

Sous la direction de
Michel Desbordes

MARKETING INTERNATIONAL DU SPORT

DIGITAL, E-SPORT ET
PAYS ÉMERGENTS



MARKETING INTERNATIONAL DU SPORT

Sous la direction de
Michel Desbordes

MARKETING INTERNATIONAL DU SPORT

**DIGITAL, E-SPORT ET
PAYS ÉMERGENTS**

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web: www.deboecksuperieur.com

Copyright illustration de couverture:
© Julien Eichinger – stock.adobe.com

© De Boeck Supérieur s.a., 2022
Rue du Bosquet, 7 – 1348 Louvain-la-Neuve

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Dépôt légal:
Bibliothèque nationale, Paris : avril 2022
Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles : 2022/13647/057 ISBN 978-2-8073-3909-5

LES AUTEURS

Wladimir Andreff est professeur honoraire à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et président du Conseil scientifique de l'Observatoire de l'économie du sport au sein du Ministère des Sports français.

Lauréat du Prix Chelladurai 2019 de la European Association of Sport Management, il est le président d'honneur et l'ancien président (2002-2005) de *International Association of Sport Economists*, président d'honneur de *European Sports Economics Association*, ancien Président de l'Association Française de Science Économique (2007-2008), membre d'honneur et ancien Président (1997-1998) de *European Association for Comparative Economic Studies*.

Ses thèmes de recherche sont : l'économie du sport, les économies en transition post-communiste et l'économie internationale. Il est l'auteur de 16 livres, de 450 articles scientifiques, et coordinateur de 19 ouvrages collectifs, publiés ou traduits en 18 langues.

Derniers livres publiés : *An Economic Roadmap to the Dark Side of Sport* (3 volumes), Palgrave Macmillan, Cham 2019; *Cost and Revenue Overruns of the Olympic Games, 2000-2018* (avec H. Preuss & M. Weitzmann), Springer Gabler, Wiesbaden 2019; *Alternativnye puti protivodeïstviya doping v sport* (avec Sergey Altukhov) – Des voies alternatives de lutte contre le dopage dans le sport, Moscou 2021; *La face cachée du sport : dérives économiques et scandales financiers*, De Boeck, Bruxelles, 2021.

Email : andreff@club-internet.fr

Baptiste Brossillon est doctorant à la Faculté des Sciences du Sport de l'Université Paris Saclay, diplômé de l'École Normale Supérieure Paris-Saclay en économie et sciences de gestion, et de l'École Polytechnique en management de l'innovation. Agrégé d'économie et de gestion, ses recherches portent sur l'analyse du rapprochement entre les secteurs du sport professionnel et du divertissement et ses conséquences en termes de modèle d'affaires et de création de valeur.

Email : baptiste.brossillon@universite-paris-saclay.fr; baptiste.brossillon@ens-paris-saclay.fr

Michel Desbordes est professeur de marketing du sport à l'Université Paris Saclay et à l'emlyon business school. Il est le coordinateur du présent ouvrage chez De Boeck Supérieur.

Ses thèmes de recherche portent sur le marketing du sport, l'organisation d'événements sportifs, le marketing du football, le sponsoring, l'internationalisation des marques, le management des enceintes sportives, les droits médias. Très impliqué à l'international, il a été professeur associé à la Shanghai University of Sport (Chine) ainsi qu'à l'Université d'Ottawa (Canada). Il est également chercheur et consultant pour les médias. Ancien élève de l'École Normale Supérieure, il est docteur en sciences de gestion. Auteur de 32 livres et de plus de 50 articles scientifiques, il a été le rédacteur en chef de *l'International Journal of Sports Marketing and Sponsorship* de 2009 à 2019.

Email : michel.desbordes@universite-paris-saclay.fr;
DESBORDES@expert.em-lyon.com

Christopher Hautbois est docteur en Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives (STAPS). Maître de conférences-HDR à l'Université Paris-Saclay il est co-responsable du Master 2 Sport, Leisure and Event Management (SLEM). Il est spécialisé dans le marketing sportif territorial et le marketing des fédérations sportives. Il a publié dans diverses revues telles que *Sport Management Review*, *European Sport Management Quarterly*, *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*.

Email : christopher.hautbois@universite-paris-saclay.fr

Clément Lopez est docteur en Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives (STAPS), diplômé de Sciences Po Grenoble en Sciences de gouvernement comparées, et de l'Université Paris Saclay en Management des organisations sportives. Ses travaux portent sur l'analyse des politiques sportives gouvernementales, fédérales et locales dans un contexte de gouvernance.

