

D'un attachement aux joueurs à un attachement au club : quelles stratégies de fidélisation des supporters-clients dans le secteur du football professionnel ?

Véronique des Garets

Université François Rabelais de Tours
Institut d'Administration des Entreprises
50 Avenue Jean Portalis
BP 0607
37206 Tours Cedex 03
Email : vdesgarets@univ-tours.fr

Patrick Nicholson

Université de Lille II
Ecole Supérieure des Affaires
1 Place Déliot
BP 381
59020 Lille Cedex
E-mail : patrick.nicholson@wanadoo.fr

Gilles Paché

Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II)
Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique
413 Avenue Gaston Berger
13625 Aix-en-Provence Cedex
E-mail : gilles.pache@univmed.fr

Résumé

La gestion des clubs de football professionnel connaît de profondes transformations depuis une vingtaine d'années. L'une des plus significatives concerne la mise en œuvre de puissantes stratégies marketing pour accroître les recettes liées au *sponsoring*, à la vente de produits dérivés et aux droits télévisuels. Plus largement, les clubs deviennent des marques nationales, voire internationales, à l'image de Manchester United au Royaume-Uni. En s'inspirant du cas français, le papier souhaite montrer que les évolutions en cours s'expliquent en grande partie par la volatilité croissante des joueurs, dont les carrières sont de plus en plus nomades. La gestion d'une marque de nature intemporelle se présente ainsi comme une stratégie gagnante pour assurer la pérennité des clubs, indépendamment du capital humain dont ils disposent à un moment donné.

Mots clés

Droits télévisuels, football professionnel, gestion de la marque, produits dérivés, sponsoring.

Abstract

The management of the professional football (soccer) clubs has known in-depth transformations over the last twenty years. One of the most significant transformations concerns the implementation of powerful marketing strategies to increase the revenue related to sponsoring, merchandising and TV rights. More and more, clubs have become national brands, even international brands, as Manchester United in the UK. Using the French context, this paper wishes to show that the main evolution can be explained by the instability of the players, whose careers are increasingly nomadic. Brand management is the only winning strategy to ensure long life for the clubs, independent of the human capital present at any given moment.

Key words

TV rights, professional football (soccer), brand management, merchandising, sponsoring.

D'un attachement aux joueurs à un attachement au club : quelles stratégies de fidélisation des supporters-clients dans le secteur du football professionnel ?¹

Depuis une vingtaine d'années, le processus de « marchandisation » du football professionnel constitue une réalité incontestable, analysée notamment par les chercheurs du Centre de Droit et d'Economie du Sport de l'Université de Limoges. Ce secteur d'activité est devenu une composante clé de la société du spectacle, attirant un flux de plus en plus important de spectateurs et de téléspectateurs. Il en résulte que les enjeux financiers sont devenus ceux d'une véritable industrie, soucieuse d'une maximisation des recettes directes et indirectes, qu'il s'agisse des recettes au guichet proprement dit, de la vente de droits de retransmission télévisuelle ou de la commercialisation de produits dérivés. Plus largement, sans que l'on puisse en mesurer les impacts réels, le football professionnel génère des retombées économiques significatives sur certaines villes, à court terme et à long terme. Sera-t-on un jour capable, par exemple, de quantifier le poids économique réel que pèse l'Olympique de Marseille sur la ville, et plus globalement, sur le département des Bouches-du-Rhône, en termes d'investissement, d'attractivité touristique, etc. ?

A l'image d'une entreprise conventionnelle, un club de football professionnel cherche évidemment à fidéliser ses supporters-clients, à la fois pour qu'ils assistent aux matches, mais aussi et surtout pour que leur attachement au club se traduise par un flux continu d'achats de produits dérivés et autres. Or, le football professionnel, en tant que composante de la société du spectacle, a connu une profonde transformation dans la manière de gérer son capital humain (les joueurs), et cette transformation pose de nombreux problèmes en matière de fidélisation des supporters-clients. Le cas français est, de ce point de vue, particulièrement instructif. Pour simplifier, l'ancienne régulation se fondait sur le *contrat à vie* par lequel un joueur professionnel liait toute sa carrière à un club donné, club étant le seul décisionnaire pour éventuellement accepter un transfert en cours de contrat. A la suite du rapport Séguin (1973) au début des années 1970, une nouvelle régulation institutionnalise le *contrat à temps* où, comme un « salarié » classique, le footballeur professionnel devient maître de son destin en se liant pour un temps plus ou moins bref avec un club. Cette rupture introduit un changement brutal dans la manière d'envisager la relation affective et marchande entre les supporters-clients et leur club.

Comme l'ont analysé Wahl et Lanfranchi (1995) dans leur remarquable étude sociologique de l'évolution du statut de footballeur professionnel des années 1930 à nos jours, l'attachement des supporters à un club s'est manifesté, jusqu'au début des années 1970, à travers des joueurs identifiés durablement à ce club. C'est donc moins le club qui importait que le collectif de joueurs le constituant, selon le mythe des Dieux du stade défendant pendant plusieurs saisons les mêmes couleurs, faisant corps avec le club et même avec la ville (Sonntag, 2004). Le contrat à temps « casse » totalement cette logique en créant un véritable marché du travail. Dès lors, il devient impossible de s'attacher à un club via les joueurs du moment, dont on sait qu'ils seront peut-être, dans quelques mois, des « mercenaires-joueurs » d'un club adverse haï. Une autre dynamique de fidélisation du supporter-client doit par conséquent s'enclencher, valorisant le club en tant que marque, indépendamment du capital

¹ Une première version du présent papier a bénéficié des commentaires et suggestions de Michel Marchesnay, Professeur émérite en Sciences de Gestion à l'Université Montpellier I. Qu'il en soit ici chaleureusement remercié.

humain qui le constitue. La création de deux marchés des transferts dans une même saison (en début de saison, à la mi-saison²) ne fait d'ailleurs qu'exacerber un tel phénomène.

L'objectif du papier est ainsi de proposer, selon un mode purement exploratoire, des pistes de réflexion et d'analyse sur les stratégies de fidélisation fondées sur la transformation des clubs en de véritables marques. Dans un tel contexte, les pratiques de recrutement de joueurs plus ou moins médiatisés, et de leur « mise en valeur » aux yeux des supporters-clients, obéissent à de nouveaux critères d'efficience ; tout club professionnel a évidemment besoin de joueurs attirant l'attention des *sponsors* et des médias pour rentabiliser les investissements consentis, mais il devient impossible de trop fortement lier la marque (le club) à tel ou tel joueur, compte tenu de son comportement volatil d'adhésion aux valeurs identitaires. Une stratégie marketing adaptée devient par conséquent indispensable pour consolider cette image par delà l'instabilité chronique du capital humain. En s'inspirant du cas du football professionnel européen, plusieurs exemples actuels et passés sont présentés pour illustrer le propos et permettent de mieux comprendre et anticiper l'évolution probable de cette industrie singulière du spectacle.

1. Bref panorama historique

Comme tous les pratiquants le savent, le football repose sur une adresse dans l'utilisation d'une balle ou d'un ballon avec les pieds. Ainsi que le relate Villemus (2006), la forme la plus précoce d'une telle adresse date de la Chine des II^e siècle et III^e siècle, avant le calcul du temps. Une boule de cuir remplie de plumes et de cheveux devait être bottée avec le pied dans un petit filet dont l'ouverture était d'environ 30 à 40 cm, fixé à de longs poteaux de bambou. Cet exploit nécessitait une très bonne technique de la part des participants. Existait également une autre version où les joueurs ne pouvaient pas viser leur but sans être dérangés, mais devaient faire usage des pieds, de la poitrine, du dos et des épaules (non pas seulement de la main) pour s'affirmer face aux attaques d'un adversaire. Des variantes que l'on peut apparenter à un « jeu au pied » verront ensuite le jour en Egypte, en Assyrie et en Grèce, mais il faudra attendre le XII^e siècle en Angleterre pour qu'apparaissent les prémices du football tel que nous le connaissons aujourd'hui.

En effet, pour les historiens du football, le jeu est incontestablement d'origine anglo-saxonne (Villemus, 2006). Diverses légendes se sont propagées concernant sa première apparition. La tradition veut, à Kingston-on-Thames et aussi de façon similaire à Chester, que la toute première fois, on ait joué avec la tête d'un prince décapité qui avait été portée dans un cortège triomphal ! La « fièvre » du football va sévir avec une impétuosité particulière en Angleterre durant l'époque élisabéthaine, mais l'enthousiasme est au moins aussi important dans l'Italie de la Renaissance. Dans ce pays, tout particulièrement à Florence (Bredenkamp, 1995), s'est développé tout au long du XVI^e siècle et du XVII^e siècle le *calcio*, une forme de jeu typiquement italienne s'inspirant de la soule française, mais qui s'appuyait sur des règles mieux établies. Ce jeu avait lieu dans les grandes manifestations de gala et les équipes portaient des livrées multicolores, comme à Florence, où des matches avaient lieu régulièrement les jours de fête et marquaient les territoires du pouvoir politique.

