression de ces deux postes de revenus au moyen du pouvoir de monopole de la ligue et donc à l'augmentation du chiffre d'affaires des clubs par le biais du mécanisme de redistribution que prévoirait mécaniquement un tel dispositif. Ces nouvelles modalités de fonctionnement permettraient par ailleurs de réduire les disparités financières entre les clubs grâce au partage égalitaire des revenus mutualisés par la ligue. La reconnaissance d'un cartel de cette dimension semble toutefois complexe en l'état actuel du droit européen de la concurrence, bien que l'Euroleague de basketball semble s'en approcher. Dans la grande majorité des disciplines européennes, tout porte à croire que cet argument de croissance du chiffre d'affaires des clubs serait valide. À nouveau, l'Euroleague de basketball en donne la preuve. Les revenus d'Euroleague Commercial Assets (ECA) et des clubs d'Euroleague s'élèveraient à plus de 450 millions d'euros. Les budgets de ces derniers ne cessent de progresser. Ils atteignent aujourd'hui plus de 25 millions d'euros en moyenne. À noter que les plus grands clubs européens, comme le CSK Moscou, le FC Barcelone ou encore le Real Madrid, affichent des budgets se situant entre 35 et 45 millions d'euros. À titre de comparaison, le budget moyen des clubs évoluant en Ligue des champions, organisée par la FIBA Europe, est plutôt de l'ordre de 5 à 10 millions d'euros au maximum. Ce dernier élément souligne par ailleurs que l'augmentation des revenus engendrée par la constitution d'une ligue fermée ne profite qu'à un nombre limité des clubs européens,

c'est-à-dire ceux étant invités à y évoluer. Pour tous les autres, c'est le *statu quo*. Plus encore, leur situation peut être amenée à se dégrader puisque la probabilité que la ligue fermée réduise l'attractivité des compétitions ouvertes nationales et supranationales est forte. Par conséquent, les ligues fermées auraient tendance à accroître la concentration des revenus dans le sport professionnel européen.

Pour terminer, une question reste entière face à l'argument de la hausse du chiffre d'affaires des clubs : en serait-il véritablement différemment en l'absence de ligue fermée ? La professionnalisation croissante de nombreux sports européens, y compris en matière de développement et d'exploitation commerciale, ne pourrait-elle pas conduire les clubs à de tels niveaux de revenus ? La réponse est affirmative, sans aucun doute, même s'il faut bien reconnaître que les menaces ou que les créations effectives de ligues fermées en Europe ont accéléré le processus d'innovation commerciale de plusieurs ligues « traditionnelles ». L'exemple du football, si singulier soit-il, permet d'aller plus loin : rien ne dit qu'une ligue fermée supranationale permettrait aux clubs y participant d'accroître leurs revenus¹. Les « grands » clubs jouissent en effet d'une situation oligopolistique leur étant extrêmement favorable en matière de chiffre d'affaires, laquelle repose sur la coexistence de ligues ouvertes nationales et supranationales. Ils perçoivent ainsi des revenus comparables voire supérieurs à ceux des franchises nord-américaines. Par exemple, le chiffre d'affaires du Real Madrid a atteint 896 millions de dollars en ●●●

1. H.A. Soldberg & C. Gratton, (2004), « Would European soccer clubs benefit from playing in a Super League? », *Soccer & Society*, Vol. 5, n° 1, pp. 61-81.

●●● 2017/2018 alors que celui des Dallas Cowboys (NFL) s'élevait à 864 millions de dollars, celui des New York Knicks (NBA) à 443 millions de dollars, celui des New York Yankees (MLB) à 668 millions de dollars et celui des New York Rangers (NHL) à 253 millions de dollars².