Email : clement.lopez@universite-paris-saclay.fr; clement.lopez@sciencespo-grenoble.fr

INTRODUCTION

Le management du sport est un champ théorique récent à l'échelle de l'histoire économique : il s'est développé aux États-Unis dans les années 1950 sous l'impulsion des économistes du sport qui étaient régulièrement interrogés par les grandes ligues professionnelles quant à leur avenir financier, leur régulation, le mode de partage de la valeur ajoutée, le lien entre les ventes de billets et la place de la télévision dans le système, etc. Ceci a conduit les Nord-Américains à bâtir un système très particulier, fermé (sans montée ou descente), sous forme de franchises qui sont choisies par les cinq ligues majeures (NBA, NFL, NHL, MLB, MLS) dans des villes ayant des caractéristiques particulières qui favorisent le business (taille de la ville, caractéristiques sociologiques de la population, concurrence éventuelle d'autres équipes, zone de chalandise, etc.). Le sport n'est ici qu'un prétexte au développement économique, contrairement à l'Europe, où le modèle amateur a longtemps dominé.

Dans les années 1990, cette «vieille Europe» a progressivement rattrapé son «retard», tout comme le reste du monde, l'Asie notamment, après les années 2000. Ces zones géographiques ont développé un système de sport-business reposant classiquement sur quatre revenus : la billetterie (*matchday revenues*), les droits média (TV, mais aussi nouveaux médias), le sponsoring (incluant les loges et espaces VIP) et les recettes de merchandising (essentiellement les ventes de maillots).

Le système s'est donc profondément transformé, mais ce n'est plus le spectateur qui paie les joueurs en achetant un billet pour aller au stade : la télévision et les recettes commerciales représentent 80 à 90 % du budget, alors que la billetterie, recette historique et originelle des clubs professionnels, ne représente plus que de 10 à 20 % des revenus des grands clubs de football européens par exemple. Cela ne signifie pas que le spectateur soit devenu inutile, il contribue en effet à produire l'ambiance dans les stades grâce à ses cris, ses encouragements, les chants, les «tifos», les drapeaux, ce qui justifie de diffuser un spectacle encore plus magnifié qui va attirer sponsors et médias. Sans le spectateur, il n'y a pas d'événement.

Du point de vue académique, les Nord-Américains ont dominé le domaine des publications (livres, revues), d'abord en économie du sport, puis en management et en marketing du sport. En 1999 paraissait le premier livre en marketing du sport en langue française.

Plus de deux décennies sont passées depuis la sortie de ce livre, l'économie du sport a poursuivi son développement, s'est profondément métamorphosée, de nouvelles tendances sont apparues, d'autres se sont confirmées. Tout cela contribue à faire du divertissement sportif (*sportainment*, en anglais, combinaison de *sport* et *entertainment*) un marché encore plus important. Il est estimé à 800 milliards d'euros dans le monde (en prenant une définition du sport *a minima*) avec une croissance moyenne de 5 % par an depuis vingt ans, qui ferait rêver la plupart des autres secteurs économiques. Aujourd'hui, le spectacle est partout et il est devenu une condition nécessaire pour satisfaire le consommateur avide de confort et de services additionnels dans les stades. Les médias doivent nourrir leurs flux de contenus toujours plus exclusifs, au risque d'être rapidement dépassés par les nouveaux médias et GAFA qui ont investi le domaine du sport (Amazon prime, Twitch, DAZN, Netflix, etc.). Chaque individu souhaite du « sur mesure », dans une forme de *one to one*. Pour ceux qui vont au stade, une enceinte insuffisamment connectée est rapidement bannie par des spectateurs avides de partages de contenus vidéos ou photos sur les réseaux sociaux; le fameux « j'y étais ! » que l'on veut mettre en avant. Les téléspectateurs peuvent être de plus en plus immergés dans la compétition ou dans ses coulisses grâce à des prises de vue inédites, à de la réalité virtuelle ou augmentée. L'e-sport a également fait son apparition, contribuant à bouleverser l'image même que l'on se fait du sport et la définition que chacun peut en avoir.

Parallèlement, l'économie du sport est devenue mondiale avec la forte croissance des pays émergents : Chine, Afrique, Amérique du Sud et Moyen-Orient. Ce dernier est devenu incontournable, en tant qu'investisseur au sein de différents clubs de football européens (Abu Dhabi et Manchester City; le Qatar et le PSG; l'Arabie Saoudite dans plusieurs grands clubs européens, etc.), mais également, progressivement, en tant qu'organisateur (Championnat du monde de handball au Qatar en 2015, Coupe du monde de football au Qatar en 2022, etc.) ou sponsor (Fly Emirates, Qatar Airways, Etihad, pour ne citer que les plus connus).

Les activations des sponsors sont toujours plus innovantes pour faire vivre aux spectateurs de véritables expériences, jamais vues et impactantes.

