

Etude prospective de l'impact disruptif des *FANGAM* sur l'économie structuro-commerciale du football professionnel européen à travers le marché des droits médias

*Mémoire de Maître Universitaire ES en Sciences du Mouvement et du Sport,
Orientation Gestion du Sport et des Loisirs*

Présenté par Alexis FAKATAULAVELUA

Sous la direction d'Emmanuel BAYLE

Expert : Marc LANGENBACH



REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidé à la réalisation de ce mémoire.

Tout d'abord, je tiens à témoigner toute ma reconnaissance aux personnes suivantes, pour leur disponibilité, leur confiance et leur professionnalisme :

Antoine Feuillet, doctorant à l'Université de Caen ; Richard Duhautois, économiste du travail et du football professionnel ; ainsi que le représentant d'une organisation professionnelle de football, souhaitant rester anonyme.

Ensuite, j'aimerais remercier aussi mon directeur de mémoire, Emmanuel Bayle, ainsi que mon expert, Marc Langenbach, pour leur soutien et leurs conseils.

Enfin, je remercie mes proches pour leur soutien constant et inconditionnel ainsi que leur accompagnement tout au long de mes démarches.

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES UTILISÉS

APPS	Association de Protection des Programmes Sportifs
CBF	Confederação Brasileira de Futebol
CONMEBOL	Confederación sudamericana de fútbol
CIO	Comité International Olympique
CSA	Conseil supérieur de l'audiovisuel
DFL	Deutsche Fussball Liga
ECA	European Club Association
EL	Europa League
FA	Football Association
FANGAM	Facebook, Amazon, Netflix, Google, Apple et Microsoft
FFF	Fédération Française de Football
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
FPF	Fair-Play Financier
FTN	Firmes transnationales
IPAF	Institut Préparatoire au Métier d'Agent de Football
ISL	International Sport and Leisure
L1	Ligue 1
L2	Ligue 2
LDC	Ligue des Champions
LFP	Ligue de Football Professionnel
LNF	Ligue Nationale de Football
MLB	Major League Baseball
MMMMG	Medias, Merchandising, Magnats, Marchés et Global
NFL	National Football League
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
OL	Olympique Lyonnais
OM	Olympique de Marseille
OPOCE	Office des Publications Officielles des Communautés Européenne
ORTF	Office de Radiodiffusion-Télévision Française
OTT	Over-the-top
PL	Premier League
PPV	Pay Per View
PSG	Paris Saint-Germain
SASP	Société Anonyme Sportive Professionnelle
SSSL	Spectateurs, Subventions, Sponsoring, Local
TV	Télévisuel(elle)(s)
UE	Union Européenne
UEFA	Union of European Football Associations
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
VAR	Video Assistant Referees
VOD	Video on demand

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
REVUE DE LITTÉRATURE	3
Chapitre 1 : L'importance des droits télévisuels sur l'économie du football professionnel européen ..	3
I. L'économie du football professionnel au XXI siècle.....	4
1. Gouvernance du football européen	4
2. Modèle économique du football européen	5
3. Budget des clubs de football européen.....	9
II. Les droits de retransmissions des événements sportifs	10
1. Définition des droits de retransmission des événements sportifs.....	10
2. Les droits de propriété intellectuelle	10
3. Propriété, exploitation et commercialisation des droits audiovisuelle des événements sportifs.....	12
III. La mutation des droits de retransmission audiovisuelle du sport	14
1. La transformation du spectacle en spectacle-sportif.....	14
2. Le marché des droits de retransmission audiovisuelle du sport.....	15
3. La métamorphose des acteurs des droits de retransmission audiovisuelle du sport.....	21
IV. La connexion entre le football et la télévision	23
1. Le football et la télévision, un mariage économique et stratégique	23
2. L'interdépendance croissante entre l'économie du football professionnel et les chaînes TV	24
Chapitre 2 : Les conséquences des droits de retransmission sur l'économie du football professionnel européen du XXIe siècle	26
I. Les raisons de la croissance du marché des retransmissions sportives.....	26
1. Mondialisation, globalisation et nouvelles technologies.....	26
2. Multiplication des acteurs sur le marché	27
3. Augmentation des prix de retransmission	28
4. Un coût de visionnage qui augmente pour les fans qui ont de nouvelles habitudes de consommation.....	30
II. Les effets des droits de retransmission sur la structure économique du football professionnel européen	31
1. La structuration du marché des droits se modifie	32
2. Le modèle de cession centralisé des ligues influe sur l'économie des clubs professionnels	33
3. Impact de la croissance des droits médias sur la sphère économique du marché des transferts	42

4. Impact de la croissance des droits médias sur la sphère économique des fans téléspectateurs.....	44
5. Impact des droits de retransmission sur l'économie du football en cas d'explosion	45
Chapitre 3 : La mutation de la consommation sportive des médias	49
I. La nouvelle consommation médiatique du sport sous l'ère Internet	49
1. Transformation de la consommation globale	49
2. Transition vers une nouvelle consommation médiatique sportive	50
3. Internet et le marché des droits de retransmission du sport	51
PROBLÉMATIQUE	58
CADRE THÉORIQUE.....	59
Chapitre 4 : L'influence d'un nouvel acteur sur un marché.....	59
I. Conséquences économiques de l'arrivée d'un nouvel acteur sur un marché	59
1. Théorie de la « disruption innovatrice » selon Dru	60
2. Théorie de la « disruption innovatrice » selon Christensen	60
3. Théorie de « la disruption numérique » selon Guerrero Gublin	62
II. Conceptualisation théorique	63
III. Opérationnalisation théorique	64
MÉTHODOLOGIE	66
RÉSULTATS.....	69
Chapitre 5 : Etat des lieux de la présence des FANGAM au sein des droits médias du football professionnel.....	69
I. Google, Amazon et Facebook sont bien présents sur le marché des droits du football	69
1. Google (Alphabet) : Le partenaire idéal pour les détenteurs de droits de football	69
2. Amazon : Un acteur récent et économiquement compatible au marché des droits médias du football	72
3. Facebook : le nouveau diffuseur en quête de savoir-faire.....	76
II. Netflix, le cavalier seul, à la stratégie cohérente	79
III. Apple et Microsoft, des partenaires technologiques pour les clubs de football.....	79
IV. Les FANGAM restent patients quant aux droits premiums européens du football	82
V. Une présence potentiellement disruptive	83
Chapitre 6 : Disruption de la structure économique-commerciale des clubs et ligues de football professionnels européens.....	86
I. Disruption du modèle structurel économique du football européen (selon le modèle d'Andreff)	86
1. Un équilibre compétitif et économique des championnats nationaux remis en question ..	86
2. Un modèle de financement des clubs cohérent	89
3. Vers un désendettement du football européen ?.....	89

4.	Le renforcement d'une bulle spéculative ?	90
II.	Disruption du modèle d'exploitation et de distribution des droits médias des ligues européennes sur le marché des droits médias	91
1.	Une augmentation de la valeur et une restructuration des droits médias.....	91
2.	Une évolution de la commercialisation des droits.....	97
3.	Une transformation de la chaîne de valeur du marché	109
III.	Disruption du modèle économique des clubs européens.....	115
1.	Vers une croissance de l'ensemble des revenus hors-transfert : droits médias, sponsoring, billetterie et merchandising	115
2.	Des dépenses de transferts et de masse salariale qui vont suivre le rythme	120
	Chapitre 7 : Les enjeux de l'arrivée des FANGAM sur le marché des droits médias	123
I.	Les avantages d'une commercialisation des droits vers les FANGAM	123
1.	Maximisation des revenus et création de valeur pour de nouveaux contenus	123
2.	Toucher un public plus large et plus jeune	124
3.	Créer de la data pour les clubs	124
4.	Construire sa base-fan internationale sur des marchés en croissance	125
5.	Facilité d'accès au produit.....	126
II.	Les risques d'une commercialisation des droits vers les FANGAM.....	127
1.	Altération de la marque et de la valeur à moyen terme	127
2.	Qualité de diffusion : des « lags » potentiels	128
3.	Perte de valeur potentielle des droits avec le piratage	129
4.	Cannibalisation d'une partie des revenus « hors-droits médias »	130
5.	Codification du football, vers une nouvelle vision puritaine et normalisée	130
III.	Les enjeux et défis	132
1.	Les défis des ligues vis-à-vis des FANGAM	132
2.	Stratégie d'avenir pour les ligues face aux FANGAM	134
3.	Recommandations.....	134
	DISCUSSIONS ET LIMITES	141
	CONCLUSION.....	144
	BIBLIOGRAPHIE	146
	ANNEXES.....	169
I.	Annexes de la revue littéraire et des résultats.....	169
II.	Annexes des entretiens réalisés	184

INTRODUCTION

Les transferts mirobolants de Neymar Jr. ou de Kilian Mbappé lors de l'été 2018 ont affolé le marché des transferts et de surcroît l'économie du football professionnel européen.