Une augmentation incertaine des profits

Si la réponse à la question de l'augmentation des revenus des clubs en cas de fermeture des compétitions européennes n'est pas évidente, celle relative à la sécurisation des investissements semble l'être davantage. En théorie, l'instauration d'une ligue fermée en Europe devrait conduire à renforcer l'attractivité des clubs y participant pour les investisseurs, lesquels accueilleraient favorablement la réduction de l'incertitude sportive et plus particulièrement la fin du système de promotion-relégation. En effet, ce dernier rend aléatoire l'accès aux compétitions supranationales et il fait peser une menace de relégation sportive ou de non-qualification européenne s'apparentant à un accident industriel pour des clubs d'une telle dimension. C'est pourquoi une ligue fermée devrait mener à un accroissement des investissements dans les clubs y évoluant d'une part, et à la pénétration de nouveaux investisseurs dans ces clubs d'autre part. Sur ce dernier point, on peut d'ailleurs s'attendre à une mutation de l'actionariat des clubs : les nouveaux propriétaires seraient plus explicitement à la recherche d'une rentabilité directe³. Cela passerait par un déplacement de la fonction-objectif des clubs de la maximisation des victoires à la maximisation

des profits, ce qui apparaît cohérent dans le cadre du passage à une ligue fermée.

Dans les faits, la situation est plus complexe. Il faut tout d'abord dire que l'hypothèse de maximisation des profits est lourdement contestée dans les ligues fermées nord-américaines. En effet, hormis le cas particulier de la NFL dans laquelle les franchises sont très rentables, il s'avère que les exercices déficitaires ne sont pas exceptionnels pour les franchises de MLB, de NBA et surtout de NHL⁴. L'opacité comptable de ces ligues rend toutefois difficile la présentation de données précises et sur longue période. On peut par exemple noter que neuf franchises de NBA auraient enregistré un résultat net négatif lors de la saison 2016/2017⁵. La rentabilité des franchises nord-américaines n'est donc pas automatique. La possibilité que les clubs luttant pour l'accès aux *playoffs* soient des maximisateurs de victoires sous contrainte de profit non nul⁶, parfois difficilement respectée, en est une explication.

Cette remise en cause de l'hypothèse de maximisation des profits se confirme dans le cas des ligues fermées européennes. Si les ligues sont rentables (ECA par exemple), la situation financière des clubs est plus précaire. En Euroleague par exemple, à l'image du Real Madrid qui a enregistré une perte d'exploitation de 30 millions d'euros en 2017/2018, ou encore du Fenerbahçe dont le déficit d'exploitation s'est élevé à 20 millions d'euros en 2016/2017 et à 15 millions d'euros la saison dernière. On parle de surcroît d'un endettement cumulé des clubs de plus de 200 millions d'euros. Et là encore, l'accès à des chiffres officiels

est complexe, la faible transparence étant contagieuse dans les ligues fermées...

Au-delà du fait que les ligues fermées ne sont pas mécaniquement synonymes de rentabilité pour les clubs, l'immuabilité de l'actionariat des clubs d'Euroleague explique ces déséquilibres financiers. En effet, les apports récurrents d'actionnaires, le soutien des banques ainsi que des collectivités, et le soutien des sections football dans le cas des clubs omnisports – ce qui est plus spécifique au basketball – sont davantage caractéristiques de l'hypothèse de maximisation des victoires sous contrainte budgétaire molle. Ajoutons que le niveau des pertes et de l'endettement des clubs européens qui évoluent dans une ligue fermée est d'autant plus élevé qu'ils opèrent dans le contexte d'un marché du travail « ouvert » : l'offre de talents flexible conduit ainsi les clubs à un excès de demande d'intrants (de joueurs)⁷. À l'instar de l'Euroleague, tout porte ainsi à croire que l'actionariat des clubs évoluera peu à court et à moyen terme en Europe, même en cas de généralisation des ligues fermées. Dès lors, les profits resteront exceptionnels et les investissements concentrés sur une poignée de clubs.

... À L'AMÉLIORATION CONTESTÉE DE L'ÉQUILIBRE COMPÉTITIF

En parallèle de l'argument *business*, il est souvent mis en avant que le spectacle sportif proposé dans les ligues majeures nord-américaines est inégalable, légitimant le modèle d'organisation en ligue fermée. Cet argument interpelle, notamment selon ce qu'il recouvre précisément.

2. www.forbes.com.

3. En opposition à ce que nous appelons une rentabilité indirecte. Nous renvoyons le lecteur au premier article de ce dossier.

4. M. Lavoie, (2004), « Faut-il transposer à l'Europe

les instruments de régulation du sport professionnel nord-américain ? », dans *Le sport professionnel après l'arrêt Bosman : une analyse économique internationale*, ed. J.-J. Gouguet. Limoges, Pulim, pp. 61-84.