« Ce marketing expérientiel est devenu le maître-mot qui structure les stratégies que les acteurs développent. Le sport constitue en effet un terrain d'expression naturel et pertinent pour une telle approche. On retrouve cette philosophie dans les trois grands secteurs autour desquels l'économie du sport s'est organisée au cours des vingt dernières années : le marketing du sport (secteur qui regroupe l'univers du spectacle sportif au sens large, les événements, les chaînes de télévision,

les sponsors), la production et la distribution d'articles de sport (secteur qui regroupe l'ensemble des marques fournissant aux sportifs, professionnels ou amateurs, l'ensemble des équipements dont ils ont besoin dans le cadre de leur pratique) et aussi la gouvernance du sport (secteur réunissant l'ensemble des fédérations sportives, nationales ou internationales, les collectivités publiques mais également les acteurs du tourisme dont le sport constitue une déclinaison sectorielle).»¹

Cet ouvrage a donc une dimension délibérément globale. Depuis une dizaine d'années, sous l'impulsion du digital, des réseaux sociaux, des médias, des événements, des plateformes de diffusion, des GAFA, le sport est devenu mondial. Europe, Asie, Amérique du Nord : les marques se voyaient globales, partout et en même temps. Avec un taux de croissance de ses activités de plus de 5 % par an, le sport est – ou du moins était – une activité florissante.

La crise sanitaire de 2020-2021 a cependant totalement fait exploser le système du sport-business, autrefois fondé sur l'équilibre billetterie/sponsoring/droits médias/merchandising. Les parties prenantes ont donc dû s'adapter, car certains revenus ont fondu (les ventes de billets, les loges et espaces VIP, certains investissements des sponsors, etc.).

Cette crise, que l'on croyait passagère en 2020 et qui s'est ensuite poursuivie, a par ailleurs révélé des problèmes plus profonds, structurels, du système, qui amènent à totalement repenser les paradigmes.

Le renforcement du e-sport, l'émergence de nouveaux modes de diffusion et de financement du sport, l'intégration des GAFA dans une nouvelle donne, l'immersion de la technologie, l'apparition des nouveaux modes de consommation, la réduction des dépenses des clubs (salaires), l'émergence de Netflix en tant qu'acteur majeur du sport sont autant de nouveaux enjeux à prendre en compte.

Cette période d'incertitude a aussi révélé que, grâce à la globalisation et aux systèmes de communication, le champ des possibles s'accroissant, on ne pouvait faire abstraction de nouveaux territoires, et que ceux-ci pouvaient être de nouveaux relais de croissance pour le sport-business. L'Afrique, avec sa jeunesse, sa croissance démographique, sa passion pour le sport, sa production de talents sportifs, a commencé à susciter l'intérêt des chercheurs en management du sport.

Le but de cet ouvrage est de continuer dans cette voie, mais également d'ouvrir le champ d'études à l'Amérique du Sud et à l'Asie, avec un large focus sur le e-sport et les problématiques de géopolitique par le sport : il se veut donc disruptif et englobant. Il est constitué de six chapitres écrits par des chercheurs reconnus en management du sport.

¹ Aymar, P., Desbordes, M., Hautbois, C. (2019). *Management global du sport*. Éditions Amphora, Paris, janvier, 429 p.

Le premier chapitre, intitulé «Les grandes tendances dans l'industrie du sport», a été écrit par Baptiste Brossillon, doctorant à l'Université Paris Saclay. Il questionne les modèles du sport professionnel, en montrant quelle bascule s'est progressivement opérée, notamment sous l'influence du numérique. Au final, on peut véritablement parler d'une «économie du divertissement», plutôt que d'une «économie du sport».

Le deuxième chapitre, intitulé «Le rôle du sport dans la construction des marques territoriales», a été écrit par Christopher Hautbois, maître de conférences-HDR à l'Université Paris Saclay. L'auteur introduit son propos en expliquant que le territoire est un objet original dans le champ du marketing, puis il montre que les acteurs publics ont aujourd'hui de véritables objectifs stratégiques en matière de marketing territorial par le sport (notoriété, image, activité économique, effets sociaux). Enfin, il aborde la mise en œuvre opérationnelle des stratégies de *city branding* par le sport, qui ne va pas forcément de soi et nécessite une organisation rigoureuse (événements sportifs, clubs sportifs professionnels, infrastructures sportives, pratiques de loisirs sportifs).

Le troisième chapitre, intitulé «Sport, géopolitique et diplomatie sportive dans un monde globalisé», a été écrit par Clément Lopez, docteur en management du sport à l'Université Paris Saclay. Tout d'abord, il précise que le sport et la diplomatie sportive dans les pays émergents sont des ressources sportives au service d'intérêts diversifiés. Bien aboutie, cette stratégie peut être intégrée au *sport power* pour renforcer la position sur la scène internationale : la Chine, le Qatar et la Russie illustrent le propos. Enfin, il conclut en montrant que la diplomatie sportive sert globalement les relations internationales et la géopolitique d'un pays.