En effet, les sommes dépensées par les opérateurs télévisuels sur le marché des droits de retransmission sportive ont explosé ces dernières années favorisant l'achat-revente de joueurs sur le marché des transferts ainsi que des salaires de plus en plus lourds à porter par les clubs (Drut, 2014).

Ces fameux droits de retransmission du football forment la source de revenus principale pour les clubs professionnels et sont une des raisons du fort pouvoir d'achat de ceux-ci sur les différents marchés (dont le marché des transferts) perturbant le modèle économique des clubs ainsi que l'équilibre compétitif du football européen (Andreff, 2017). En effet, les clubs européens ne respectant pas l'équilibre budgétaire ont été de plus en plus déficitaires (Andreff, 2009), tendance qui a été ralentie avec l'introduction du Fair Play Financier.

Pour certains économistes, à l'instar des *subprimes*, le football est une bulle spéculative en pleine crise financière et serait proche de l'explosion.

Cerise sur le gâteau, les grandes puissances issues du numérique - les *FANGAM* (Facebook, Amazon, Netflix, Google, Apple, et Microsoft) – montrent un intérêt de plus en plus vif et commencent à débarquer sur le marché des droits de retransmission du football professionnel rebattant ainsi les cartes de la concurrence pour l'obtention des droits. En effet, Amazon et Facebook ont décroché un ticket sur ce marché : le premier diffusera 20 matches en direct de la prestigieuse Premier League anglaise (au Royaume-Uni et Irlande uniquement) sur la période 2019-2021, et le second diffusera gratuitement des matches de la Liga espagnole le vendredi soir sur son réseau social.

Historiquement, le football et les médias traditionnels ont toujours entretenu un lien très étroit et ont participé à la transformation du spectacle en spectacle-sportif, et par extension en sport-business (Sobry et Moles, 2002). Les deux acteurs se nourrissent l'un de l'autre. Le premier profitant de l'autre comme source de gisement financier conséquent et d'une forte visibilité tandis que le second utilise l'autre comme produit d'appel (Drut, 2018) élargissant le gisement de programmes et d'audiences (Bourg, 2007).

Tel un prédateur appâtant sa proie, le football a séduit et vu défiler différents médias ayant un intérêt pour celui-ci. Des télévisions publiques gratuites à celles privées payantes en passant par les opérateurs télécom, qu'en sera-t-il avec l'intervention de ces nouveaux acteurs issus du numérique ?

Le paysage médiatique des droits du football professionnel subit une mutation sans précédent et nous amène à nous interroger sur cette nouvelle transformation qui se dessine et sur les nouveaux défis qui l'accompagnent, auxquels l'économie du football professionnel européen devra faire face.

Mondialisation, transition numérique, mutation du marché des droits de retransmission, transformation de la consommation médiatique du sport, intérêt des géants d'Internet, comment le football européen va-t-il faire négocier ce virage économique et s'y adapter ?

Ce mémoire conduit à une étude prospective et a pour but d'étudier l'impact que pourrait avoir l'arrivée des *FANGAM* sur l'économie du football professionnel européen en s'insérant le marché des droits de retransmission audiovisuelle.

Plus spécifiquement, l'objectif est d'étudier l'impact qu'ils pourraient avoir sur la structure économique et commerciale des clubs et des ligues européennes.

Pour répondre à ces interrogations, une revue de littérature conséquente a été réalisée afin de comprendre dans un premier temps, l'importance et les caractéristiques du marché des droits de retransmissions du football professionnel ainsi que l'évolution des différents acteurs médiatiques, prêts à payer des sommes colossales pour arracher l'exclusivité des droits. La seconde partie tentera de décrire les raisons qui ont mené au caractère inflationniste des droits mais aussi l'impact économique qu'ils ont pu engendrer sur les ligues et les clubs.

Afin de répondre à la problématique, le travail réalisé procède d'une recherche exploratoire qualitative basée d'entretiens semi-directifs, d'articles de presse spécialisés, d'études privées et universitaires, ainsi que de rapports publics.

En conséquence, ce mémoire donnera en perspective un état des lieux de l'insertion des *FANGAM* sur le marché du football des droits médias ainsi que les possibles transformations économiques que peuvent subir les clubs et ligues européennes face à l'arrivée des géants de la Silicone Valley sur le marché des droits de retransmission.

Face à ces changements, l'ère actuelle du football risque de changer de tonalité obligeant d'un côté, les clubs et les ligues, à adapter leur modèle économique et restructurer la commercialisation de leur droit média. Et de l'autre, un consommateur devant faire potentiellement face à une ultra-fragmentation de l'offre pour visionner des matches football à des prix de plus en plus démesurés.

Chapitre 1 : L'importance des droits télévisuels sur l'économie du football professionnel européen

Ces dernières décennies, le sport professionnel est devenu un phénomène économique mondialisé (Andreff, 2002). En effet, à la suite de la libéralisation télévisuelle des années 80, le financement du sport a éclaté faisant de lui un spectacle médiatique d'ampleur internationale (Diaconu, 2015), constituant un business considérable notamment comme les revenus des sportifs. A titre d'exemple, le footballeur Cristiano Ronaldo a touché un salaire de 31 millions d'euros net par an hors revenus publicitaires selon la revue *SportMagazine* (Vanheule, 2018) faisant de lui le troisième sportif au monde le mieux rémunéré en 2018 selon le classement Forbes.

Le sport professionnel est dominé par deux modèles économiques et sportifs : le premier est le modèle nord-américain. Il favorise l'homogénéité du championnat par sa ligue fermée (aucune relégation et promotion d'équipe), son système de draft (les derniers du championnat sont privilégiés sur le recrutement de talents), ses franchises pouvant être délocalisées et son système de plafonnement des salaires (*salary cap*) et des transferts (*luxury cap*). L'autre modèle est celui de l'Europe. Celui-ci contribue à une élite des clubs européens de par son système de promotion-relégation, qui est organisé en un système pyramidal sous forme de ligue ouverte, une libéralisation des transferts suite à l'arrêt Bosman, ainsi qu'une organisation de ligues supérieures professionnelles et des ligues inférieures amateurs.

En Europe et en Amérique du Sud, les deux premières divisions ont en général un statut professionnel, hormis l'Angleterre avec quatre de ses niveaux professionnels. Les clubs les plus mal classés du championnat à l'issue de la saison sont relégués dans la division inférieure et les mieux classés sont promus dans la division immédiatement supérieure. En France, deux championnats sont professionnels et sont composés de vingt clubs chacun : la Ligue 1 (L1), première division, et la Ligue 2 (L2), seconde division (Drut, 2014).

Le football professionnel européen caractérisé par un modèle différent de son homologue nord-américain trouve tout de même dans sa différence sportive et économique un point d'ancrage commun : une source de revenu importante générée par la commercialisation des droits de retransmissions.

Certaines organisations sportives internationales ou confédérales, comme l'UEFA, fédération faitière européenne du football, par exemple, ont su tirer profit du développement des médias en créant de nouveaux formats de compétition plus rentables. Les revenus de la Ligue des Champions (LDC) organisée par l'UEFA sont passés de 45 millions d'euros en 1992-1993 à 1,7 milliard d'euros lors de la saison 2017-2018 (UEFA, 2008, p.53, 2018, p.15). Le lien entre le monde du sport et celui de la télévision est depuis quelques décennies devenu très puissant.

Afin de comprendre l'influence des droits de retransmission portés sur l'économie du football professionnel européen, nous verrons à travers ce chapitre la structuration actuelle du modèle européen tout en tentant de définir son poumon principal, les droits de retransmission. A la suite de cela, nous verrons les caractéristiques mutationnelles du marché des droits de retransmission ainsi que les liens d'interdépendance sous-jacents entre le football et les médias.