A tout bien considérer, au cours de plusieurs siècles, le développement du football ne connut guère de progrès dans ses règles de fonctionnement. Certes, ce sport, qui avait été

² Les transferts à mi-saison ont lieu en Europe lors d'un « *mercato* » d'hiver, entre le 31 décembre et le 31 janvier.

constamment interdit ou fortement contrôlé par les autorités politiques et/ou religieuses pendant cinq cents ans, n'avait pu être totalement supprimé ; il demeurait toutefois grossier et brutal. Il faudra attendre le tournant du XIX^e siècle pour que l'on voit apparaître une profonde rupture : le football dans les écoles, et tout particulièrement dans les célèbres *public schools* anglaises, devient extrêmement populaire. C'est dans ce cadre qu'il se renouvelle et se raffine, mais le jeu en lui-même demeure relativement non réglé comme auparavant, il n'obéit à aucune forme « normalisée ». Bien plus, chaque *public school* possède sa propre version de la seule manière légitime de jouer, chacune d'elles revêtant de fortes différences par rapport aux autres.

C'est à Rugby, en 1846, que furent finalement établies, sur une base obligatoire, les premières règles du jeu. Celui-ci continue cependant à être brutal. C'est ainsi, par exemple, qu'il était permis d'attaquer des pieds les jambes de l'adversaire au-dessous du genou. L'usage de la main était également autorisé jusqu'à ce que, à l'Université de Cambridge, la majorité des pratiquants se déclare opposés aux habitudes consistant à faire des crocs-en-jambe, à marcher sur le tibia de l'adversaire et à courir en portant le ballon. Onze clubs et *public schools* londoniens, désireux de régler les matches disputés entre eux en ayant des principes contenus dans un règlement valable pour tous, engagent alors une négociation avec la fraction favorable au rugby. Malgré une dernière tentative de conciliation, le 8 décembre 1863, football et rugby se séparent définitivement, chacun créant sa propre fédération. Cette divergence deviendra encore plus évidente six ans après, au moment où les lois du football interdisent l'usage de la main en général, sauf pour le gardien de but et lors de phases particulières de jeu.

En 1871, soit huit ans après la fondation de la fédération anglaise de football association, celle-ci comprend déjà cinquante clubs. La même année voit l'introduction de la première compétition de football organisée dans le monde : la Coupe d'Angleterre, inaugurée ainsi 17 ans avant le Championnat de ligue. Le football connaît un essor rapide, attirant un nombre élevé de spectateurs. Il rencontre également les problèmes que d'autres pays ne devaient rencontrer que bien plus tard, notamment la question du professionnalisme. Les premières mentions à cet égard datent de 1879, avec la rémunération de deux joueurs d'un petit club du Lancashire : les Ecossais John Love et Fergus Suter. La multiplication de cas identiques obligera la fédération anglaise de football association à légaliser officiellement le professionnalisme en 1885. Ceci se produit exactement quatre ans avant la fondation des premières associations nationales de football en dehors de Grande-Bretagne (celles des Pays-Bas et du Danemark). Tout au long du XX^e siècle, le football va dès lors connaître une expansion continue conduisant aujourd'hui à un nombre d'affiliés à la fédération internationale de football association, la FIFA, supérieur au nombre de pays reconnus par l'ONU, comme on se plaît souvent à le signaler.

2. Le joueur professionnel, une ressource de plus en plus volatile

Chaque semaine, des millions d'individus à travers le monde tapent dans un ballon, improvisant un match de football entre amis après une journée de travail, ou participant à une rencontre d'un obscur championnat amateur dans la campagne varoise ou toscane. Mais le football est aussi et surtout une industrie dont les enjeux économiques deviennent cruciaux. Ainsi, Manchester United a signé un contrat de *sponsoring* avec Nike d'un montant de 450 millions d'euros, qui le met à l'abri de toute mésaventure sportive. Quant aux droits télévisuels, ils ont littéralement explosé en l'espace de quelques années dans la mesure où le

football professionnel et ses stars attirent un nombre de plus en plus important de téléspectateurs-consommateurs : le FC Barcelone a par exemple concédé ses droits à la société Mediapro sur sept saisons successives pour un montant d'un million d'euros. Et le mouvement n'est pas prêt de s'arrêter puisque les droits de retransmission audiovisuels terrestres de la Coupe du Monde 2010 se sont négociés à 1,2 milliard d'euros pour l'Europe, soit pratiquement le double de ceux de la Coupe du Monde 2006 ! Dans ce système économique où la création puis le partage de la valeur donnent lieu à d'âpres luttes de pouvoir, les joueurs professionnels occupent une place particulière via le capital humain qu'ils mettent à la disposition des propriétaires-dirigeants de clubs. Il est dès lors impossible de comprendre les stratégies déployées par les plus puissants clubs sans se référer aux transformations du rapport salarial.

2.1. De la fin programmée de l'amateurisme

De manière très surprenante, compte tenu de ses évolutions depuis trente ans, le football dans sa conception moderne a d'abord été destiné à une élite intellectuelle, et de fait réservé à un cercle fermé (et plutôt confidentiel) de privilégiés. C'est tout particulièrement le cas de la France, dont les premiers clubs ont été formés, à la fin du XIX^e siècle et au début du XX^e siècle, autour de joueurs ayant le statut d'étudiants, qu'il s'agisse d'étudiants français revenant d'un séjour en Angleterre ou d'étudiants anglais venant étudier en France. La puissance du FC Sète et du SO Montpellier dans les années 1920 doit ainsi beaucoup à leur proximité de la prestigieuse université de Montpellier. Contrairement à l'Angleterre, le principe d'amateurisme reste dominant dans l'organisation voulue par la fédération française de football association (FFFA). Les années qui suivent la Première Guerre mondiale vont cependant introduire une progressive rupture, avec la multiplication de cas d'*amateurisme marron* (Wahl et Lanfranchi, 1995). En opposition avec les règles édictées par la FFFA, certains clubs commencent en effet à procéder à des pratiques de « racolage » de joueurs talentueux, qui vivent désormais de la pratique du football. Le racolage prend la forme d'offres de rétribution financière pour les encourager à muter. Elles s'adressent également aux dirigeants du club d'origine d'un joueur pour qu'ils autorisent sa mutation via une lettre de sortie. Le football devient progressivement un spectacle qui se destine à un public nouveau, plus populaire, très loin de l'élite intellectuelle d'origine (Sonntag, 2004) ; se disputer les meilleurs « acteurs » pour proposer un spectacle attractif est par conséquent logique.

Les situations d'amateurisme marron défraient la chronique de la presse spécialisée tout au long des années 1920 en France, conduisant les défenseurs d'un football réellement professionnel à prendre la parole de façon systématique dès 1928. Le conseil fédéral de la FFFA se voit obligé de mettre sur pied en janvier 1929 une commission d'étude sur le statut du « joueur rétribué » mais de multiples tergiversations empêchent la création d'une véritable ligue professionnelle de football. L'élément accélérateur, pour Wahl et Lanfranchi (1995), est la création du FC Sochaux pendant l'été 1929 par Jean-Pierre Peugeot, propriétaire des fameuses usines. Il met sur pied une équipe compétitive qui joue contre de grands clubs étrangers, en déclarant ouvertement rémunérer ses joueurs. Mieux encore, Jean-Pierre Peugeot crée, lors de la saison 1930-1931, la Coupe de Sochaux à laquelle participent huit clubs français favorables au système professionnel. Malgré quelques résistances internes, et pour éviter qu'un championnat de football professionnel ne tombe sous le contrôle d'une initiative privée, le conseil fédéral de la FFFA accepte l'instauration d'un statut de joueur professionnel le 17 juin 1932, aboutissant de fait à la création d'un championnat professionnel pour la saison 1932-1933.

La page qui se tourne revêt une forte valeur symbolique, celle de l'émergence d'un nouvel âge. Le football professionnel perd sa dimension purement récréative, permettant en outre d'affirmer une identité locale, pour devenir une activité économique à part entière qui draine des spectateurs-clients de plus en plus nombreux. Cette transformation sera surtout visible à partir des années 1960, le temps que le football devienne universel, notamment à travers les « grandes messes » que représentent les différentes Coupes du Monde³. De multiples ouvrages ont été consacrés à l'irrésistible développement du football, et singulièrement du football professionnel, à travers la planète. Nous ne reviendrons pas sur les étapes clés de cette riche histoire pour uniquement nous intéresser au statut du footballeur professionnel, notamment en France. L'hypothèse défendue ici est en effet que l'évolution de ce statut se présente comme un facteur explicatif majeur des stratégies de création de valeur actuellement conduites par les propriétaires-dirigeants des plus puissants clubs professionnels. Ceux-ci ne cherchent plus à faire fructifier sur le long terme le capital humain à leur disposition, mais plutôt la marque que représente désormais leur club.