Le quatrième chapitre, intitulé «Impact économique et régulation des événements sportifs : des enseignements pour les pays émergents», a été écrit par Wladimir Andreff, Professeur honoraire à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne. C'est un chapitre plus classique d'économie internationale appliquée aux événements sportifs. Il y aborde six grands thèmes : la mondialisation économique du sport, l'évènementiel sportif mondial, la régulation de l'évènement sportif organisé en ligue professionnelle, la régulation par le changement des règles sportives, la régulation financière des compétitions sportives, et la dérégulation du marché mondial des talents (et du travail) sportifs.

Le cinquième chapitre, intitulé «L'écosystème du sport professionnel sur les marchés matures et émergents», a été écrit par Michel Desbordes, Professeur à l'Université Paris Saclay et à l'emlyon business school. Ce chapitre essaie de faire le point sur le financement du sport professionnel dans différentes régions du monde. Il introduit son propos en analysant les liens historiques entre le sport et la télévision. Puis il s'intéresse aux aspects théoriques du stade qui reste le lieu de production du spectacle sportif dans une logique néo-marketing. Son propos s'articule

ensuite autour des tendances récentes de l'écosystème du sport professionnel. Sa conclusion et ses illustrations sont plutôt orientées autour du prometteur marché africain.

Enfin, le sixième et dernier chapitre, intitulé «Stratégies et nouveaux modèles de divertissement par le sport», a aussi été écrit par Baptiste Brossillon, doctorant à l'Université Paris Saclay. L'auteur s'intéresse aux évolutions du sport-business de manière globale, sur tous les continents, ce qui en fait le véritable chapitre d'ouverture pour terminer cet ouvrage riche et diversifié. Il montre tout d'abord que l'américanisation de l'organisation du sport est une opportunité pour gagner en visibilité pour l'Afrique et l'Amérique latine. À l'inverse, de son côté, l'Asie cherche une voie qui lui est propre et mise sur les opportunités florissantes du e-sport. Finalement, le Moyen-Orient cherche, lui, à intégrer le progrès technologique au service de nouvelles expériences, dans une forme de *show off* très spectaculaire.

CHAPITRE 1

LES GRANDES TENDANCES DANS L'INDUSTRIE DU SPORT

BAPTISTE BROSSILLON,
Doctorant à l'Université Paris Saclay
baptiste.brossillon@universite-paris-saclay.fr

Introduction

L'industrie du sport est un secteur d'exception. Si d'année en année il draine de plus en plus d'argent, son importance financière reste encore limitée en comparaison avec les secteurs industrialisés. Compris entre 0,8 % (Kearney, 2021)² et 2 % (Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, 2015)³ du PIB mondial, ce qui reste bien loin du tourisme, de la logistique ou de l'automobile, le secteur du sport est de plus en plus fructueux. Il faut dire que les activités qu'il recouvre sont de plus en plus vastes, et que les chiffres varient d'autant plus que chaque organisme intègre ou non des parties différentes des activités liées au sport. Ainsi, si le spectacle sportif et le sport professionnel font figure de têtes d'affiche du secteur, ce dernier intègre aujourd'hui de nombreuses activités. Les équipements et le matériel, la nutrition, la formation et l'éducation, les infrastructures, le tourisme sportif, les paris, les médias ou la médecine pour le sport sont maintenant des activités pleinement inscrites dans le secteur. Ces frontières floues et une hétérogénéité des activités amènent le chiffre d'affaires à varier de 1 à 10 selon les sources considérées.

Mais si le sport est un secteur si particulier, c'est avant tout pour des raisons extra-financières : cette industrie est symbolique. Elle repose sur un lien fort et quasi indéfectible avec le consommateur. Qu'il soit acteur ou spectateur, le fan de sport est émotionnellement connecté avec cette industrie (Desbordes, 1998). Dans les meilleurs moments, le consommateur est totalement lié à l'entreprise sportive. La relation est forte au point que l'on parle raisonnablement plus de fanatisme ou de supporterisme que de consommation. Peu d'industries peuvent se targuer d'avoir une telle intensité relationnelle avec leur clientèle. Les industries du divertissement (musique, cinéma, jeu vidéo, etc.) connaissent également cette spécificité. Il n'est pas étonnant de voir que le sport se conjugue de plus en plus avec le divertissement. Nous évoquerons plus en détail le développement conjoint de ces industries dans le chapitre 6. Si, il y a quelques années, il était encore bien vu de moquer le secteur du sport pour son importance financière, sa « légèreté » ou bien ses fans, les choses ont changé. L'influence culturelle du secteur se fait de plus en plus grande, notamment dans certains pays où l'ancrage sociologique du sport est très fort. Pour les raisons évoquées ici et développées tout au long de cet ouvrage, le sport est un lieu de pouvoir national et international. La dimension géopolitique de cette industrie n'est plus à discuter. En France, à l'horizon des Jeux olympiques et paralympiques de 2024, l'industrie du sport pourrait entrer dans une autre dimension.

2 <https://www.kearney.com/communications-media-technology/article/?a/the-sports-market> (dernier accès le 22-11-2021).