I. L'économie du football professionnel au XXI siècle

1. Gouvernance du football européen

Le rapport IRIS Plus issu de l'Observatoire Européen de l'audiovisuel définit la gouvernance du football reposant sur :

« Un ensemble d'organisations autonomes, ayant des liens d'interdépendance avec la fédération internationale du football, la FIFA, placée au sommet de la hiérarchie. Sous la FIFA se trouvent cinq organisations continentales, qui, elles-mêmes, contrôlent les fédérations nationales. Toutes les organisations du réseau sont responsables de la régulation du football au sein de leur propre champ de compétence géographique/fonctionnelle, mais sont sous la tutelle et le contrôle des organisations qui sont placées au-dessus d'elles (*Annexes - Figure 1*). Par exemple, l'UEFA doit se conformer aux règles et aux règlements de la FIFA, et les fédérations nationales de football en Europe sont tenues de respecter et de faire respecter les lois et règlements de l'UEFA dans leur juridiction. Toutefois, elles sont également tenues de veiller à ce que les clubs et les ligues soient en conformité avec les statuts, les décisions et les règlements de la FIFA. » (2016, p.59)

Dans son ouvrage, *Économie du football professionnel*, Drut (2011) décrit l'organisation pyramidale des ligues, des fédérations nationales et des clubs avec précision se situant sous chaque organisation continentale notamment en Europe avec l'UEFA. Chaque championnat professionnel est organisé par des ligues et/ou fédérations nationales en fonction de chaque pays et sont relativement autonomes (*Annexes – Figure 2*). Par exemple, en France, La Fédération Française de Football (FFF) délègue à la Ligue de Football Professionnel (LFP) l'organisation des compétitions professionnelles. Ce modèle est plus ou moins identique dans chaque pays accompagné de formes juridiques différentes. La LFP et la FFF sont des associations de type « loi 1901 » tandis que la Premier League (PL) anglaise et la Deutsche Fussball (DFL) allemande sont des entreprises à responsabilité limitée. En conséquence, les ligues professionnelles ont le pouvoir de décider du nombre de clubs participants dans leur championnat ainsi que des modalités de promotion et relégation propres aux caractéristiques du modèle européen. Enfin, ces ligues sont tenues par des prérogatives sportives et commerciales. Les ligues professionnelles ont pour principales activités commerciales la négociation des contrats publicitaires et de retransmission télévisuelle (Drut, 2014). Comme nous le verrons dans le Chapitre 2, le mode de redistribution des droits de retransmission

télévisuelle confère aux ligues un pouvoir des plus importants impactant fortement l'équilibre sportif des compétitions.

Au niveau des clubs européens, les règles concurrentielles, fiscales ou sociales propres à chaque pays de l'Europe poussent les clubs à vivre dans un espace socio-économique différent (Andreff, 2017). Fort de ces caractéristiques, plusieurs modèles économiques au sein du football professionnel ont vu le jour en Europe.

2. Modèle économique du football européen

Wladimir Andreff caractérise le modèle économique du sport selon quatre variables (Andreff, 2017) : l'équilibre compétitif du championnat, l'équilibre ou déséquilibre économique entre clubs en termes de revenus, la structure de financement et ses coûts ainsi que les résultats financiers (déficit ou excédent).

En se concentrant sur le modèle économique des clubs de football professionnels européens, celui-ci a radicalement changé depuis les années 80 et 90, et ce, à la suite de deux raisons principales (Drut et Raballand, 2010) : la hausse des droits de retransmission télévisuelle due à la privatisation des chaînes de télévision¹ et la libéralisation du marché des joueurs. En effet, l'arrêt Bosman de 1995 a bousculé la sphère du football professionnel libéralisant le marché des joueurs de football, autrefois soumis à des quotas de joueurs étrangers ressortissants de l'Union européenne (UE), rendant libre la circulation des joueurs au sein de l'UE (*Annexe – Figure 3*). Cet arrêt a conduit les clubs européens à se livrer une « course aux armements » pour l'acquisition de talents (Andreff et Staudohar, 2000) permettant aux clubs d'obtenir les meilleurs joueurs tout en offrant des salaires plus importants favorisant ainsi le déclenchement d'une inflation salariale des clubs européens (Drut, Raballand, 2010).

L'arrêt Bosman, libéralisant le marché des joueurs, suivi de la revalorisation des gains financiers obtenus en LDC en 1999 ont transformé considérablement le modèle de financement des clubs au sein des principales ligues de football européennes passant d'un modèle traditionnel SSSL² à un nouveau modèle MMMMG³ (Andreff et Staudohar, 2000). Ce nouveau modèle s'appuie désormais sur « un financement prépondérant par les Médias (droits de retransmission télévisuelle), sur des fonds attribués aux clubs de football par des Magnats (issus du monde de l'industrie, des médias, du commerce, des oligarques étrangers), sur des revenus du Merchandising (produits dérivés du club) et sur les Marchés, le tout en provenance de sources de financement Globales, étrangères ou mondiales » (Andreff, 2017, p.53). Chaque ligue et club européen sont passés par ce modèle à des temporalités différentes. En effet, en 2014, les clubs issus de dix ligues européennes ont adopté ce nouveau modèle, notamment ceux du *big-five* européen (Allemagne, Angleterre, Espagne, France et Italie), mais aussi la Turquie, le Portugal, la Roumanie, le Danemark et la Grèce. Ainsi, comme définit par Andreff, « le modèle MMMMG est dans l'ensemble associé aux ligues et aux clubs les plus performants » (Andreff, 2017, p.54). Auparavant, les revenus des clubs s'appuyaient principalement

¹ Cf. Chap.1 Partie III - La mutation des droits de retransmission audiovisuelle du sport.

² Spectateurs, Subventions, Sponsoring, Local.

³ Medias, Merchandising, Magnats, Marchés et Global.

sur les recettes de billetterie, les subventions municipales et le sponsoring local (modèle SSSL). A titre d'exemple, lors de la saison 1970-1971, les revenus des clubs français de première division provenaient à 81 % de la billetterie, à 18 % des subventions municipales et à 1 % des sponsors (Drut, 2014). Désormais ces revenus reposent principalement sur les droits de retransmission télévisée. Ainsi, pour la saison 2011-2012, ils sont constitués à 54 % des droits de retransmission télévisuelle, à 16 % des recettes de sponsoring, à 11 % de billetterie et à 19 % d'autres recettes⁴. Analysée dans ce chapitre, la télévision a joué un rôle prépondérant dans cette transition.

Comme décrit précédemment, le modèle économique du football s'étudie en fonction de quatre paramètres et notamment celui de l'équilibre compétitif. L'équilibre compétitif « évalue combien les équipes concentrent un pourcentage élevé des matches victorieux ou la distribution des pourcentages de victoires dispersées entre les équipes d'un championnat » (Andreff, 2017, p.42)

Le modèle du football européen est défini comme fortement « déséquilibré » sportivement (Andreff, 2017). Ce déséquilibre s'explique par l'existence de compétitions européennes rémunératrices, des inégalités de revenus entre les ligues et entre les clubs, une bipolarisation de leurs modèles de financement, ainsi que la répétition des déficits et des dettes des clubs (Andreff, 2017). En effet, il est remarquable de constater que les vainqueurs des championnats nationaux varient très peu d'une saison à l'autre. Drut (2014) montre que seules quelques équipes peuvent remporter leur championnat. Par extension, les équipes de Manchester United, Manchester City, Chelsea, Arsenal ont gagné à eux quatre, les vingt-quatre titres de champion de PL sur vingt-six depuis sa création en 1992⁵.

Ce déséquilibre compétitif tire une partie de son origine sur les entrailles du modèle de ligue ouverte fondée sur le système de promotion-relégation. Dans un but de quête élitiste et de non-relégation, les clubs sportivement et de surcroît financièrement puissants, sont incités à investir (par le recrutement de joueurs de qualité) continuellement ou du moins autant que les autres clubs rivaux de leur ligue (Drut, 2014). Afin de s'assurer des ressources financières conséquentes, ceux-ci exercent une pression sur leurs ligues afin de capter des sources de revenus majeures issues des droits de retransmission télévisuelle⁶. Par conséquent, les clubs aux moyens les plus importants recrutent les meilleurs joueurs et entraîneurs, leur assurant les meilleurs salaires et obtiennent de ce fait les meilleurs résultats sportifs (Drut et Raballand, 2010) et financiers. Cette spirale crée ainsi un mécanisme auto-renforçant, le tout aboutissant à une concentration des ressources au bénéfice de quelques clubs dans les ligues européennes (Drut, 2014). Cette argumentation explique en partie l'hégémonie de certains clubs au sein de leur ligue (le Paris St-Germain en France ; le Real Madrid et le FC Barcelone en Espagne ; la Juventus de Turin en Italie ou encore le Bayern Munich en Allemagne).

⁴ Ibid.

⁵ Le championnat de première division anglaise portait le nom Football League jusqu'en 1992. A partir de cette date, un projet de création d'un nouveau championnat a été envisagé par les clubs de l'élite pour augmenter leurs revenus, dopés par l'accroissement d'affluences dans les stades et officiellement pour lutter au niveau européen.