2.2. A l'émergence d'un nouveau rapport salarial

D'une manière simplificatrice, mais réaliste, l'histoire du football professionnel peut être analysée à partir du rapport salarial noué entre le joueur et son club. Un footballeur professionnel représente un capital humain spécifique, fondé sur ses compétences, son habileté, sa capacité à s'intégrer (ou non) dans un collectif. Comme tout individu impliqué dans le fonctionnement d'une organisation, il dispose de capacités productives fondées sur l'accumulation de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire, etc., ce qui rejoint l'approche théorique de Becker (1964). En bref, le footballeur professionnel dispose d'un savoir-faire en partie inné, en partie acquis grâce à la formation reçue. La question est de savoir comment les joueurs ont réussi, au fil du temps, à valoriser ce capital humain à leur avantage. Dans le cas français, il est clair que trois âges peuvent être distingués, qui correspondent à trois registres singuliers de valorisation du capital humain : (1) un âge pré-professionnel de liberté de mutation ; (2) un âge d'encadrement total par le biais du contrat à vie ; (3) un âge de libéralisation de plus en plus sauvage suite à la mise en place d'un contrat à temps (Gouguet et Primault, 2002).

Le passage du contrat à vie au contrat à temps, en 1969, marque une transformation radicale du secteur du football professionnel. En effet, avec le contrat à vie, un joueur professionnel se trouve contraint de signer un engagement quasiment « léonin » qui le lie à un club jusqu'à l'âge de 35 ans, autrement dit pour toute sa carrière. C'est le club qui, de manière unilatérale, gère ce joueur au gré d'objectifs sportifs et/ou financiers. Wahl et Lanfranchi (1995) n'hésitent pas à parler à juste titre d'une période d'esclavage où, quelle que soit la volonté personnelle du joueur, ce dernier n'est jamais maître de son destin. On peut ici parler d'atteinte grave à la liberté du travail dans un contexte irrémédiablement défavorable aux joueurs, notamment faute de puissantes actions collectives (syndicales) en vue de défendre leurs intérêts. Dans leur ouvrage, Faure et Suaud (1999) rappellent les nombreux exemples de brillantes carrières brisées par des propriétaires-dirigeants refusant le transfert de tel ou tel joueur dans un club dans un club prestigieux (Ernest Vaast et Emile Bongiorno en 1950, Georges Cesari en 1954), ou pire encore, le transfert obligé de joueurs talentueux (mais

³ La première Coupe du Monde de football, organisée sous l'impulsion du Français Jules Rimet, s'est déroulée en juillet 1930 en Uruguay. La compétition réunissait 13 pays (dont la France). Elle a été remportée par le pays organisateur, qui a battu l'Argentine en finale devant 80.000 spectateurs réunis dans le stade de Montevideo.

« réfractaires ») dans des clubs mineurs pour briser leurs velléités de remise en cause de l'ordre établi (Larbi Ben Barek en 1948, Roger Marche en 1960).

La situation devient progressivement explosive, ainsi qu'en témoigne la multiplication d'actions collectives, tout au long des années 1960, pour faire reconnaître une liberté minimale de travail aux joueurs professionnels. Ces luttes aboutissent, en France, à la formulation d'un contrat d'un nouveau type, dit contrat à temps, selon lequel est enfin reconnu le droit des joueurs à s'engager pour une durée contractuellement négociée avec les propriétaires-dirigeants d'un club. Les Pouvoirs publics, conscients des enjeux économiques en présence, dans la mesure où le football professionnel est devenu une industrie du spectacle de première importance, à l'échelle du pays mais, plus largement, à l'échelle de la planète (suite à la diffusion télévisée en direct de la Coupe du Monde 1970), vont intervenir directement dans la mise en œuvre d'une gouvernance nouvelle du secteur. A la suite du rapport Séguin (1973), qui pose remarquablement les questions essentielles sur le devenir du football professionnel en termes de gestion des clubs et de gestion du capital humain⁴, une Charte du football professionnel est rédigée fin 1973 ; elle entérine la libéralisation du marché et l'émergence brutale dans le paysage du « footballeur-mercenaire » (Wahl et Lanfranchi, 1995), migrant de club en club au gré des opportunités se présentant à lui.

Incontestablement, le contrat à temps modifie en profondeur les règles du jeu quant au management des clubs. Il introduit une volatilité accrue de la ressource humaine dans le cadre d'un marché du travail qui tend à se dualiser, avec la présence simultanée d'un *marché primaire* de joueurs à fort potentiel, dont le capital humain est élevé, et un *marché secondaire* de joueurs plus aisément interchangeables, dont le capital humain est moyen ou faible (Bourg et Gouguet, 1998 ; Gouguet et Primault, 2002). Certes, l'atteinte de résultats sportifs de bon niveau nécessite l'association de joueurs complémentaires dont certains ne seront jamais des « vedettes », mais la segmentation du marché du travail devient une réalité parfois cruelle, notamment lorsque des joueurs vieillissants passent du marché primaire au marché secondaire. La volatilité précédemment évoquée est surtout le fait de joueurs du marché primaire, aux compétences et à l'habileté plus affirmées. Ces joueurs, dont la valeur économique augmente parfois rapidement suite à une surexposition médiatique, à l'image d'un Frank Ribéry après la Coupe du Monde 2006, auront à l'évidence tout intérêt à négocier des contrats de plus en plus courts et y faire intégrer des clauses précises de renégociation salariale. Le transfert dudit joueur de l'Olympique de Marseille au Bayern de Munich durant l'été 2007, en plein milieu de son contrat de quatre ans, apparaît *de facto* tout à fait logique de la nouvelle donne en présence.

Les clubs eux-mêmes ne pourraient-ils d'ailleurs pas trouver intérêt à un tel raccourcissement de la durée des contrats ? C'est la position iconoclaste prise par O'Leary et Caiger (2000), qui introduisent l'idée de footballeur professionnel ayant le statut de « contractant indépendant » et qui signerait uniquement des contrats de quelques mois, voire quelques semaines, pour soutenir un club en lutte pour décrocher une qualification dans une compétition européenne ou, au contraire, se battant pour éviter une relégation en division inférieure⁵. Reconnaissons cependant que la volatilité des joueurs, facilitée par le contrat à temps, pose problème aux propriétaires-dirigeants de clubs. O'Leary et Caiger (2000) soulignent d'ailleurs que les clubs anglais de l'élite affichent leur volonté de « stabiliser » les

⁴ Les auteurs souhaitent exprimer toute leur gratitude à M. Philippe Séguin, premier président de la Cour des Comptes, pour leur avoir transmis une copie de ce rapport, désormais introuvable.

⁵ Sur le ton humoristique, Authier (2001) note que lors de la saison 1999-2000 du championnat de France, Christophe Dugarry a joué le match aller Bordeaux / Marseille avec l'équipe marseillaise, et le match retour Marseille / Bordeaux avec l'équipe bordelaise ! On pourrait multiplier les exemples de ce type.

joueurs sur des contrats de cinq ans. On peut le comprendre dès lors que le joueur professionnel, tout particulièrement celui qui relève du marché primaire, est perçu comme un actif spécifique revêtant trois caractéristiques : (1) une absence de substituabilité (un excellent avant-centre sera un piètre défenseur et sans doute un mauvais gardien de but !) ; (2) un talent individuel conditionné par la parfaite complémentarité des joueurs ; (3) une difficulté sportive et financière à procéder à des remplacements poste à poste (Senaux, 2004). Il en ressort un point essentiel, à savoir que les joueurs s'imbriquent les uns aux autres sur la base de systèmes de jeu et de tactiques définis par les entraîneurs. Or, la volatilité peut faire exploser les schémas sportifs patiemment construits, et ainsi nuire aux résultats sur le terrain.

Plus globalement, le raisonnement doit être étendu au management du capital humain et à sa valorisation maximale. En tant qu'actif spécifique, un footballeur professionnel de talent possède une valeur économique qui dépasse souvent sa valeur sportive (Gouguet et Primault, 2002), dans la mesure où il consolide l'image de son club auprès des médias, où il génère des effets d'entraînement sur les *sponsors*, où il est source de ventes importantes de produits dérivés liés à son nom. On pourrait citer l'exemple de l'international japonais Hidetoshi Nakata dont l'arrivée en Italie, au club de La Perouse, puis son transfert à l'AS Roma, a conduit à une véritable explosion des ventes de maillots floqués à son nom au Japon. Pour les propriétaires-dirigeants de clubs, la maximisation de la valeur économique devient finalement un objectif stratégique majeur qui pose le problème de la durée idéale d'un contrat. Pour l'heure, la volatilité des joueurs est en partie maîtrisée par la constitution d'effectifs pléthoriques, des sortes de « brigades de joueurs » en concurrence directe pour le même poste sur le terrain, dont Fabien Barthez fit par exemple les frais à Manchester United. Ceci permet de réduire la dépendance vis-à-vis de quelques joueurs clés, en préférant augmenter leur niveau d'interchangeabilité (Ozawa *et al.*, 2004), et ainsi anticiper la déperdition de capital humain. Pourtant, la quête de stabilité et de contrôle de l'environnement reste plus que jamais présente dans l'esprit des propriétaires-dirigeants, quitte à introduire un apparent paradoxe : militer pour un allongement de la durée des contrats afin de susciter le départ anticipé des joueurs les plus talentueux.