3 https://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/sporteco_presentation.pdf (dernier accès le 22-11-2021).

L'objectif et l'enjeu de ce chapitre vont être de montrer comment ce secteur, en pleine mutation, évolue et se transforme. À la croisée de révolutions sociétales et de tendances sectorielles se trouve une refonte du secteur.

1 Le sport professionnel, une question de modèles économiques

S'intéresser à l'industrie du sport implique nécessairement d'étudier le sport professionnel. Véritable vitrine et face émergée de l'iceberg, le sport professionnel attire tous les regards. Strass et paillettes mis à part, le sport professionnel synthétise et rassemble tous les acteurs et toutes les activités du secteur. Du matériel de sport à la nutrition en passant par le tourisme et l'évènementiel, c'est l'ensemble de l'écosystème qui gravite autour du sport professionnel. Dans cette partie, nous allons revenir sur les activités majeures et l'organisation du sport professionnel. Cette porte d'entrée va nous permettre d'appréhender et de mieux comprendre les évolutions en cours et à venir dans le secteur.

1.1 Les activités du sport professionnel

La construction de l'équilibre entre revenus et dépenses dans le sport est une problématique longuement étudiée dans la littérature (Andreff, 2000; Arrondel, 2020; Bancel, 2019). Avant d'entrer dans l'atteinte de l'équilibre et la distribution des types de revenus, on peut proposer une première liste des éléments composant les modèles économiques à l'œuvre dans le secteur du sport. Au sein du secteur, deux types de revenus peuvent être distingués et permettent de construire l'équilibre économique des entreprises du sport. D'un côté, les revenus d'exploitation, à savoir :

- les droits de diffusion audiovisuelle : le montant déboursé par les diffuseurs pour avoir accès aux images d'une compétition;
- la billetterie : vente de tickets pour avoir accès physiquement à une compétition;
- le sponsoring (partenariats) et la publicité : vente d'un espace publicitaire et d'une exposition d'une marque tierce via le sportif ou l'organisation sportive;
- le merchandising ou les produits dérivés : vente de produits utilisant l'image ou la marque d'un sportif ou d'une organisation sportive;
- d'autres produits d'exploitation ou hors exploitation.

D'un autre côté, les entreprises du sport peuvent compter sur des revenus qui ne proviennent pas directement de leur activité. On dit que ces revenus sont

«hors exploitation». Les modèles économiques reposent donc sur deux autres types de fonds extérieurs.

- **Les investissements et subventions** : il s'agit d'un financement venant d'un acteur extérieur pour assurer le fonctionnement de l'organisation. On parle d'un investissement privé lorsqu'un acteur non étatique finance une organisation en échange d'un pouvoir de décision. Il s'agit d'une subvention lorsque l'argent provient d'un acteur public qui cherche à ce qu'un service public soit rendu.
- **Les cessions d'actifs** : dans le cas du sport, on parle de cession d'actif lorsqu'une organisation cède un actif créateur de valeur pour l'entreprise contre une compensation financière. Très souvent, ces actifs sont des marques, des joueurs ou du personnel lié au fonctionnement de l'organisation.

1.2 L'évolution des modèles économiques du sport professionnel

En l'espace d'un demi-siècle, les objectifs et le fonctionnement des entreprises du secteur du sport ont drastiquement changé. Avec le temps, l'industrie s'est structurée différemment. Des modèles et des logiques variés se sont construits avec le raffinement et la spécialisation du secteur. Initialement centrées sur un modèle associatif de cotisations, les organisations sportives ont, à de nombreuses reprises, modifié leur mode de fonctionnement. Dans le temps, plusieurs modèles se sont imposés à mesure que certaines activités devenaient essentielles pour l'industrie du sport.

1.2.1. Le modèle amateur

Dans les années 1970, se développe une première distinction entre structures professionnelles et amatrices. Si, auparavant, les modèles économiques avaient tendance à converger, la professionnalisation généralisée et l'acceptation du sport professionnel en tant que spectacle ont matérialisé cet écart. Les clubs amateurs se financent pour garantir une pratique sportive à leurs adhérents. Les professionnels poursuivent d'autres objectifs, notamment de performances sportives et économiques. Il faut préciser que le modèle amateur, quel que soit le sport considéré, a connu une grande stabilité. Il prévaut toujours. Il repose sur les cotisations ou adhésions des membres des clubs ainsi que sur les dons privés et les subventions publiques. Viennent ensuite se greffer aux revenus, les billetteries ou les recettes commerciales (buvette, événements, produits de l'équipe, calendriers, etc.). Enfin, l'équipe peut être financée par des entrepreneurs ou des acteurs régionaux via la publicité et le sponsoring. L'écrasante majorité des revenus provient du niveau local (adhérents, subventions, supporters et sponsors). C'est pour l'ensemble de ces

raisons qu'Andreff nomme ce modèle «Adhérents Spectateurs Subventions Local» (ASSL) (Andreff, 2000). Il précise d'ailleurs que lorsqu'une équipe évolue à un niveau amateur élevé, les recettes de billetterie peuvent grimper pour atteindre deux tiers des revenus, ce qui se rapproche du modèle professionnel.