⁶ cf. *Chap2. Partie II - 2. : Le modèle de cession centralisé des ligues influe sur l'économie des clubs professionnels*

À la suite de méthodes de calcul développées par les auteurs (Andreff et co.), ils ont constaté que le taux de victoire sur l'ensemble des compétitions européennes⁷, dessinant les contours l'équilibre compétitif, était de 74% concentrés sur cinq pays (Espagne, Italie, Angleterre, Allemagne et Pays-Bas). Basé sur les mêmes critères, la Ligue des Champions depuis 1993⁸ est plus déséquilibrée que son ancien format (la Coupe d'Europe des clubs champions) puisque, en changeant de format, l'indicateur de concentration de victoire a augmenté de 84% à 91% aggravant le déséquilibre compétitif (Andreff, 2017). Ainsi, la LDC, avec sa réforme de 1999, est source de déséquilibre compétitif sur les ligues nationales concentrant les recettes de l'UEFA sur un nombre limité de clubs riches qui se maintiennent tous les ans dans la compétition européenne (Gouguet et Primault, 2008). Les recettes financières obtenues sur les compétitions européennes déséquilibrent les forces sportives dans les championnats nationaux et creusent les écarts financiers entre les clubs (Andreff, 2009). La LFP reste la plus équilibrée des cinq grandes ligues européennes notamment liée à ses clubs peu victorieux au niveau européen (Andreff, 2009).

Par définition, le modèle européen favorise les disparités de revenus entre les ligues nationales européennes. En utilisant le coefficient de Spearman, Andreff détermine que le classement des ligues selon le coefficient UEFA est en forte concordance avec leur classement selon le niveau de leurs revenus. En d'autres termes, « plus une ligue est riche, meilleur est son classement UEFA ; plus elle est pauvre, plus elle est mal classée » (Andreff, 2017). La relation entre revenus des ligues et leurs performances sportives est étroitement liée. Cette concentration de revenus entre les ligues du football européen conduit les clubs à agir comme « une structure stable de concurrence pour les revenus qui se limite à quelques clubs, i.e. une structure d'oligopole définie comme un marché sur lequel une poignée d'opérateurs accapare l'essentiel des revenus. » (Andreff, 2017, p.50). Ainsi, le football européen est une structure oligopolistique où une quinzaine de clubs⁹ entretiennent leur suprématie parmi les vingt revenus les plus élevés du football européen depuis 2007¹⁰. Andreff définit cette structure oligopolistique comme « une forme moderne de concurrence imparfaite conduisant à la domination d'un marché par un petit nombre de firmes. » (Andreff, 2017, p.50).

A travers le dernier point esquissant le modèle économique du football, l'équilibre budgétaire d'un club professionnel reste fragile (Andreff et Nys, 2002). Suite à la libéralisation du marché des joueurs comme vu précédemment, cela a soulevé des

⁷ Ligue des champions de 1956 à 2015 (C1); Coupe d'Europe des vainqueurs de coupe (C2) de 1960 à 1999, date de sa disparition ; Ligue Europa (C3) de 1972 à 2015 ; Championnat d'Europe des Nations ou Euro (CEN) de 1960 à 2012.

⁸ « Ceci résulte du changement introduit en 1993 dans le mode de sélection des clubs participants. Avant cette date étaient qualifiés les champions de toutes les ligues nationales, y compris les plus faibles. Après 1993, plusieurs réformes du format ont eu lieu allant toutes dans le sens d'amoindrir le poids relatif des clubs champions des ligues faibles en qualifiant plusieurs clubs (jusqu'à quatre) des ligues les plus fortes, leur force étant appréciée par les coefficients UEFA, eux-mêmes dépendant des performances passées des clubs de chaque ligue au cours des cinq dernières années » (Andreff, 2017).

⁹ Real Madrid, Manchester United, FC Barcelone, Bayern Munich, Chelsea, Arsenal, Milan AC, Liverpool, Inter Milan, Tottenham, Juventus, Schalke 04 ; AS Rome, Hambourg SV et Manchester City n'en sont absents qu'une année (Andreff, 2017).

¹⁰ PSG, Manchester City, Borussia Dortmund, Atletico Madrid, Newcastle, Everton et West Ham ont intégré le TOP 20 en 2019 selon le classement Forbes.

problèmes de gouvernance chez les clubs qui ont imprudemment accru leurs dépenses salariales par rapport à ce que leurs nouveaux revenus leur permettaient (Drut et Raballand, 2010) créant des déséquilibres budgétaires. Explicité par J. Baumol, contrairement à l'industrie du divertissement culturel, celle du football par le biais des clubs, ne peut augmenter sa productivité afin de compenser l'inflation des salaires (la pratique réglementaire instaurant une rigidité sur la forme impose à ce qu'il y ait 11 joueurs et 3 changements sur le terrain comme facteur de production, ni plus ni moins) (Andreff et Nys, 2002). La surenchère pour l'achat de talents, l'étouffement des primes, la défaillance d'un opérateur télévisuel, la rupture d'un contrat avec un sponsor ou des résultats sportifs moins brillants creusent des déficits financiers (Andreff et Nys, 2002) caractérisant le football européen comme un producteur de déficits¹¹ (Andreff, 2017). Les clubs tendent à dépenser sans compter afin de rester compétitifs augmentant leurs charges au niveau de la masse salariale et des indemnités de transferts. La conséquence immédiate est l'installation d'un déficit répétitif plongeant les clubs dans un cycle d'endettement interminable tout en sachant que les plus grands clubs bénéficieront de renflouement financier par les banques, comme en Espagne, ou par l'Etat, comme l'Italie¹², ou encore d'investisseurs à fond perdu (Andreff, 2017). Sachant qu'un club ne sera pas mis en liquidation, une stratégie fréquente pratiquée par les clubs de football consiste à ne pas régler ses dettes, et donc à accumuler de la dette sous forme d'arriérés de paiement (Andreff, 2017).

Avec l'arrêt Bosman, les masses salariales ont de ce fait explosé face à la mobilisation des joueurs vedettes segmentant ainsi le marché international du travail des joueurs de football caractérisé par un excès de demande pour les vedettes (avec de hauts salaires) et de l'autre côté, un excès d'offre pour les autres joueurs (avec des salaires inférieurs) où le chômage est plus susceptible (Andreff, 2017). Ainsi, le marché des talents de joueurs est théoriquement déséquilibré (Andreff, 2015). Les droits de retransmission télévisuelle accroissent de fait les moyens financiers et donc la course aux armements (Andreff, 2009). La L1 a par exemple accumulé un déficit comptable de 298 millions d'euros entre 1997 et 2004 (Andreff, 2009) avec pour cause principale de ce déficit, un solde négatif de transfert de joueurs. Cette tendance à l'inflation salariale engendre le déficit des clubs de football (*Annexe – Figure 4*) dès lors qu'ils ne sont pas gérés avec la plus extrême rigueur.

Ainsi, au fur et à mesure des années, les clubs de football européens se sont endettés. Aujourd'hui, la dette totale nette du football européen de première division est d'environ 6 milliards d'euros (Arrondel et Duhautois, 2018). C'est pourquoi, l'introduction du Fair Play Financier¹³ (FPF) par l'UEFA en 2011-2012 a permis de lutter contre les déséquilibres budgétaires des clubs et commence à faire effet (*Annexe – Figure 5*) notamment avec la réduction de 1,7 milliard d'euros en 2011 à 486 millions d'euros en 2014 (UEFA, 2015).

En somme, les clubs professionnels ont vu leur modèle économique évoluer passant d'un modèle local SSSL à un modèle global MMMMG voire mixte pour d'autres clubs

¹¹ Sur trente clubs européens disputant les phases finales de la Champions League, seulement quatre présentaient des budgets équilibrés.

¹² Le plan Salvo Calcio en 2002.

¹³ Révisé par l'UEFA en juin 2015, le nouveau FPF consiste toujours à empêcher les clubs de dépenser plus que leurs revenus en appliquant la règle : dépenses = revenus (Andreff, 2017).

accompagnés de changement de variables cruciales sur la stratégie de financement de certains clubs (Bourg et Gouguet, 2012). L'observation empirique montre que les clubs professionnels européens sont récurrents en déficit, remettant en question l'équilibre compétitif du championnat, ainsi que les contraintes budgétaires non respectées par les clubs et les problèmes de gouvernance des clubs et des ligues en découlant (Andreff, 2017).