3. Pour échapper à la « glorieuse incertitude du sport » : le club-marque

Comme dans toute industrie, les dirigeants de clubs de football professionnel cherchent à assurer la pérennité de leur organisation en contrôlant, autant que faire se peut, les variables de leur environnement direct et indirect. Or, la compétition entre clubs se place à deux niveaux différents. Un premier niveau, purement sportif, fonde des hiérarchies sur la base de résultats sportifs incertains ; chaque année, une épreuve comme la Coupe de France permet à des équipes réputées « inférieures », voire ayant un statut amateur, de briller face à de puissantes écuries. Un second niveau, de type stratégique, concerne la concurrence féroce qui se livrent les clubs les plus prestigieux, souvent à l'échelle du continent européen, pour maximiser le montant des recettes fatales liées à l'activité sportive. C'est évidemment ce second niveau qui revêt désormais une importance cruciale dans une perspective managériale. En d'autres termes, un passage à vide sur plusieurs saisons en matière de résultats sur le terrain, aboutissant à une place moins favorable dans la hiérarchie sportive, sera considéré comme peu significatif si les recettes fatales restent elles-mêmes élevées. L'exemple de l'Olympique de Marseille, longtemps « calé » en milieu de tableau du championnat professionnel français et incapable de se qualifier pour des coupes européennes, tout en continuant à attirer le regard des médias (notamment Canal+), démontre que la performance

sportive n'est plus aujourd'hui une condition nécessaire de réussite managériale. Sans doute parce que ce club centenaire et mythique est devenu une vraie marque internationale...

3.1. Un secteur d'activité en quête de stabilisation

Le football professionnel en tant qu'activité économique est à forte dimension aléatoire dans la mesure où le succès d'un club est lié à des paramètres sportifs en partie maîtrisables seulement. Malgré les efforts pour construire une équipe compétitive, l'histoire regorge d'exemples de clubs ayant été rétrogradés en division inférieure ; à l'inverse, des clubs moins prestigieux, mais capables d'insuffler une dynamique collective à leurs joueurs, ont parfois obtenu des résultats surprenants, par exemple une qualification pour une compétition européenne. Or, en tant qu'industrie du spectacle, le football est en quête de stabilité afin que les investissements consentis soient amortis grâce à un flux constant de recettes. Laisser ce flux à la merci de résultats mitigés sur le terrain, en considérant que la « glorieuse incertitude du sport » doit gouverner la vie et la mort d'un club en tant qu'entreprise, est-il encore d'actualité ? Non, répond clairement Sonntag (2004) dans sa recherche doctorale, pour qui, à la suite des analyses de Giulianotti (1999), nous sommes entrés dans un football de la *postmodernité*, ou plus exactement de l'*hypermodernité*, caractérisé par « la dissolution du lien territorial, le brassage multinational et la transformation des clubs en marques » (Sonntag, 2004, p. 323).

Dans son approche à dominante comptable, Touchais (2001) insiste ainsi tout particulièrement sur la nécessaire maîtrise de l'incertitude pour transformer le football en une activité hautement rentable s'appuyant sur des principes de management identiques à ceux des organisations marchandes. Selon lui, la prédominance de charges fixes, liées notamment aux salaires des joueurs, et de recettes aléatoires, liées aux performances sportives, risque de dégrader ponctuellement ou durablement le résultat comptable. Pour éviter une telle situation qui menace la pérennité d'un club, Touchais (2001) suggère d'isoler l'aléatoire en fonction du niveau d'incertitude perçu. Il s'agit de repérer, à travers la construction de tableaux de bord adaptés, l'ensemble des activités sensibles à l'aléa sportif et évaluer leur impact sur le résultat comptable. L'idéal est que l'incertitude reposant sur l'aléa sportif perde de sa vigueur, en évaluant les activités commerciales indépendantes de la performance des joueurs sur le terrain. Autrement dit, procéder de telle sorte que les produits des clubs, à l'exception des matches proprement dits, soient entièrement contrôlables, « facilitant ainsi la mesure et la maîtrise de leurs conséquences financières » (Touchais, 2001, p. 235).

La maîtrise de l'incertitude par les propriétaires-dirigeants de clubs de football professionnel obéit de fait à une rationalité économique que les puristes⁶ pourront contester, mais dont on ne peut nier l'importance dès lors qu'il est question de pérenniser une organisation et faire fructifier un capital. Encore faut-il être précis sur ce que l'on entend par « maîtrise de l'incertitude » dans ce contexte particulier. Selon nous, trois stratégies de réduction de l'incertitude sont identifiables : (1) une réduction de l'incertitude par stabilisation de l'univers concurrentiel, en militant pour la mise en place de ligues fermées sur le modèle nord-américain ; (2) une réduction de l'incertitude au niveau des entrées financières, en valorisant les recettes fatales par rapport aux recettes sur match ; (3) une réduction de l'incertitude au niveau de l'effectif de joueurs, en essayant d'allonger la durée des contrats, mais sans doute pour maximiser une partie des recettes fatales liées à des transferts négociés en cours de contrat.

⁶ Dont Michel Platini, président depuis janvier 2007 de la fédération européenne de football association, l'UEFA, est l'un des plus célèbres représentants.

La création d'une euro-ligue fermée. La réduction de l'incertitude par mise en place d'une ligue fermée au niveau européen (dite « *Super League* »), dont l'accès serait réservé à quelques clubs prestigieux et médiatiques (le fameux G14), est régulièrement évoquée depuis une dizaine d'années dans les milieux du football professionnel. Tel qu'il est organisé en Europe, le football professionnel repose sur le principe du mérite sportif avec la possibilité offerte à des clubs peu huppés de participer à des compétitions nationales et internationales dès l'instant où leurs résultats sportifs autorisent leur accès à l'élite. A l'inverse, un club prestigieux, au passé riche de trophées, pourra tout à fait être rétrogradé en division inférieure si ses performances sportives sont défaillantes pendant une saison. La logique est totalement différente dans les sports collectifs professionnels en Amérique du Nord. En effet, le principe de base est celui de la ligue fermée dans laquelle un club, quelles que soient ses performances sportives, y conserve sa place en tant que « franchise ». La ligue fermée constitue l'unité économique de référence fondée sur une pratique volontaire de cartellisation. Les membres de la ligue poursuivent une stratégie collective pour élaborer et vendre un produit attractif, et en extraire la rente induite (Hoehn et Szymanski, 1999 ; Szymanski et Kuypers, 1999). Les éventuelles restructurations sont organisées par la ligue elle-même, qui définit par ailleurs des modes de régulation sophistiqués au niveau des transferts des joueurs les plus talentueux afin d'équilibrer les forces en présence. Le Tableau 1 propose une synthèse comparative des structures des ligues fermées nord-américaines par rapport au football professionnel européen.

Tableau 1 : Les différences de structures entre ligues fermées américaines et football professionnel européen

	<i>Ligues américaines</i>	<i>Football européen</i>
<i>Organisation des compétitions</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ligue fermée, ni montée ni rétrogradation ▪ Equipes participant à une seule ligue 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Championnat ouvert, montée et rétrogradation annuelles ▪ Equipes participant à plusieurs compétitions
<i>Régulation des compétitions</i>	Vente collective des droits télévisuels	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vente collective des droits télévisuels
<i>Concurrence entre ligues ou championnats</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombreux cas d'entrée de ligues rivales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Championnats obéissant à une hiérarchie établie
<i>Marché des joueurs</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recrutement sous contrainte des nouveaux joueurs ▪ Blocage des salaires ▪ Marchandage collectif 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marché actif des transferts lors des inter-saisons
<i>Partage des revenus</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Division égale des revenus tirés des droits télévisuels ▪ Paiement de droits d'entrée dans la franchise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partage négocié des revenus tirés des droits télévisuels ▪ Pas de partage des revenus de la billetterie issue des championnats ▪ Partage partiel des revenus de la billetterie issue des matches de coupe

Source : d'après Hoehn et Szymanski (1999), p. 215.

Le débat fait rage en Europe pour justifier ou combattre la mise en place d'une euro-ligue fermée, avec le risque majeur de voir certains clubs ne plus jouer dans leurs championnats nationaux, ou d'y faire jouer une équipe « réserve » constituée de joueurs issus

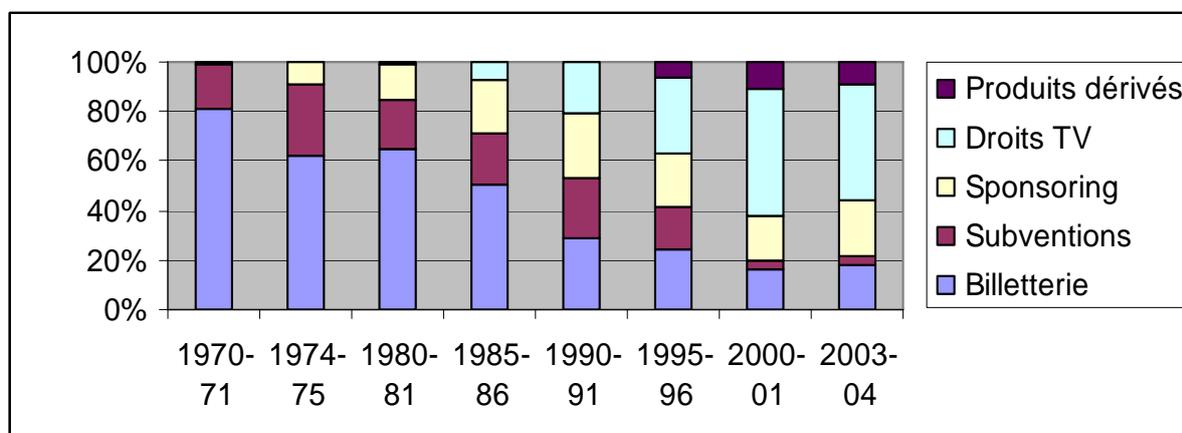
du marché secondaire. La question de l'éventualité d'une euro-ligue fermée soulève d'ailleurs des questions autant économiques que politiques (Solberg et Gratton, 2004). En effet, le football professionnel pose de redoutables problèmes de gouvernance où s'opposent les intérêts contradictoires des équipes nationales, les équipementiers, les chaînes de télévision et les clubs, pour ne parler que de ces quatre parties prenantes. Il serait d'ailleurs intéressant d'analyser le football professionnel à partir du modèle des « régimes de pouvoir » dans les réseaux d'affaires, qui identifie les différentes parties prenantes et évalue laquelle ou lesquelles sont capables de capturer la partie la plus importante de la valeur, compte tenu de leur position privilégiée au sein du réseau (Lonsdale, 2004).