5. www.espn.com.

6. M. Lavoie, (1997), *Avantage numérique : l'argent et la Ligue nationale de hockey*, Hull: Vents d'Ouest.

7. W. Andreff, (2009), « Équilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel », *Revue économique*, Vol. 60, n° 3, pp. 591-633.

Vers un perfectionnement de l'offre sportive ?

Il est un fait difficilement contestable. Les meilleurs joueurs mondiaux de baseball, de basketball, de football américain et de hockey sur glace évoluent pour la plupart dans les ligues majeures nord-américaines. L'intérêt des joueurs est sportif, mais aussi économique : dans leur discipline, aucune autre ligue n'est en mesure de leur proposer des salaires comparables, ou tout au moins une combinaison aussi satisfaisante en matière de rémunération et de niveau sportif. En cas de fermeture d'une compétition supranationale en Europe, une structure (une entité privée commerciale ou une fédération) pourrait ainsi prétendre attirer les meilleurs joueurs de son sport à condition qu'elle soit effectivement en mesure d'en accroître les revenus, ce qui n'est pas chose certaine comme on l'a vu précédemment.

Il est un second fait qui prête davantage à discussion. La qualité supérieure du spectacle sportif proposé dans les ligues nord-américaines reposerait également sur l'existence de dispositifs limitant la concentration des talents et permettant ainsi de rendre homogène le niveau sportif dans chacune de ces ligues. Dans cette perspective, une ligue européenne fermée aurait alors tout intérêt à copier ces instruments : redistribution égalitaire des revenus, *draft* ou encore plafonnement de la masse salariale des clubs. Cependant, les observations empiriques relatent un haut niveau de déséquilibre compétitif dans les ligues étasuniennes. Plus encore, ces dernières affichent un déséquilibre compétitif plus important que celui des ligues ouvertes européennes⁸. Au final,



© Andrey Popov

l'incertitude sportive est donc faible dans les ligues majeures nord-américaines tant la probabilité est forte de prédire : les franchises qui atteindront les *playoffs* (les séries éliminatoires en MLB) ; les vainqueurs de conférence (de ligue en MLB) ; voire le champion. S'y ajoute le fait que les écarts sportifs intra-saison et intra-match sont élevés.

Les facteurs de déséquilibre compétitif des ligues majeures nord-américaines

Trois facteurs permettent d'expliquer ce haut niveau de déséquilibre compétitif dans les ligues majeures étasuniennes. Le premier tient au fait que les revenus locaux ne sont pas partagés au contraire des revenus nationaux et internationaux. Dès lors, les franchises implantées sur de grands marchés – c'est-à-dire, des territoires aux caractéristiques socio-économiques très favorables – sont en mesure de générer davantage de revenus que les franchises implantées sur de petits marchés, notamment par le biais des contrats télévisés locaux. Leur demande de

talents est ainsi supérieure et elle leur permet de constituer un effectif plus performant.

Le deuxième facteur est en partie lié au premier. Il repose sur le fait que certaines franchises qui n'ont pas l'ambition ou qui jugent ne pas avoir l'effectif suffisant pour accéder aux *playoffs* – et qui sont souvent situées sur des petits marchés – décident de déléguer l'aspect sportif au bénéfice de l'aspect financier en vertu de leur objectif de maximisation des profits. En pratique, une telle stratégie peut conduire ces franchises à vendre des tours de *draft* à d'autres franchises voire à ne pas dépenser les sommes perçues grâce au mécanisme de redistribution des revenus pour acquérir de nouveaux talents. Rappelons que ce comportement stratégique de certaines franchises est rendu possible par deux éléments : d'une part, la faible pression des nouveaux entrants dans les ligues nord-américaines conformément à l'absence d'un système de promotion-relégation ; d'autre part, le monopole (ou duopole) d'une franchise sur son territoire conformément au contrôle géogra- ●●●

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

●●● phique opéré par la ligue. Les franchises qui mettent en place cette stratégie doivent toutefois veiller à proposer un spectacle répondant au consentement à payer des spectateurs locaux et étant ainsi un minimum attractif afin de contribuer au développement des revenus collectifs de la ligue sous peine d'en être exclue.