3. Budget des clubs de football européen

Depuis les années 1990, les revenus du football professionnel européen ont sans cesse augmenté d'après Deloitte (2019) (*Annexe – Figure 6*). Le chiffre d'affaires du *big-five* des championnats européens (Angleterre, Allemagne, Espagne, France et Italie) est passé de 2,5 milliards d'euros lors de la saison 1996-1997 (Drut, 2014) à 16,71 milliards d'euros lors de la saison 2017-2018 (Deloitte, 2019) soit une croissance annuelle moyenne de 27 %. Ces cinq championnats européens, écrasant les autres, représentent à eux seuls 69 % des revenus du football professionnel européen (*Annexe – Figure 7*).

Les clubs ont vu leur modèle économique se développer notamment depuis les années 80 avec l'arrivée d'une nouvelle source de revenu, les droits de retransmission télévisuelle. Ceux-ci participent depuis au financement du football de manière conséquente ainsi qu'à la croissance des budgets des clubs européens notamment en Ligue 1 (*Annexe – Figure 8*). Les droits de retransmission télévisuelle, les recettes de billetterie (ou *matchday*) et les contrats de sponsoring forment les trois-quarts des recettes des clubs professionnels, avec des répartitions pouvant varier d'un pays à un autre.

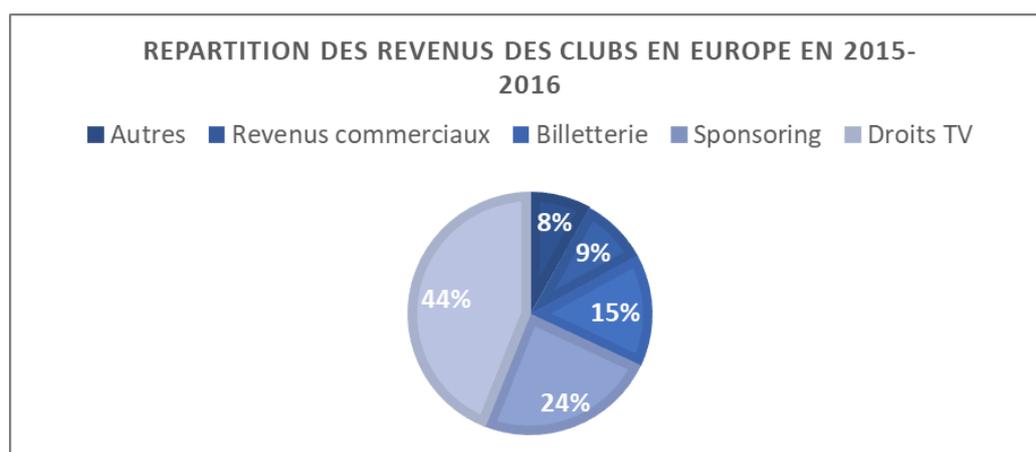


Illustration 1 - Répartition moyenne des revenus des clubs européens (Source : Drut, 2018)

A travers l'illustration ci-dessus, les droits de retransmission représentent presque la moitié des recettes des clubs créant une forme de dépendance financière vis-à-vis de cette source de revenu. L'Allemagne, l'Angleterre et l'Espagne ont trois principales

sources de revenus (droits de retransmission télévisuelle, billetterie et sponsoring) considérées comme plus ou moins équilibrées (Drut, 2014). En revanche, les clubs français et italiens sont fortement dépendants des droits de retransmission télévisuelle (entre 50 et 60 % de leur budget). Par ces caractéristiques, le football européen est tributaire des droits de retransmission télévisuelle (Arrondel et Duhautois, 2018)

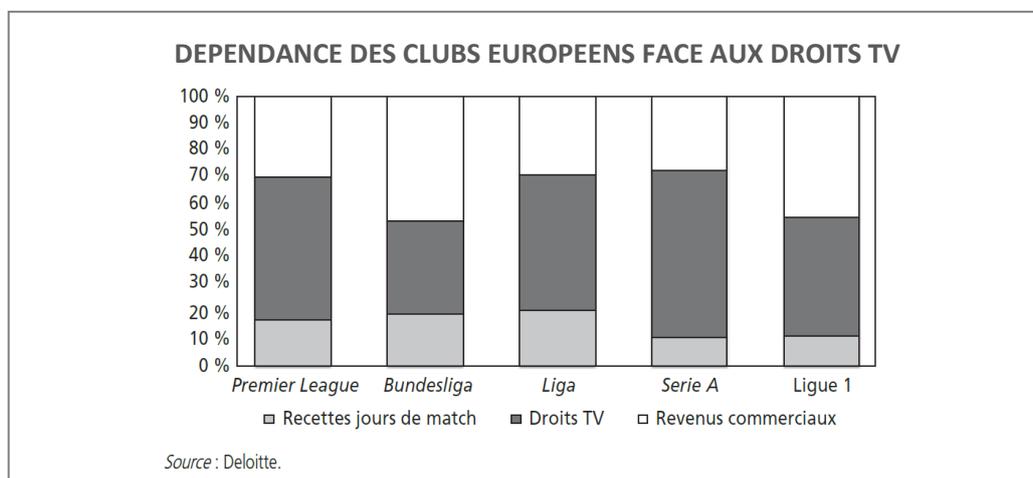


Illustration 2 - Structure moyenne des revenus du big-five (en %) en 2015-2016 (Source : Arrondel et Duhautois, 2018)

II. Les droits de retransmissions des événements sportifs

1. Définition des droits de retransmission des événements sportifs

Que ce soient pour les télévisions ou les organisations sportives, le terme « droit » est retrouvé dans leur vocabulaire. Pour les premiers, les droits de retransmission sont appelés « droits sportifs » tandis que pour les deuxièmes, les clubs-ligues-fédérations, parleront de « droits de télévision » ou « droits TV ». En d'autres termes, ces acteurs parlent de droits de retransmission télévisuelle des événements sportifs (Maes, 2019). Tout au long de cette revue littéraire, nous parlerons de droits de retransmission et/ou audiovisuelle des événements sportifs. Dans son ouvrage, Maes définit les droits de retransmission télévisuelle comme « autorisation de diffuser des images animées d'une compétition sportive, délivrée par le propriétaire desdits droits, le plus souvent moyennant paiement à une société de télévision pour un territoire défini. » (Maes, 2019). Ces droits relèvent donc d'un caractère de propriété de la part de l'ayant-droit cherchant à les monétiser auprès d'un diffuseur.

2. Les droits de propriété intellectuelle

Une part accrue de la valeur économique du sport se reflète sur les droits de propriété intellectuelle (Iris Plus, 2016). En effet, comme vu précédemment, ils forment une source de revenus majeurs pour le sport professionnel en Europe. Ces droits

incorporent le droit d'auteur, les marques déposées, les communications commerciales et les droits d'image et audiovisuels (Iris Plus, 2016). Cependant, la notion de propriété intellectuelle pose question notamment en termes de protection et de forme concernant les événements sportifs. La multiplicité des acteurs et des partenaires impliqués sur toute la chaîne de valeur des événements sportifs avec notamment la présence de sportifs, clubs, fédérations, ligues, médias, sponsors complexifient le millefeuille juridique (Iris Plus, 2016).

Les droits de retransmission télévisuelle du sport ne sont pas protégés par la législation en tant que propriété intellectuelle car ne contribuant pas à une « œuvre de l'esprit » par sa complexité, une manifestation ne peut être reconnue ainsi (Maes, 2019).

« Bien que les événements sportifs ne soient pas considérés en tant que tels comme des « œuvres » et ne relèvent donc pas, en principe, du droit d'auteur et des droits voisins, il en va généralement différemment pour les enregistrements audiovisuels des événements sportifs tels que les matchs de football. Dans la pratique, les législations nationales et la jurisprudence de l'UE (à l'exception de la Suède) estiment que ces enregistrements possèdent le niveau d'originalité requis pour se qualifier comme des œuvres propres à un auteur. Le nombre de caméras utilisées pour filmer les matchs de football, de même que le choix des différents angles et perspectives sont normalement considérés comme suffisants pour les distinguer du simple documentaire, qui ne bénéficie pas de la protection du droit d'auteur.