1.2.2. Le modèle local

Au début du xx^e siècle, le sport professionnel s'est très rapidement développé grâce aux aides publiques et aux investisseurs privés. De grands groupes industriels comme FIAT, Peugeot, Bayer et Philips ont été moteurs dans son expansion (Andreff, 2000; Dietschy, 2018). Au tournant des années 1960, les investisseurs ont été de plus en plus attentifs aux possibles retombées de leur action. Les dons se sont mués en sponsoring et en publicité afin que les marques profitent de l'exposition grandissante du sport professionnel. Dans cet équilibre budgétaire, les revenus de billetterie et de sponsoring sont particulièrement prépondérants. Le mécénat, les subventions et, marginalement, des gains liés à la participation aux compétitions européennes enrichissent le tableau. Cependant, les acteurs locaux prennent encore une place écrasante dans ces modèles : Casino à Saint-Étienne ou Bayer à Leverkusen sont ainsi au centre des dynamiques économiques des clubs. Le supporterisme se cantonne lui aussi à un espace géographique. Andreff nomme donc ce modèle «Spectateurs Subventions Sponsors Local» (SSSL) eu égard à l'influence de la billetterie et du local dans la survie du club.

1.2.3. Le modèle global

Au milieu des années 1970, le modèle SSSL est à son apogée. C'est à cette période que les médias, particulièrement la télévision, vont s'intéresser au spectacle sportif. Pendant longtemps, les organisations sportives émettent des réserves quant à la diffusion des événements. Les doutes portent sur la fuite possible des fans depuis les stades vers la télévision. Les droits TV sont alors marginaux, voire anecdotiques, dans les recettes. Cette nouvelle rentrée pécuniaire va déstabiliser les modèles économiques et provoquer le déclin du SSSL. Le volume et la masse financière se faisant de plus en plus grands, les subventions deviennent insignifiantes dans les budgets. À la fin des années 1990, plusieurs championnats de football européens abandonnent totalement les financements publics. Dans le même temps, de grands investisseurs et chefs d'entreprises s'insèrent dans les organisations sportives. Les finances se privatisent. Les droits audiovisuels trident maintenant la première place des ressources. La billetterie conserve toutefois une place significative, particulièrement dans les sports en retard sur la diffusion. Les plus grandes équipes prennent conscience du potentiel de leur image. Elles développent alors une stratégie de merchandising de grande ampleur qui vient profondément grossir leurs bourses : une solution qui permet de créer de la valeur de manière indépendante. Le dernier changement concerne

l'intégration croissante du marché dans la logique des clubs. Le recours à l'endettement amène les clubs à interagir avec les marchés financiers. Certains acteurs vont jusqu'au bout du processus et s'introduisent en bourse. Enfin, les joueurs sont tendanciellement utilisés comme des actifs spéculatifs. Le marché des joueurs, créateur de potentielles plus-values, amène les organisations sportives à équilibrer leurs comptes grâce aux cessions. La globalisation, la dérégulation et la financiarisation du sport font transiter les modèles vers des méthodes de marché et mercantiles.

Ce schéma sportif se construit de plus en plus au niveau européen et international. Il devient global et ne se cantonne plus à une aire géographique, à une culture locale. Pour toutes ces raisons, Andreff nomme ce modèle contemporain « Média Magnat Merchandising Marché Global » (MMMMG).

1.2.4. La multiplicité des modèles

Les travaux d'Andreff ont longtemps offert une vision globale suffisante pour décrire le fonctionnement de l'industrie du sport professionnel. Les petites structures amatrices adoptent un modèle associatif; les structures en développement et de taille moyenne suivent un modèle local, tandis que les structures les plus professionnelles et développées comptent sur une organisation globale fortement liée aux médias.



SCHÉMA 1.1 : Les différents modèles économiques d'après Andreff

Cependant, aujourd'hui, cette description montre ses limites. L'industrie s'est complexifiée et les tableaux suivants montrent qu'aucun sport n'a le même modèle de financement. On voit apparaître une multitude de modèles qui sont des dérivés ou des combinaisons des modèles précédemment identifiés. Dans le football, les modèles sont très simplifiés autour des revenus d'exploitation, à l'inverse, les autres disciplines ont des modèles beaucoup plus hybrides.

TABEAU 1.1 : La structure des revenus dans les championnats de football européens. En millions d'euros.