Le troisième et dernier facteur tient en l'existence de nombreuses exceptions à la régulation dans les ligues fermées nord-américaines⁹. Elles concernent principalement le plafonnement de la masse salariale. Dans certaines ligues, il est effectivement permis aux franchises de dépasser ce plafonnement. On parle de *soft cap*. Il se caractérise par exemple par un ensemble d'exceptions en NBA, de la *Rookie exception* à la *Mid-level exception* en passant par l'ensemble des *Bird exceptions*. Cette règle du *soft cap* est néanmoins compensée par le paiement d'une pénalité dès lors qu'une franchise dépasse le niveau autorisé de masse salariale (*luxury tax*), laquelle est reversée aux franchises qui respectent le plafonnement. Toutefois, cette taxe ne gomme pas la répartition inégalitaire des talents occasionnée par le *soft cap*.

Une incompatibilité culturelle

Aux incertitudes relatives à l'amélioration du chiffre d'affaires et de la rentabilité des clubs, s'ajoute donc la probabilité que la compétition se déséquilibre davantage, ou tout du moins qu'elle ne soit pas plus équilibrée avec l'instauration de ligues fermées en Europe. Tout cela confirme que les ligues fermées ne régleront pas les tendances lourdes du sport professionnel européen. Les clubs bénéficiant structurellement d'un surplus

d'investissement, de revenus et de talents continueront de s'opposer durablement les uns aux autres dans les compétitions supranationales. Le risque est que l'attractivité des compétitions supranationales diminue sur une longue période sous l'effet de la réduction de l'enjeu sportif, de la multiplication des matches, voire de l'accroissement de leur déséquilibre compétitif.

Toutefois, force est de constater que ce déséquilibre compétitif affecte peu l'attractivité des compétitions majeures aux États-Unis. Il est en partie compensé par la relativement forte intensité compétitive sur les places du haut de classement, qui rappelle d'ailleurs qu'un niveau de déséquilibre compétitif minimum est souhaitable pour rendre une ligue attractive. Le déséquilibre compétitif des ligues nord-américaines est surtout compensé par l'offre de services de restauration ainsi que par l'offre de divertissements proposée par les franchises avant, pendant voire après le match. De ce point de vue, il est incontestable que les ligues majeures sont à la pointe du *sportainment*.

Si cela contente durablement le spectateur nord-américain, il est important de souligner que la culture de la consommation de spectacle sportif est différente en Europe. Un modèle minimisant l'enjeu sportif, quand bien même il développerait

en parallèle les offres annexes, ne pourrait ainsi s'installer dans la durée. Encore plus s'il se construit au niveau supranational et qu'il néglige à ce titre les championnats nationaux. L'opposition d'une majorité des Français au projet de Super Ligue européenne de football le confirme¹⁰. A *contrario*, la popularité de l'Euroleague est quant à elle croissante en Europe¹¹. Comme évoqué dans le premier article du dossier, le fait que la dimension sportive y reste non-négligeable est un élément d'explication. Il n'en demeure pas moins que cette compétition rompt avec la culture européenne du sport et qu'elle ne peut en cela trouver une large et durable acceptation sociale : superposition des calendriers, rétention des joueurs internationaux, faible engagement dans les championnats nationaux, etc.

En résumé, les arguments défavorables à la généralisation des ligues fermées en Europe sont multiples. Plus encore, cet article remet explicitement en cause des arguments qui sont fréquemment mis en évidence pour légitimer le développement de ce type de ligues sur le continent. Toutefois, rejeter viscéralement le bien-fondé des ligues fermées en Europe serait sans doute une erreur au regard de l'hétérogénéité du sport professionnel européen. ■



AUTEUR Jérémie Bastien

TITRE Maître de conférences en économie, université de Reims Champagne-Ardenne

9. Précisons à ce stade que les travaux théoriques vont plus loin. Les dispositifs de régulation – sont considérées la *draft*, la clause de réserve et la redistribution des revenus – seraient inefficaces dans une ligue fermée puisqu'ils ne modifieraient

pas la répartition initiale des talents, validant ainsi le principe d'invariance de Rottenberg.

10. www.lequipe.fr.

11. www.basketeurlope.com.