Les Etats membres de l'UE considèrent souvent l'enregistrement audiovisuel d'un match de football comme un film ou une œuvre cinématographique. Même si les œuvres audiovisuelles impliquent la participation de plusieurs co-auteurs (notamment le réalisateur du film, l'auteur du scénario, de l'adaptation, le compositeur de la musique), dans la pratique, les droits patrimoniaux des auteurs sont attribués au producteur du film en vertu de la loi ou d'un accord contractuel moyennant une commission négociée entre les parties. Dans le cas de l'enregistrement audiovisuel des matchs de football, les droits patrimoniaux liés à l'enregistrement devraient donc normalement être détenus par l'organisateur de l'évènement sportif, le club ou la fédération. Si l'enregistrement a été effectué par un tiers (une société de radiodiffusion ou de production), les droits patrimoniaux sont contractuellement attribués à l'organisateur d'évènements sportifs (ou le club ou la fédération). La reproduction, la distribution ou la communication au public de l'œuvre audiovisuelle requiert l'autorisation de l'ayant-droit. Toute reproduction, distribution ou communication au public non autorisée constitue une violation du droit d'auteur donnant lieu à un recours. » (Iris Plus, 2016, p.17)

En 2007, la Commission européenne à travers l'établissement de son Livre Blanc, a notamment reconnu le rôle crucial des droits de retransmission télévisuelle comme la principale source de revenus du sport professionnel en Europe (Iris Plus, 2016). De ce fait, la question juridique restant floue, la connexion entre le sport et les médias revêt une importance primordiale. En effet, la vente de droits, avec des prix constamment en augmentation, génère des sommes astronomiques notamment dans la sphère footballistique pour les propriétaires de droits.

3. Propriété, exploitation et commercialisation des droits audiovisuelle des événements sportifs

Selon Szymanski, plusieurs acteurs peuvent être propriétaires des droits de retransmission télévisuelle : le propriétaire du stade où se déroule l'événement sportif, le propriétaire des équipes qui jouent le match (en l'occurrence les clubs), le joueur lui-même et enfin la ligue, la fédération ou les organisateurs de l'événement. Actuellement, le premier modèle de pensée dominant en Europe, concernant la propriété des droits, est géré par les ligues, fédérations ou organisations qui négocient et vendent les droits de leurs clubs collectivement auprès de fournisseurs de contenus multimédias.

En d'autres termes, les droits sont exploités par la ligue professionnelle nationale et non par les clubs. Ce modèle de vente est dit centralisé. De ce fait, les clubs ne peuvent conserver que quelques droits comme les droits radiophoniques ou de télévisions locales (Iris Plus, 2016). D'autre part, le second modèle dominant est caractérisé comme individuel où à l'inverse du premier, chaque club exploite et vend lui-même ses propres droits, de façon individuelle (modèle individuel).¹⁴

La commercialisation de ces droits se fait généralement sous forme d'appel d'offres où plusieurs opérateurs TV (acheteurs) concourent pour obtenir les droits vendus par la ligue ou le club (vendeur). Cette stratégie d'appel d'offres permet d'augmenter le montant des droits. L'importance d'un nombre d'acheteurs potentiels est un concept important pour le vendeur afin de faire croître le prix par l'utilisation de la concurrence qui va chercher à acquérir les droits d'exploitation télévisuelle.

Les propriétaires des droits sont libres d'agencer leur paquet pour la vente (vendre un tout ou diviser en plusieurs paquets). A travers leur commercialisation, les droits d'exploitation audiovisuelle des événements sportifs peuvent être répartis comme suit (Iris Plus, 2016) :

- i. Le direct, le droit considéré comme le plus important et le plus précieux car celui-ci attire une audience maximale durant le match mais perd en l'intérêt juste après la fin de l'événement ;
- ii. Le webcasting ou la diffusion en direct sur Internet, touchant de plus en plus de public
- iii. La diffusion en différée/streaming ;
- iv. Le résumé des meilleurs moments (ou les *highlights*), utilisés à des fins d'information, devenu une source de contenus en ligne très populaire. Ainsi, les utilisateurs en ligne peuvent voir leurs temps forts préférés à la demande.

Les contrats de commercialisation des droits existent sous plusieurs formes concernant la production et l'exploitation des droits (Iris Plus, 2016) :

¹⁴ Les modèles de vente seront traités plus tard à travers ce mémoire (Cf. *Chap.3 – Partie II 2- Le modèle de cession centralisé des ligues influe sur l'économie des clubs professionnels*).

- i. Des contrats regroupant les droits et la production : l'acheteur est responsable des coûts de production pour la diffusion du match, vend lui-même les contenus publicitaires auprès des annonceurs et conserve les recettes (en l'occurrence l'opérateur média). De plus, il paie une redevance auprès de l'ayant-droit (la ligue ou le club).
- ii. Des contrats basés uniquement sur les droits : l'ayant-droit est responsable de la production et assure la qualité des contenus auprès de l'acheteur (opérateur média) qui paie lui de son côté une redevance. Le propriétaire des droits peut percevoir un pourcentage sur les recettes publicitaires afin de compenser les coûts de production
- iii. Des contrats à la durée : le détenteur des droits achète du temps (module d'une heure ou deux) auprès d'un opérateur média qui est lui-même responsable de la production et des ventes.

Pour résumer, le modèle de commercialisation européen est généralement caractérisé par un modèle de vente centralisé (géré par les ligues) et une exclusivité sur la cession des droits (Iris Plus, 2016) à travers sa territorialisation. L'exclusivité territoriale des droits est une composante essentielle sur la commercialisation de ceux-ci. Les droits sont vendus territoire par territoire à caractère exclusif permettant aux vendeurs (les ligues) de profiter pleinement des situations concurrentielles spécifiques sur chaque territoire afin de dégager un maximum de revenu¹⁵ (Maes, 2019). Les ligues européennes pratiquent généralement leur vente sur cette base exclusive permettant ainsi aux opérateurs médias de se différencier sur le marché des parts d'audience et de jouir des recettes publicitaires liées à l'événement (Iris Plus, 2016). Les droits sportifs ont pour caractéristiques économiques d'être premièrement des produits éphémères (un match de football se consomme en direct, soit une durée de 90 minutes et perd en valeur dès sa fin) et deuxièmement peu substituables (Evens, Iosifidis, Smith, 2013) pour les acheteurs face aux attributs du direct. De plus, l'exclusivité pousse les acheteurs de droits à garantir la protection territoriale des droits en cryptant les données analogiques ou numériques sur le territoire donné ou à ce que les diffusions via Internet soient géo-bloquées (Iris Plus, 2016).

Cependant, contrairement au modèle d'exclusivité, où les droits sont détenus par un seul agent sur le marché, un autre modèle a commencé à se mettre en place, celui de la séparation des droits. Ce modèle aboutit à la fragmentation des droits, où différents acteurs du marché peuvent accéder à différents ensembles de droits (Evens, Lefever, 2011). Mentionnés par Nicita et Rossi (2008), les consommateurs doivent s'abonner à plusieurs plates-formes pour consommer le paquet de contenus premium souhaité¹⁶. Par conséquent, les détenteurs de droits s'intéressent et explorent de plus en plus des modèles alliant partage de contenu exclusif ainsi que des accès non-exclusifs à des contenus pouvant être visualisés au moyen de paiements supplémentaires (Evens, Lefever, 2011)¹⁷. L'acquisition de droits exclusifs reflète donc d'un modèle d'affaires

¹⁵ Exemple de l'arrêt Murphy.

¹⁶ Cf. *Chap.2 – Partie II : Les raisons de la croissance du marché des retransmissions sportives.*

¹⁷ « La ligue de football néerlandaise, par exemple, a réussi à créer sa propre chaîne Eredivisie et a conclu des accords de distribution avec tous les opérateurs. Cette chaîne vise à atteindre le

unilatéral (Evens, 2010) caractérisant des intermédiaires à double face¹⁸. En s'associant exclusivement à des opérateurs de télévision et ne profitant pas intégralement des potentialités du marché de l'abonnement, les détenteurs de droits reconnaissent que le principe d'exclusivité semble être inefficace et pourrait générer des externalités négatives (T. Evens et al., 2013). Ainsi, d'après T. Evens et al. (2013), au lieu de contrats forfaitaires, les titulaires de droits sportifs pourraient envisager un modèle de partage des revenus, permettant à de nouvelles plates-formes d'entrer sur le marché et d'accroître la concurrence. De plus, les auteurs affirment que certains titulaires de droits sportifs auraient commencé à explorer des licences non-exclusives vers des plateformes multimédias pouvant être consultées par les téléspectateurs au moyen d'un paiement supplémentaire.