Sonntag (2004) et Boniface (2006) décrivent ainsi les conflits récurrents entre sélectionneurs d'équipes nationales et propriétaires-dirigeants de clubs lors de la sélection de joueurs talentueux pour des rencontres amicales sans intérêt, placées entre deux journées de championnat, au risque de voir ces joueurs blessés, ou tout simplement usés prématurément, et perdre ainsi une partie importante de leur valeur marchande. Quant au jeu « pervers » que jouent parfois les équipementiers sportifs, la participation d'un Ronaldo affaibli, victime probable d'une crise d'épilepsie, lors de la finale de la Coupe du Monde 1998 sous la pression insistante de Nike, a fait suffisamment couler d'encre pour ne pas avoir à y revenir. Incontestablement, les défenseurs d'une euro-ligue fermée parient sur un accroissement de la valeur créée en termes de recettes additionnelles, mais aucune réflexion approfondie n'a été conduite pour l'heure sur sa répartition (conflictuelle ou coordonnée) entre les parties prenantes identifiées.

La valorisation maximale des recettes fatales. Il est désormais admis par les analystes du secteur de distinguer entre recettes sur matches et recettes dites fatales lorsque l'on s'intéresse à l'économie du football professionnel (Minquet, 2004). Les recettes sur matches sont liées à la billetterie au guichet lors des rencontres et aux abonnements à l'année, certains clubs ayant notamment réussi à stabiliser une grande partie des recettes sur matches en vendant parfois plus de 80 % des sièges à l'année, ce qui transforme une recette variable en recette fixe, indépendamment des performances sportives tout au long d'une saison. Les recettes fatales, quant à elles, correspondent aux revenus tirés des droits de diffusion négociés auprès de chaînes de télévision, du *sponsoring* de grandes et moyennes entreprises, et de la vente de produits dérivés (encore dénommé « *merchandising* »). L'objectif des propriétaires-dirigeants de clubs est manifestement d'accroître la part des recettes fatales en tant que supports stables générateurs de *cash flow* (Minquet, 2004).

L'histoire du football professionnel en France, depuis son apparition dans les années 1930, et surtout depuis son extraordinaire développement dans les années 1960, souligne d'ailleurs le basculement d'un modèle de gouvernance à un autre. Andreff (2005) évoque ainsi la succession de deux modèles de management, le premier fondé sur un financement des clubs par les subventions municipales et les recettes au guichet (dit « modèle SSSL »), le second fondé sur un financement des clubs par des activités marketing au sens large (dit modèle « MCMMG »). La Figure 1 souligne parfaitement l'importance décroissante des traditionnelles subventions municipales au profit des droits télévisuels et des produits dérivés depuis le début des années 1970, les recettes au guichet ne représentant plus désormais, quant à elles, que moins de 20 % du financement des clubs français qui évoluent en première division professionnelle (Ligue 1). Adoptant une vision plus large qui englobe tous les sports professionnels, Fontanel (2007) milite d'ailleurs pour l'existence d'un *modèle évolutionniste* en plusieurs étapes, dont le passage de l'une à l'autre constitue à chaque fois un moment critique en termes de survie du club, modèle dans lequel on retrouve au centre de l'analyse la mutation des logiques de financement de l'activité.

Figure 1 : Evolution sur le long terme des recettes des clubs français de première division professionnelle (Ligue 1)



Source : d'après Andreff (2005), p. 12.

L'un des cas les plus connus de club ayant choisi le développement de recettes fatales est certainement Manchester United au Royaume-Uni, dont les bénéfices tirés des ventes de produits dérivés explosent dès le milieu des années 1990 (Boli, 2004). D'autres propriétaires-dirigeants de clubs de football professionnel vont très vite comprendre les nouvelles règles du jeu en présence. En France, Bernard Tapie, le fantasque président de l'Olympique de Marseille, n'aura par exemple cessé de valoriser l'image de son club auprès des médias pour obtenir des droits télévisuels de plus en plus élevés. Pérès *et al.* (2007) ont pu montrer, après une enquête fouillée, que l'Olympique de Marseille et le Paris Saint-Germain avaient construit de toute pièce une rivalité féroce entre eux, hélas génératrice de violences inouïes avant, pendant et après les matches, uniquement pour relancer l'intérêt médiatique d'un championnat écrasé par la domination de l'Olympique de Marseille, comme il l'est depuis quelques années par l'Olympique Lyonnais. Cette domination de l'Olympique de Marseille conduisait à diminuer petit à petit le nombre de (télé)spectateurs, lassés par l'absence de suspens sur l'issue de la compétition, ce qui risquait de conduire à une défection de certains *sponsors*. La rivalité artificiellement entretenue entre l'Olympique de Marseille et le Paris Saint-Germain, calquée sur le *classico* Madrid / Barcelone en Espagne, a relancé l'intérêt pour le football professionnel en France, au bénéfice des deux clubs que Pérès *et al.* (2007) présentent comme les « meilleurs ennemis du monde » !

La tentative d'allongement de la durée des contrats. La troisième stratégie pour faire face à l'incertitude est de combattre le comportement volatil des joueurs les plus talentueux. Comme on l'a souligné précédemment dans le contexte français, qui peut être élargi à d'autres pays européens, l'introduction du contrat à temps et le raccourcissement de la durée des contrats rendent difficile une pérennisation de l'effectif, source d'apprentissages collectifs dans la construction d'un style de jeu. Faire référence aujourd'hui à un « jeu à la rémoise » ou à un « jeu à la nantaise » s'avère presque impossible dans la perspective de plusieurs saisons successives, alors que cela fut le cas dans les années 1960 et 1970. Le caractère fluide du marché du travail a d'ailleurs été accentué par l'application de l'arrêt Bosman du 15 décembre 1995, conforté par l'arrêt Malaja, dont l'objet est de supprimer toutes les entraves antérieures à la mobilité (Gougnet, 2004). Pour les juristes, on peut parler d'un avant et d'un après-arrêt

Bosman dans la gouvernance des clubs de football professionnel en Europe (Antonioni et Cubbin, 2000).

Jean-Marc Bosman, joueur plutôt modeste de l'équipe de Liège en Belgique, trouve un autre club à la fin de son contrat : Dunkerque, évoluant alors en deuxième division professionnelle (Ligue 2) française, qui souhaite l'emprunter pour une seule année, avec possibilité de transfert définitif en fin d'emprunt. Mais Liège bloque ledit transfert, exigeant le versement d'une indemnité compensatoire. Jean-Marc Bosman, sans salaire et sans club, fait alors appel à la justice européenne, qui lui donne finalement raison. En vertu de la libre circulation des travailleurs, un joueur en fin de contrat peut offrir ses services à tout club, sans que son club d'origine puisse réclamer une indemnité de transfert. En 2002, une autre jurisprudence, l'arrêt Malaja (du nom d'une basketteuse polonaise), étend cette liberté de circulation du sportif à tous les pays qui ont signé des accords de coopération ou d'association avec l'Union Européenne, et au sein desquels cette liberté est clairement stipulée. Sont donc concernés, entre autres, des Etats comme la Turquie, le Maroc, l'Algérie et la Tunisie, ainsi que les 77 pays Afrique-Caraïbes-Pacifique (ACP), signataires en 1990 des accords de Cotonou.