	CALCIO A ITALIE		PREMIER LEAGUE ANGLETERRE		LIGA ESPAGNE		BUNDESLIGA ALLEMAGNE		LIGUE 1 FRANCE		PREMIER LIGA RUSSIE		EREDEVISIE PAYS-BAS	
	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
Diffusion/ droits TV	1460	59 %	3458	59 %	1831	54 %	1483	44 %	901	47 %	126	17 %	73	12 %
Billetterie/ revenus stade	284	11 %	776	13 %	521	16 %	520	16 %	201	11 %	52	7 %	104	18 %
Revenus commerciaux	751	30 %	1816	28 %	1023	30 %	1342	40 %	800	42 %	574	76 %	417	70 %
<i>Sponsor et publicité</i>	-	-	-	-	-	-	846	25 %	415	22 %	436	58 %	191	32 %
<i>Autres revenus commerciaux</i>	-	-	-	-	-	-	496	15 %	385	20 %	138	18 %	226	38 %
Autres revenus	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	2495		5851		3375		3345		1390		752		594	

Source : DNCG, 2019; Deloitte, 2020.

TABLEAU 1.2 : La structure des revenus dans les compétitions sportives françaises. En millions d'euros.

	TOUR DE FRANCE		ROLAND-GARROS		TOP 14 FRANCE		JEEP ELITE FRANCE		LIDL STAR LIGUE FRANCE	
	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
Diffusion/ droits TV	90	60 %	94	37 %	70	20 %	3,9	4 %	4,1	6 %
Billetterie/ revenus stade	-	-	54	21 %	46	13 %	15,4	16 %	9,1	13 %
Revenus commerciaux	38	25 %	56	22 %	187	53 %	48,2	50 %	38,1	53 %
Sponsor et publicité	-	-	43	17 %	169	48 %	48,2	50 %	36,7	51 %
Autres revenus commerciaux	-	-	13	5 %	18	5 %			1,4	2 %
Autres revenus	22	15 %	77	30 %	50	14 %	28,9	30 %	20,8	29 %
Subventions	-	-		17 %	7	2 %	19,3	20 %	17,2	24 %
Transfert de charges	-	-			18	5 %	3,9	4 %	2,8	4 %
Autres produits	-	-			25	7 %	5,8	6 %	0,8	1 %
Droits d'organisation	22	15 %			-	-	-	-	-	-
Amendes et pénalités	-	-			-	-	-	-	-	-
Total	150		255		352		96,3		72,2	

Source : CNACG, 2019; DNACG, 2020; DNCCGCP, 2019; Gaudiaut, 2021; Rondeau, 2019.

1.3 Les caractéristiques des modèles du sport aujourd'hui

L'industrie du sport est organisée autour d'une multitude de modèles qui présentent de nombreuses caractéristiques communes. Nous allons revenir sur les principales caractéristiques du fonctionnement de l'industrie du sport, qui sous-tendent les modèles contemporains. Nous allons explorer les dimensions majeures, à savoir les médias, les infrastructures sportives, le sponsoring, le merchandising et enfin, l'équilibre financier et ses conséquences en termes de gouvernance.

1.3.1. La relation aux médias et la « télédépendance »

Les relations entre sport et télévision ne datent pas d'hier et n'ont pas toujours été au beau fixe. «Les relations économiques entre le sport et les médias sont pointées depuis Horowitz [1974] et Andreff et Nys [1987].» (Andreff, 2009, p. 14.) Si aujourd'hui, les dirigeants ne voient que par les médias, il n'en était rien il y a encore cinquante ans. Le déclin du modèle SSSL a longtemps été freiné par les décideurs des clubs. La raison ? Une peur bleue de voir le public fuir les tribunes pour assister aux matchs à la maison. *«Les ligues et les clubs professionnels craignent, probablement à tort, que la retransmission télévisée d'un match ne fasse diminuer l'affluence dans le stade (et donc lamine leur source principale de financement) et que l'indemnité modeste versée par la chaîne de télévision publique (en situation de monopsonie pour l'achat de la retransmission) ne compense pas le manque à gagner sur les recettes au guichet.»* (Andreff, 2000, p. 182.) À titre d'exemple, en 1965, le Stade Rennais refusait 50 000 francs de la part d'une chaîne qui souhaitait capter et diffuser les images d'un de ses matchs de championnat. Dans les faits, la question n'est pas encore résolue. Plusieurs travaux semblent avoir identifié des situations de perte de spectateurs au profit de téléspectateurs dans des compétitions nationales (Alavy, 2010; Buraimo, 2008; Caruso, 2019; Forrest, 2004; Gerrard, 2000). Pour les compétitions internationales et européennes, les effets sur l'affluence dans les stades paraissent nuls (Alavy, 2010; Buraimo, 2008; Caruso, 2019; Forrest, 2004; Gerrard, 2000). Dans les championnats ou compétitions majeures, la place des droits est tellement élevée aujourd'hui que la possible perte est plus que compensée.