III. La mutation des droits de retransmission audiovisuelle du sport

1. La transformation du spectacle en spectacle-sportif

Au cours de ces dernières décennies, la commercialisation des droits de retransmission a révolutionné le secteur du sport. Entre les années 1950 et 1980, les organisateurs n'encaissaient peu ou aucune redevance de la part des radiodiffuseurs et certains étaient même obligés de payer pour être diffusés (Nys, 2000). En France notamment, entre les années 1950 et 1970, la télévision française était financée uniquement par le contribuable et non pas par le téléspectateur (Bourg et Gouguet, 2012). Sobry (2003) considère que le sport a débuté sa transformation en spectacle sous l'impulsion des chaînes privées qui souhaitaient retransmettre des compétitions depuis les années 1980. En effet, selon la Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement, la situation s'est modifiée dès la fin des années 1980 avec la libéralisation progressive des marchés de la radiodiffusion et des évolutions technologiques (UNCTAD, 2018). Toujours d'après Sobry (2003), la télévision, devenue l'équipement principal des foyers internationaux, a permis de mondialiser le spectacle. Le nombre d'acteurs augmentant de manière exponentielle pour diffuser des événements sportifs a vu une concurrence s'intensifier transformant la vente de droits audiovisuels en un produit lucratif pouvant attirer des revenus conséquents (UNCTAD, 2018).

Les télévisions ont ainsi changé de rôle, d'un côté payant pour diffuser des événements sportifs et proportionnellement de l'autre, devenues plus exigeantes sur la qualité du spectacle (Sobry, 2003). A travers ce changement de rôle, la pression est transférée sur l'organisateur, qui participe à la transformation du spectacle en spectacle sportif, sur le sportif qui devient un acteur direct de ce spectacle et sur le spectateur, devenant un acteur indirect à la mise en spectacle de l'événement sportif (Sobry, 2003). Avec ce transfert de pression et l'accroissement de l'intérêt des téléspectateurs pour le sport via la télévision, cela a participé à la transformation du sport en un support publicitaire

plus grand nombre possible de téléspectateurs et n'est donc pas exclusive d'un opérateur unique » (Evens, Lefever, 2011, p.40).

¹⁸ Cf. Chap.3 – Partie II 2- Le modèle de cession centralisé des ligues influe sur l'économie des clubs professionnels.

nourrissant les intérêts économiques et financiers des chaînes de télévision (Sobry, 2003). Fort de ces intérêts, les chaînes de télévision ont un impératif de rentabilité leur permettant parfois de choisir les lieux, les plages horaires et de définir les réseaux nationaux, continentaux ou mondiaux d'après Sobry (2003). La maîtrise de ces paramètres est essentielle sur la réduction de l'imprévisibilité. « Tous les résultats n'ont pas la même valeur marchande, ils ne doivent donc pas avoir la même chance d'advenir » (Derèze, 1998, cité de Sobry, 2003, p.45). Par exemple, la règle du tie break, introduite en 1971 au tennis a eu pour but d'éviter les parties interminables, incompatibles avec la programmation télévisuelle ou encore la finale du tournoi de Wimbledon qui fut déplacée du samedi au dimanche pour des raisons d'audience TV (Andreff et Nys, 2002). La télévision a donc transformé le spectacle vivant en un sport-spectacle (Sobry, 2003). Dominé par son caractère esthétique que constitue le sport pour les télévisions comme facteur déterminant du succès, les dirigeants sportifs se sont vus garants de modifier certaines règles sportives, d'habillement ou encore de matériels dans un but d'embellissement, d'attractivité et d'intensité sportive. De la tenue des joueuses de tennis ou des volleyeuses afin de rendre plus sexy la discipline (Nys, 2000), à l'augmentation taille de la balle de ping-pong pour une meilleure visibilité des téléspectateurs, en passant par la diminution du nombre de round en boxe pour augmenter l'intensité des combats (Sobry et Moles, 2002) ou encore par la proposition de certains pour que le football se joue en quatre périodes afin d'accroître la durée publicitaires (Nys, 2000), l'exposition du sport à la télévision a joué un rôle dominant sur le spectacle sportif et donc sur son affluence dans les stades, les programmations et les règles sportives (Ministère des Sports, 2017a). Pour Nys, l'incertitude du résultat, caractéristique indispensable au sport, créant un suspense haletant pour les spectateurs tout en favorisant leur réceptivité, impacte les messages diffusés. Ainsi, les annonceurs sont prêts à dépenser de fortes sommes pour acheter des espaces publicitaires (Nys, 2000).

En somme, Sobry (2002, p.83) affirme que « l'intervention de la télévision est à l'origine du sport-spectacle et par extension du sport-business si l'on admet que le sport-spectacle consiste à formater un spectacle sportif afin de rendre plus aisée la création d'images et de commentaires ». « L'arrivée massive de l'argent dans le sport, en partie grâce à la télévision, l'a transformé, ainsi que les sportifs, en marchandise permettant de produire de l'argent, de construire une image, et de faire vendre » (Nys, 2000, p.14).

2. Le marché des droits de retransmission audiovisuelle du sport

a. *Les caractéristiques du marché des droits de retransmission*

Un marché emboîté à double sens et complexe

L'importance de la mise en image du sport, développée par les besoins télévisuels est fondée sur l'imprévisibilité et la spectacularisation (Sobry, 2003). D'ailleurs, l'auteur définit le sport-spectacle comme :

« L'ensemble des manifestations sportives dont l'organisation met en scène des pratiques sportives afin de satisfaire à la fois une demande de spectacle vivant pour des spectateurs directs et une demande d'information et de divertissement pour des

télespectateurs. Les spectateurs directs peuvent faire partie de la spectacularisation. Choisies par les responsables des programmes des chaînes de télévision, pour leurs qualités télévisuelles et leur impact en terme d'audience, ces manifestations sont adaptées en fonction des exigences de ce média et servent de support à de multiples formes de communication. » (Sobry, 2003, p.46)

A travers cette définition, Claude Sobry (2003) définit quatre dimensions définissant le marché du sport-spectacle (*Illustration 3*) :

- La rencontre entre les chaînes TV (demande) et les propriétaires de droits de diffusion (offre)
- La rencontre entre les téléspectateurs (demande) et les chaînes TV (offre)
- La rencontre entre les annonceurs (demande) et les chaînes TV (offre)
- La rencontre entre les sponsors (demande) et les organisateurs d'événements (offre)

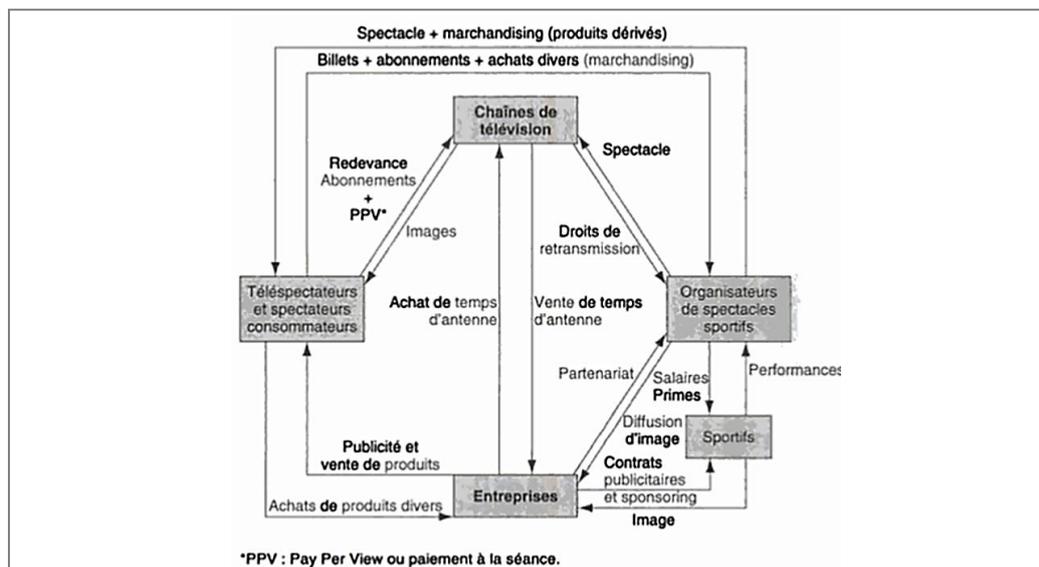


Illustration 3 - Le marché du sport-spectacle (Source : Sobry, 2003)

Le sport-spectacle regroupant un ensemble de marchés, celui-ci peut être subdivisé en plusieurs sous-marchés, ce qui est notamment le cas pour le marché des droits de retransmission. En reprenant la structuration de Szymanski, Bourg et Gouguet (2012) mentionnent deux marchés au sein du marché des droits de retransmission. Le premier est défini comme le marché *en amont* (ou *upstream market*), lieu d'échange où les diffuseurs (demandeurs) et les organisateurs sportifs (offreurs) se rencontrent. Sur ce marché de retransmission (ou *sport rights market*), où le bien est considéré comme intermédiaire, les chaînes demandent le droit aux organisations sportives (les détenteurs de droits) d'acheter et diffuser ces droits. De l'autre côté, le second marché est défini comme le marché *en aval* (ou *downstream market*), mettant en jeu ces mêmes diffuseurs et les consommateurs télévisuels. A travers ce marché d'émissions sportives (ou *sports programming market*), où le bien est caractérisé comme final, les téléspectateurs (demandeurs), animés par leur soif de programmes sportifs, souhaitent voir ce genre de contenus proposés par les diffuseurs (offreurs).