La suppression des entraves à la mobilité ne rend ainsi plus vraiment étonnant qu'un joueur revendique le passage par six ou sept clubs successifs lors de sa (brève) carrière⁷. Reconnaissons néanmoins une responsabilité particulière aux propriétaires-dirigeants de clubs eux-mêmes dans cette multiplication des carrières nomades, trop souvent attribuée aux seuls agents de joueurs (Bourg et Gougnet, 2007). Dès l'instant que leur objectif est d'accroître la valeur économique des joueurs appartenant au marché primaire, ils ne font qu'exacerber la mobilité des meilleurs d'entre eux, sachant que les transferts de club à club en cours de contrat génèrent un flux additionnel de recettes. Ceci ne pourra cependant se produire qu'à la condition que la durée des contrats s'allonge, permettant au capital humain de rapidement gagner en valeur en dégageant à la revente une plus-value significative. En d'autres termes, il s'agit de disposer devant soi de plusieurs années afin d'accroître la valeur marchande d'un joueur talentueux, puis accepter son départ avant la fin du contrat contre une indemnité pour résiliation anticipée. Ainsi, si Zinedine Zidane a pu être transféré de la Juventus de Turin au Real de Madrid à la fin de la saison 2001-2002 sans avoir achevé son contrat, c'est en contrepartie d'une indemnité d'environ 80 millions d'euros versée par le club espagnol au club italien...

Plutôt que de voir l'allongement de la durée des contrats comme une manière de développer un attachement des meilleurs joueurs aux couleurs du club (Mirallès, 2005), il faut donc le considérer comme une source de *cash flow* en termes de recettes fatales (ventes de produits dérivés lors des transferts) et de renégociation financière avantageuse avec un autre club au moment de la rupture du contrat originellement signé (en fin de saison ou à mi-saison). Comme le souligne Andreff (2005), le modèle MCMMG n'est effectivement tenable à moyen / long terme que s'il existe un équilibre entre les salaires des joueurs et les fonds obtenus en matière de droits télévisuels, de ventes de produits dérivés et de plus-value réalisée lors du départ anticipé des joueurs les plus talentueux. S'enclenche alors un « cercle vertueux » selon lequel l'accroissement des recettes fatales permet de dégager les liquidités suffisantes pour acquérir de nouveaux joueurs prometteurs, à leur tour sources d'un gain espéré en termes de recettes au guichet et de recettes fatales. Mieux encore, l'Olympique Lyonnais réussit à négocier désormais une prime indexée sur le montant d'un transfert avant

⁷ Le record en la matière est sans doute détenu par l'international français Didier Six, qui a fréquenté douze clubs professionnels lors de sa carrière ! Mais il s'agit sans doute de la manifestation de l'instabilité chronique d'un joueur n'ayant que peu de rapport avec une réflexion de nature économique.

la fin d'un contrat selon les résultats obtenus par le club acheteur *après la transaction*. Ainsi, le fait que le FC Barcelone ait gagné la Ligue des Champions en mai 2006 a rapporté à l'Olympique Lyonnais quelques millions d'euros supplémentaires (Delage et Place, 2007). Tout simplement parce qu'une clause contractuelle stipulait, lors du transfert de José Gomes Edmilson de l'Olympique Lyonnais au FC Barcelone pendant l'été 2004, qu'une prime spéciale serait versée au club de départ en cas de victoire en Ligue des Champions du club d'arrivée !⁸

L'accélération du processus de mobilité (voulu par les clubs) des joueurs les plus talentueux peut être nettement observée en analysant le nombre moyen de clubs de football professionnel fréquentés au long de leur carrière par les joueurs français retenus en équipe nationale lors des différentes Coupes du Monde. Les 22 joueurs sélectionnés (23 pour la Coupe du Monde 2006 en Allemagne) appartiennent évidemment tous au marché primaire, celui pour lequel on peut s'attendre à une très forte volatilité compte tenu d'un niveau très élevé de capital humain. Comme l'indique le Tableau 2, le nombre moyen de clubs par joueur est ainsi passé de 1,36 pour les sélectionnés 1978 à 3,34 pour les sélectionnés 2006, avec une « pointe » à 3,45 pour les sélectionnés 1998. Certes, on pourrait arguer du vieillissement de l'équipe de France, signifiant la présence de joueurs avec des carrières plus longues et un nombre mécaniquement plus important de clubs fréquentés. Ceci est cependant loin d'expliquer la multiplication par 2.5 du nombre de clubs fréquentés, telle que constatée en l'espace de vingt ans. De manière tout à fait symbolique, *tous* les joueurs français sélectionnés pour la Coupe du Monde 1978, cinq ans après la mise en application de la Charte, n'avaient connu qu'un ou deux clubs professionnels. Une telle situation devient l'exception pour le Coupe du Monde 2006, seulement quatre joueurs sur 23 étant concernés...

3.2. Transformer les clubs en marques pour développer les recettes fatales

Le football professionnel, jusqu'à une période assez récente, est d'abord resté une affaire de fins connaisseurs, comparant à l'envi les avantages et inconvénients des systèmes de jeu lors de discussions enflammées, jugeant l'habileté technique de tel ou tel joueur, s'interrogeant sur les logiques collectives à mettre en place pour atteindre les meilleurs résultats sportifs possibles. Plus encore, l'attachement au football de la part des connaisseurs se traduit par un amour immodéré et exclusif pour un seul club, parfois tout au long d'une vie. La meilleure illustration en est donnée par le roman autobiographique *Carton jaune* de Nick Hornby, journaliste anglais très connu. L'auteur y raconte sa passion dévorante pour le club d'Arsenal depuis un fameux jour de mai 1968 où son père l'emmena voir la rencontre Arsenal / Stoke City. Dès lors, le football va prendre une place centrale dans la vie de Nick Hornby et le stade d'Arsenal constituera le « terrain » de nombre de ses apprentissages : l'apprentissage de la vie aux côtés des supporters prolétaires du club, l'apprentissage de la géographie en suivant son équipe favorite dans ses déplacements, mais aussi l'apprentissage de l'amour à travers les relations de séduction entretenues, adolescent puis jeune adulte, dans les tribunes du stade.

⁸ La même clause contractuelle a été appliquée par les dirigeants de l'Olympique Lyonnais lors du départ de Mahamadou Diarra vers le Real de Madrid pendant l'été 2006.

Tableau 2 : Nombre de clubs successifs dans lesquels les joueurs de l'équipe de France avaient signé un contrat professionnel au moment de leur sélection

<i>Coupe du Monde 1978</i>		<i>Coupe du Monde 1986</i>		<i>Coupe du Monde 1998</i>		<i>Coupe du Monde 2006</i>	
BARATELLI Dominique	2	AMOROS Manuel	1	BARTHEZ Fabien	3	ABIDAL Eric	3
BATHENAY Dominique	1	AYACHE William	1	BLANC Laurent	7	BARTHEZ Fabien	5
BATTISTON Patrick	1	BATS Joël	3	BOGHOSSIAN Alain	5	BOUMSONG Jean-Alain	4
BERDOLL Marc	1	BATTISTON Patrick	3	CANDELA Vincent	3	CHIMBONDA Pascal	3
BERTRAND-DEMANES Jean-Paul	1	BELLONE Bruno	1	CHARBONNIER Lionel	1	COUPET Grégory	2
BOSSIS Maxime	1	BERGEROO Philippe	1	DESAILLY Marcel	3	DIARRA Alou	5
BRACCI François	2	BIBARD Michel	2	DESCHAMPS Didier	5	DHORASSO Vikash	6
DALGER Christian	1	BOSSIS Maxime	2	DIOMEDE Bernard	5	GALLAS William	3
DROPSY Dominique	2	FERNANDEZ Luis	1	DJORKAEFF Youri	4	GIVET Gaël	1
GUILLOU Jean-Marc	2	FERRERI Jean-Marc	1	DUGARRY Christophe	4	GOVOU Sidney	1
JANVION Gérard	1	GENGHINI Bernard	3	GUIVARC'H Stéphane	5	HENRY Thierry	3
LACOMBE Bernard	2	GIRESSÉ Alain	1	HENRY Thierry	1	LANDREAU Mickaël	1
LOPEZ Christian	1	LEROUX Yvon	3	KAREMBEU Christian	3	MAKELELE Claude	5
MICHEL Henri	1	PAPIN Jean-Pierre	2	LAMA Bernard	8	MALOUDA Florent	3
PAPI Claude	1	PLATINI Michel	3	LEBOEUF Frank	3	RIBERY Franck	3
PETIT Jean	1	ROCHETEAU Dominique	2	LIZARAZU Bixente	3	SAGNOL Willy	3
PLATINI Michel	1	RUST Albert	1	PETIT Emmanuel	2	SAHA Louis	5
RIO Patrice	2	STOPYRA Yannick	1	PIRES Robert	1	SILVESTRE Mikaël	3
ROCHETEAU Dominique	1	TIGANA Jean	3	THURAM Lilian	2	THURAM Lilian	3
ROUYER Olivier	1	TUSSEAU Thierry	2	TREZEGUET David	2	TREZEGUET David	3
SIX Didier	2	VERCRUYSSÉ Philippe	1	VIERA Patrick	3	VIERA Patrick	4
TRESOR Marius	2	XUEREB Daniel	2	ZIDANE Zinedine	3	WILTORD Sylvain	4
						ZIDANE Zinedine	4
Nombre de clubs par joueur	1.36	Nombre de clubs par joueur	1.81	Nombre de clubs par joueur	3.45	Nombre de clubs par joueur	3.34

Source : élaboration personnelle des auteurs, avec l'aide de Julien Paché.