La place grandissante des droits de diffusion fait dire à certains auteurs (Durand, 2010; Bourg, 2012; Andreff, 2006 & 2008) que le sport est télédépendant : quand ces droits de diffusion représentent la majeure partie des revenus, il est impossible de s'en soustraire à court terme. Toute sortie de l'exclusivité télévisuelle de la diffusion est inenvisageable à un horizon temporel réduit. Le rapport de force s'est d'autant plus renversé que le nombre de diffuseurs s'est réduit ces dernières années. La situation de monopsonie ou de cartel contraint les prix à la baisse. *«Aujourd'hui, ce sont les diffuseurs qui ont retourné la balance du pouvoir.»*

(Barran, 2004⁴, p. 143 et Feuillet, 2016, p. 15.) Leur importance est tellement forte qu'ils influent directement sur le fonctionnement et sur l'économie de certaines compétitions. Au-delà du partenaire commercial, le diffuseur est un décisionnaire important dans le sport. À l'instant t, le football européen est peut-être le sport le plus dépendant à la télévision.

	Droits agrégés <i>Monopole</i>	Droits individuellement distribués <i>(Concurrence entre les organisations sportives)</i>
Monopsonne & Cartel	Droits contractés et diffuseurs en situation de domination du marché.	Fortes inégalités entre les offreurs selon leur pouvoir de marché et le diffuseur est price maker.
Concurrence intense entre diffuseurs	Situation d'inflation des droits. Le vendeur met en concurrence les diffuseurs qui enchérissent à la hausse pour obtenir les droits.	Situation ultra inégalitaire. Les meilleurs offreurs voient leurs droits être très élevés car très recherchés. Les autres droits trouvent moins de demandeurs et ont une valeur beaucoup plus faible. Situation très rare.

SCHÉMA 1.2 : Les dynamiques concurrentielles dans les droits de diffusion

1.3.2. La billetterie et le stade sont toujours essentiels

Pour plusieurs auteurs (Brown, 2004; Longley, 2011), le stade est un outil essentiel pour la maximisation des revenus de l'organisation. La stratégie commerciale autour des stades est très simple. On cherche en premier lieu à remplir le stade et donc à vendre toutes les places disponibles. Pour ce faire, une discrimination tarifaire est instaurée. Des abonnements à des tarifs plus abordables permettent aux fans d'assister à tous les matchs de l'équipe à domicile. Ils sont moins rentables, mais permettent de réduire l'incertitude financière et le nombre de places à vendre chaque semaine. De l'autre côté, on propose des tickets à prix croissant en fonction de la vue et de la qualité des services. Le but est d'optimiser la propension à payer des profils différents de supporters. C'est pour cela que des entreprises partenaires sont prêtes à payer plusieurs milliers d'euros pour avoir une loge réservée pour les matchs. Le deuxième levier de la stratégie repose sur les services au sein du stade.

4 Rosner, S., & Shropshire, K. (Eds.). (2011). The business of sports. Jones & Bartlett Publishers.

Les nouveaux défis du marketing du sport dans un monde globalisé.

La crise sanitaire a totalement fait exploser le système du sport business, autrefois fondé sur l'équilibre billetterie/sponsoring/droits médias/merchandising, et révélé des problèmes plus profonds qui amènent à repenser totalement les paradigmes.

De nouveaux enjeux sont à prendre en compte :

- le renforcement du e-sport
- l'émergence de nouveaux modes de diffusion et de financement du sport
- l'intégration des GAFA dans une nouvelle donne
- l'immersion de la technologie
- l'apparition des nouveaux modes de consommation, la réduction des dépenses des clubs, l'émergence de Netflix en tant qu'acteur majeur du sport

Cette situation a aussi révélé qu'on ne pouvait faire abstraction de nouveaux territoires qui sont de nouveaux relais de croissance pour le sport business. L'Afrique, avec sa jeunesse, sa croissance démographique, sa passion pour le sport, sa production de talents sportifs, suscite l'intérêt. Les auteurs ouvrent le champ d'études à l'Amérique du Sud et à l'Asie, avec un large focus sur le e-sport. Ce livre se veut donc original et englobant.



Michel Desbordes est professeur de marketing du sport à l'Université Paris Saclay et à l'emlyon business school, agrégé d'économie et gestion, ancien élève de l'École Normale Supérieure, titulaire d'un DEA de l'Université Paris Dauphine, et docteur en sciences de gestion de l'Université de Strasbourg. Ses recherches portent sur le marketing du sport, le sponsoring, l'événementiel sportif, le marketing du football et des ligues nord-américaines, le management du sport en Afrique. Ancien éditeur de l'*International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, il est l'auteur d'une soixantaine d'articles dans des revues scientifiques et de 35 livres dans le domaine du management du sport (en français, en anglais, en chinois, en espagnol).

Ont également contribué à la rédaction de cet ouvrage :

Wladimir Andreff, Baptiste Brossillon, Christopher Hautbois et Clément Lopez

ISBN 978-2-8073-3909-5



deboeck B
S U P É R I E U R

www.deboecksuperieur.com