De nombreuses recherches en sociologie et en psychologie sociale ont d'ailleurs mobilisé le football professionnel comme champ d'investigation privilégié pour comprendre les processus d'identification des supporters à un club⁹. L'Olympique de Marseille, l'un des clubs les plus médiatisés d'Europe, a notamment été étudié par Roumestan (1998) selon les modes d'adhésion aux valeurs de l'un des groupes de supporters locaux : les South Winners. L'auteur y souligne l'émergence d'une sous-culture fondée sur la construction d'une identité provençale, ou plus précisément marseillaise, exclusive de toute autre ; les adhérents de ce groupe de supporters vivent au sein d'un univers borné qui secrète ses propres normes de fonctionnement dont l'éventuelle transgression appelle des sanctions graduées par les pairs. Cette sous-culture identitaire affiche en outre un profond mépris pour les « supporters » occasionnels, ceux qui se manifestent uniquement en cas de bons résultats sportifs. La haine la plus féroce reste cependant destinée aux *mastres*, ces supporters d'opérette qui se déguisent de façon outrancière avec perruques et maquillages grotesques aux couleurs du club lors de certaines rencontres, mais sans participer au soutien belliqueux et régulier de leur équipe (Bromberger, 1998).

Bref, pour les vrais connaisseurs, et plus encore pour les supporters les plus acharnés, l'attachement à un club de football revêt d'abord une dimension sentimentale, indépendante de résultats sportifs forcément aléatoires (Molina Luque, 2002). L'attachement peut évidemment se traduire par la consommation de maillots, d'écharpes ou autres produits aux couleurs de leur club favori. Cette consommation est néanmoins de nature symbolique, afin de marquer aux yeux du groupe l'adhésion à des valeurs : pour certains, c'est en cela qu'il est possible de dire que le football a un caractère *sacré* (Derbaix *et al.*, 2002). Un tel raisonnement ne peut plus satisfaire les propriétaires-dirigeants de clubs de football professionnel dont la priorité est désormais de maximiser les recettes fatales dans un contexte de rentabilisation des investissements consentis. Le football professionnel relève effectivement de l'industrie des arts du vivant, les matches sont un spectacle unique qui doit constituer un produit d'appel en vue de commercialiser une image de marque et les produits dérivés lui étant associés. Pourquoi devenir une marque, s'interroge Richelieu (2003) ? La réponse est double : « Premièrement, parce que les équipes de sport professionnel créent un attachement émotionnel avec le consommateur, plus fort que dans toute autre industrie. Deuxièmement, exploiter sa marque peut permettre à une équipe de se positionner par rapport aux autres clubs sportifs sur le marché, de développer et de renforcer la loyauté des partisans, en plus de générer des revenus supplémentaires, ce qui est devenu très important dans le contexte de la flambée salariale qui a cours dans les sports professionnels de masse » (Richelieu, 2003, p. 1).

Grundy (2004) démontre ainsi parfaitement comment, au tournant des années 1980, les clubs anglais ont décidé, d'un commun accord, de radicalement transformer l'organisation et la gouvernance du football professionnel afin de lui permettre de devenir un spectacle véritablement familial. L'objectif étant d'augmenter de façon significative les revenus issus du « *merchandising* », sur le modèle de Manchester United, un plan d'action de grande ampleur a été lancé : amélioration du confort des stades (disparition des places non assises), sécurisation totale des lieux pour éradiquer la violence récurrente des *hooligans*, mise en scène théâtrale des matches de championnat, etc. Plusieurs clubs français s'en inspireront d'ailleurs en partie, notamment l'Olympique de Marseille pendant l'ère Bernard Tapie. En procédant de la sorte, les clubs cherchent à s'émanciper de leur clientèle traditionnelle fondée sur des supporters à forte loyauté, c'est-à-dire impliqués dans un soutien inconditionnel à une

⁹ Faure et Suaud (1998) présentent par exemple le club de football professionnel principalement comme un « objet de fixation affective » porté par des croyances quasi-religieuses.

équipe à partir de leur histoire personnelle, ainsi qu'en témoigne le cas de Nick Hornby, mais aussi de l'influence du groupe de supporters d'appartenance (Tapp, 2004). Les « consommateurs » de spectacle, à faible loyauté, c'est-à-dire simples amateurs de sensations fortes lors des matches, constituent effectivement un potentiel important de recettes fatales, sans doute moins de recettes au guichet compte tenu de leur volatilité (sensibilité élevée aux résultats sportifs de l'équipe suivie).

On peut par conséquent considérer qu'identifier et segmenter les consommateurs de football professionnel devient une priorité stratégique (Tapp et Clowes, 2002). Richardson et O'Dwyer (2003) considèrent notamment que les nouveaux consommateurs, certes moins (ou pas) impliqués dans les rituels, les traditions et les valeurs identitaires véhiculés par un club depuis des décennies, doivent être traités de manière spécifique. Leur sensibilité au jugement social, outre le fait qu'elle les conduit à développer un important *self control*, aboutit à des consommations dont l'objet est d'affirmer leur attachement au club, alors que celui-ci n'est finalement qu'artificiel et de circonstance. Nulle surprise dès lors à ce que certains clubs, parmi les plus avancés en termes de réflexion marketing, mettent en place des démarches de type CRM (Adamson *et al.*, 2006). L'enjeu est de produire une « discrimination » efficace entre consommateurs de football selon la valeur apportée au club, selon les différents besoins psychologiques, selon les caractéristiques géo-démographiques, etc. Plus largement, la réflexion porte sur la construction d'une image singulière qui, sans renier les valeurs véhiculées par le club, permettent de le positionner dans un environnement concurrentiel pour procéder, le cas échéant, à une extension de marque en dehors du champ sportif. L'Olympique Lyonnais constitue à ce titre une excellente illustration avec la multiplication de licences dans de nombreux domaines d'activité, via OL Taxi, OL Coiffure, OL Phone, OL Voyages, etc. (Delage et Place, 2007), et cela bien avant l'introduction du club en bourse le 9 février 2007.

La construction d'une marque forte et de son extension, symbole majeur du développement d'un état d'esprit marketing (Desbordes, 2007), est une manière privilégiée de se protéger des contingences des résultats sur le terrain. Elle permet de combiner des bénéfices intangibles (émotions ressenties lors de la fréquentation d'un stade, fierté d'être associé à une équipe) et des dimensions tangibles (vente de produits dérivés) selon une même logique d'identification et d'appartenance tribale. Couvelaere et Richelieu (2005), pour indiquer selon quelles modalités des stratégies de marque locale, régionale, nationale et internationale peuvent être conduites avec succès en fonction des attributs clés du positionnement d'un club, ont comparé les situations du Lille Olympique Sporting Club, du Raging Club de Lens, des Girondins de Bordeaux et de l'Olympique de Marseille dans le championnat de France de football. Il en ressort des stratégies fortement différenciées mais qui ont toutes pour ambition de pérenniser les recettes fatales, indépendamment de la constitution de l'équipe à un moment donné (voir Tableau 3). Ce qui est recherché est uniquement une congruence entre l'image véhiculée par le club auprès des supporters, mais aussi des médias, et l'image véhiculée par les joueurs recrutés, vecteurs sportifs, parfois défaillants, des valeurs fondatrices du positionnement voulu par les propriétaires-dirigeants. L'attachement au club, par delà un attachement ponctuel à tel ou tel joueur, devient prioritaire pour rendre efficiente une stratégie de marque inscrite dans la durée. Evolution parfaitement résumée par l'étude de Delage et Place (2007) sur l'évolution récente de l'Olympique Lyonnais : « Un joueur, un entraîneur ou un dirigeant ne sera jamais aussi important que l'entité OL » (Delage et Place, 2007, p. 118).

Tableau 3 : Stratégie de marque de quatre clubs français de football professionnel

	<i>Lille Olympique Sporting Club</i>	<i>Racing Club de Lens</i>	<i>Girondins de Bordeaux</i>	<i>Olympique de Marseille</i>
<i>Date de création</i>	1944	1906	1881	1899
<i>Attributs clés de la marque</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esprit d'agressivité ▪ Solidarité ▪ Convivialité ▪ Modernité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Passion inconditionnelle ▪ Rage de vaincre ▪ Recherche de la perfection ▪ Respect des autres ▪ Confiance ▪ Humilité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marque haut de gamme ▪ Tradition ▪ Finesse ▪ Prestige 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chaleur ▪ Emotion ▪ Empathie collective
<i>Stratégie de marque</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Initiée en 2000-2001 ▪ Capitaliser sur le marketing relationnel pour développer des produits dérivés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Initiée autour de 1998 ▪ Extension de marque vers des produits moyen-bas de gamme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Initiée autour de 1999-2000 ▪ Extension de marque vers des produits haut de gamme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Initiée autour de 2002 ▪ Externalisation de la stratégie de marque auprès de partenaires (Adidas)

Source : d'après Couvalaere et Richelieu (2005), p. 29.

Conclusion

Pendant de trop nombreuses années, le secteur du football professionnel n'a retenu l'intérêt, du moins en France, que des économistes et des sociologues. Ainsi, les spécialistes de management sont restés en retrait, à de rares exceptions près (Fontanel, 2007), sans doute parce que l'objet de recherche apparaissait trivial par rapport aux thématiques « nobles » tournant autour de la grande entreprise sur son marché. Pourtant, les mutations actuelles des clubs de football professionnel interpellent autant la finance d'entreprise, le contrôle de gestion que le marketing et la communication. Le papier a notamment essayé de souligner l'importance désormais cruciale de la vente de produits dérivés et des droits télévisuels pour assurer la viabilité du secteur. Plus largement, les recettes fatales occupent une place de plus en plus centrale et obligent, compte tenu de la baisse séculaire des recettes au guichet, de modifier en profondeur la relation entre le club-marque et ses supporters-clients. En effet, le joueur talentueux, en tant que capital humain, constitue une ressource hautement volatile pour les propriétaires-dirigeants ; son enracinement au sein du club n'est plus recherché, il est même soigneusement évité. Ce joueur est simplement inducteur de recettes fatales additionnelles, pour un temps donné, et le club doit s'appuyer sur d'autres leviers que l'attachement à telle ou telle « vedette » pour tenter de fidéliser ses supporters-clients.

Il reste évidemment beaucoup à faire pour comprendre la dynamique d'évolution du football professionnel, par exemple en étudiant les tendances actuelles de financiarisation et ses impacts sur la gouvernance du secteur. Un thème nous semble cependant devoir retenir en priorité l'attention : la transformation de certains joueurs en véritables entrepreneurs. Ne sommes-nous pas en train de passer d'une phase de « *managériat sportif* », fondé sur la formalisation de procédures bureaucratiques, à une phase d'entrepreneuriat sportif,

notamment avec des joueurs qui dirigent leur carrière sur le mode du projet, en initiant des logiques de réseautage via leurs agents, ou en se recyclant dans la communication ? Il paraît peu contestable que de nombreux joueurs talentueux pensent d'abord, voire exclusivement, à la gestion de leur image de marque, sachant que celle-ci peut aller à l'encontre de l'organisation (le club) qui les emploie. Le nomadisme de leur carrière renvoie à l'analyse de Menger (2003) sur l'artiste comme incarnation possible du travailleur du futur : mobile, indocile aux hiérarchies, construisant sa propre trajectoire professionnelle chemin faisant. Le risque est alors de voir chaque « artiste » jouer sa partition en opposition avec les objectifs du projet collectif... Or, jusqu'à preuve du contraire, les bons résultats d'un club de football professionnel dépendront toujours d'une dynamique s'appuyant sur des schémas tactiques dans lesquels chaque joueur doit accepter, bon gré mal gré, de jouer la partition d'ensemble définie par l'entraîneur.

Références bibliographiques

- Adamson, G., Jones, W., et Tapp, A. (2006), From CRM to FRM : applying CRM in the football industry, *Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 13, n° 2, pp. 156-172.
- Andreff, W. (2005), The financial crisis in French soccer : about a French Senate report, *Proceedings of the 7th Annual Conference of the International Association of Sport Economists*, Ottawa, June, pp. 1-31 (CD-rom).
- Antonioni, P., et Cubbin, J. (2000), The Bosman ruling and the emergence of a single market in soccer talent, *European Journal of Law and Economics*, Vol. 9, n° 2, pp. 157-173.
- Authier, C. (2001), *Foot business*, Hachette, Paris.
- Becker, G. (1964), *Human capital. A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, Columbia University Press, New York (NY).
- Boli, C. (2004), *Manchester United, l'invention d'un club. Deux siècles de métamorphoses*, Editions de la Martinière, Paris.
- Boniface, P. (2006), *Football et mondialisation*, Armand Colin, Paris.
- Bourg, J.-F., et Gouguet, J.-J. (1998), *Analyse économique du sport*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Bourg, J.-F., et Gouguet, J.-J. (2007), *Economie politique du sport professionnel : l'éthique à l'épreuve du marché*, Vuibert, Paris.
- Bredenkamp, H. (1995), *Le football florentin : les jeux et le pouvoir à la Renaissance*, Diderot Editeur, Paris.
- Bromberger, C. (1998), *Football, la bagatelle la plus sérieuse du monde*, Bayard Editions, Paris.
- Couvelaere, V., et Richelieu, A. (2005), Brand strategy in professional sports : the case of French soccer teams, *European Sport Management Quarterly*, Vol. 5, n° 1, pp. 23-46.
- Delage, N., et Place, R. (2007), *Olympique Lyonnais : les coulisses d'une réussite*, Calmann-Lévy, Paris.
- Derbaix, C., Decrop, A., et Cabossart, O. (2002), Colors and scarves : the symbolic consumption of material possessions by soccer fans, *Advances in Consumer Research*, Vol. 29, n° 1, pp. 511-518.
- Desbordes, M., éd. (2007), *Marketing and football : an international perspective*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Faure, J.-M., et Suaud, C. (1998), Le club comme objet de croyance, *Sociétés & Représentations*, n° 7, pp. 201-212.
- Faure, J.-M., et Suaud, C. (1999), *Le football professionnel à la française*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Fontanel, G. (2007), *Les transformations structurelles des clubs sportifs : recherche d'un cadre d'analyse approprié à leur gestion*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin (Lyon III), juillet.
- Giulianotti, R. (1999), *Football : a sociology of the global game*, Polity Press, Cambridge.
- Gouguet, J.-J., éd. (2004), *Le sport professionnel après l'arrêt Bosman : une analyse économique internationale*, Presses Universitaires de Limoges, Limoges.
- Gouguet, J.-J., et Primault, D. (2002), Analyse économique du fonctionnement du marché des transferts dans le football professionnel, *Revue des Affaires Européennes*, n° 2-3, pp. 305-323.
- Grundy, T. (2004), Strategy and financial management in the football industry, *Strategic Change*, Vol. 13, n° 8, pp. 405-422.

- Hoehn, T., et Szymanski, S. (1999), The Americanization of European football, *Economic Policy*, Vol. 14, n° 28, pp. 205-240.
- Lonsdale, C. (2004), Player power : capturing value in the English football supply network, *Supply Chain Management : An International Journal*, Vol. 9, n° 5, pp. 383-391.
- Menger, P.-M. (2003), *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*, Le Seuil, Paris.
- Minquet, J. (2004), Sports, football et finance, *Revue Française de Gestion*, n° 150, pp. 141-160.
- Mirallès, P. (2005), Les nouvelles stratégies des clubs de football professionnel face à la guerre des talents, *Revue Internationale sur le Travail et la Société*, Vol. 3, n° 2, pp. 639-668.
- Molina Luque, F. (2002), Le profil sociologique des amateurs de football : adhésions identitaires et fidélisation, *Revue STAPS*, n° 57, pp. 69-84.
- O'Leary, et Caiger, A. (2000), Shifting power and control in English football, *New Zealand Journal of Industrial Relations*, Vol. 25, n° 3, pp. 259-275.
- Ozawa, T., Cross, J., et Henderson, S. (2004), Market orientation and financial performance of English professional football clubs, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 13, n° 1, pp. 78-90.
- Pérès, J.-F., Riolo, D., et Aiello, D. (2007), OM-PSG, PSG-OM, les meilleurs ennemis. Enquête sur une rivalité, *Mango Sport*, Paris, 2^e éd.
- Richardson, B., et O'Dwyer, E. (2003), Football supporters and football team brands : a study in consumer brand loyalty, *Irish Marketing Review*, Vol. 16, n° 1, pp. 43-53.
- Richelieu, A. (2003), *Mon club est une marque*, Document de travail 2003-001, Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval, Québec.
- Roumestan, N. (1998), *Les supporters de football*, Anthropos, Paris.
- Séguin, P. (1973), *Rapport à Monsieur le Secrétaire d'Etat auprès du Premier Ministre, Chargé de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs, sur certaines difficultés actuelles du football français*, Paris, février.
- Senaux, B. (2004), *Gouvernance des clubs de football professionnel : une approche partenariale*, Actes de la 13^e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Le Havre, juin, pp. 1-27 (CD-rom).
- Solberg, H.-A., et Gratton, C. (2004), Would European soccer clubs benefit from playing in a Super League ?, *Soccer & Society*, Vol. 5, n° 1, pp. 61-81.
- Sonntag, A. (2004), *Entre jeu universel et enjeu national : le football contemporain*, Thèse de doctorat en Sociologie, Université de Nantes, janvier.
- Szymanski, S., et Kuypers, T. (1999), *Winners and losers : the business strategy of football*, Viking Books, Londres.
- Tapp, A. (2004), The loyalty of football fans–We'll support you evermore ?, *Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 11, n° 3, pp. 203-215.
- Tapp, A., et Clowes, J. (2002), From "carefree casuals" to "professional wanderers" : segmentation possibilities for football supporters, *European Journal of Marketing*, Vol. 36, n° 11-12, pp. 1248-1269.
- Touchais, L. (2001), Le contrôle de gestion en situation d'incertitude : le cas du sport spectacle, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 4, n° 1, pp. 215-237.
- Villemus, P. (2006), *Le Dieu football. Ses origines, ses rites, ses symboles*, Eyrolles, Paris.
- Wahl, A., et Lanfranchi, P. (1995), *Les footballeurs professionnels des années trente à nos jours*, Hachette, Paris.