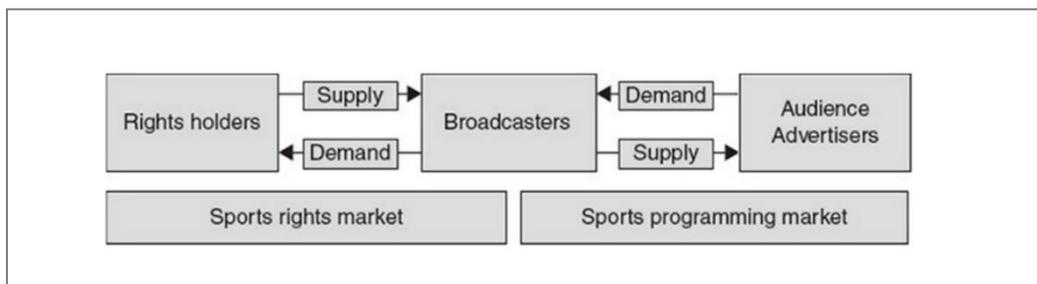


Illustration 4 - Le marché des droits de retransmission (Source : Szymanski, 2006, cité de Maes, 2019, p.49)

Ainsi, ce marché (Illustration 4) est défini à double dimension avec notamment une composition de deux offres, deux demandes et deux systèmes d'échanges et de prix (Bourg et Gouguet, 2012). Finalement, les sociétés de télévision jouent ce double rôle en guise d'intermédiaire et opèrent sur deux marchés distincts (Evens, et al. 2013). Le premier rôle en tant qu'acheteur (quantité d'événements achetés, négociation du montant des droits) avec les propriétaires de droits et le second, en tant que vendeur et diffuseur (temps d'antenne consacré au sport, taux d'audience généré, coût d'accès au programme) avec les téléspectateurs (Bourg et Gouguet, 2012).

Le marché des droits de retransmission est représenté comme un complexe pour Evens et al. (2013) mettant en avant la multitude de rouages cycliques et d'acteurs interconnectés concernant ce marché (Illustration 5). Mentionné dans son ouvrage, Maes (2019) relève que les agences, acteurs intermédiaires importants sur les stratégies d'achat-revente des droits, ne figurent pas sur l'illustration 4 développée par Szymanski. En effet, ces acteurs achètent les droits auprès des propriétaires sportifs et les revendent vers les sociétés de média avec pour objectif de faire du profit. En 2013, l'agence MP & Silva¹⁹ a obtenu les droits de diffusion de la Premier League dans 51 territoires (Maes, 2019).

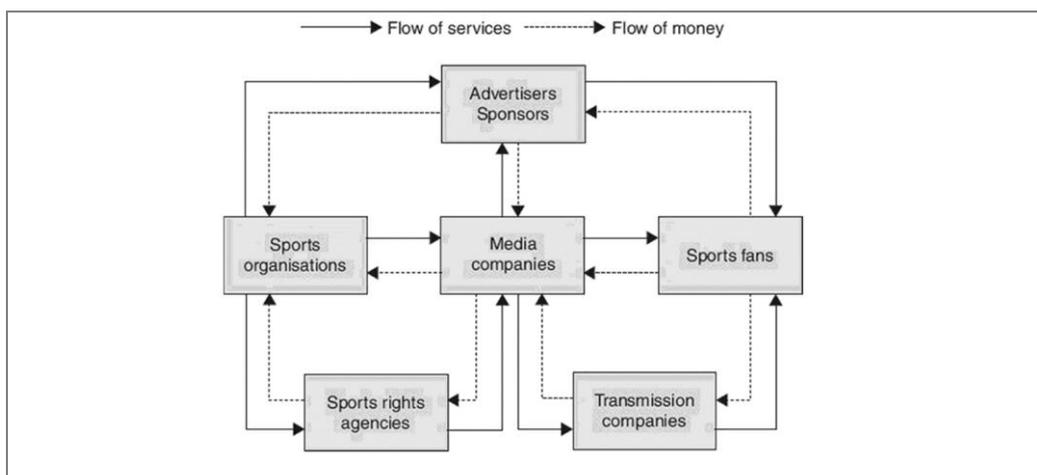


Illustration 5 - Le marché complexe des droits de retransmission (Source : Evens et al., 2013)

¹⁹ MP & Silva était une agence internationale de marketing et de gestion de droits médias sportifs. Elle était un acteur important dans le domaine des négociations de droits sur la scène internationale, notamment avec des partenaires comme Arsenal ou la NFL, avant sa dissolution en 2018.

En somme, le marché des droits de retransmission du sport peut être considéré comme un sous-marché emboîté du sport-spectacle, étant lui-même représenté comme un marché à double-dimension avec à la fois un marché impliquant les propriétaires de droits sportifs et de l'autre, les consommateurs de sport, le tout intermédié par des sociétés de médias laissant graviter les agences de gestion de droits et les annonceurs autour de ce circuit complexe.

Un monopole de l'offre

En restant concentré sur la vente de droits sportifs, le marché en amont est généralement caractérisé par un monopole du côté de l'offre et une abondance du côté de la demande, transmettant ainsi un pouvoir de marché considérable pour les propriétaires de droits (notamment les ligues pour le football) sur la phase de commercialisation (Even et al. 2013). Par conséquent, c'est sur cet espace que se forment les prix des retransmissions (Bourg et Gouguet, 2012) et la valeur des droits est déterminée avec le niveau de concurrence entre les deux côtés des marchés (Evens et al. 2013). Comme décrit, le marché des droits de retransmission en amont est représenté par un monopole de l'offre pouvant prendre quatre formes (Bourg et Gouguet, 2012) : le monopsonne, le monopole bilatéral, le monopole contrarié et le monopole (*Annexe – Figure 9*). A titre d'exemple, la FIFA est en situation de monopole en étant le seul organisme à proposer une compétition mondiale de football et vendre ses droits vers une demande de masse. De l'autre côté, la confédération européenne de football, l'UEFA, est définie comme un monopole contrarié où ses droits sont vendus à quelques diffuseurs privés ou publics.

Une décartellisation de la demande et cartellisation de l'offre

Le contexte institutionnel étant mouvant, suivi d'un cadre juridique pour le renforcer, ces paramètres ont amené à changer le mode de détermination de l'offre et de la demande, réorganisant ainsi le marché des droits de retransmission en transmettant le pouvoir vers les propriétaires de droits, c'est-à-dire les organisateurs sportifs (Bourg et Gouguet, 2012). En France, l'éclatement du cartel télévisuel a entraîné la hausse des droits de retransmission du football (Nys, 2000). En effet, le monopsonne de l'Office de Radiodiffusion-Télévision Française²⁰ (ORTF), établissement public de l'Etat, jusqu'en 1974 « faisant face à des ligues sportives laissant la liberté à leurs membres, a eu pour effet des droits de retransmissions limités pour les sports » (Andreff et Nys, 2002, p.104). L'évolution du cadre institutionnel a modifié la forme du marché (Andreff et Nys, 2002) avec le démantèlement de l'ORTF par Valérie Giscard d'Estaing en 1974 (Maes, 2019). Avec l'apparition de chaînes concurrentes à partir de 1984, notamment privées (Canal +, ou encore la privatisation de TF1 en 1987), cela a multiplié la demande et a détruit le cartel détenu jusque-là par les trois chaînes publiques françaises, qui formait une entente face à la Ligue Nationale de Football (LNF)²¹, diffusant le football pour un faible prix à 5 millions de francs (Nys, 2000). De fait, en gérant et supervisant la négociation de droits de retransmission, la LNF s'est placée en situation de monopole (Andreff et Nys, 2002). Ainsi, la Ligue étant capable de rationner les chaînes TV et jouer

²⁰ L'ORTF avait « pour mission la tutelle de la radiodiffusion et de la télévision publique, la gestion des émetteurs et de la production audiovisuelle nationales et régionales ». Elle symbolisait « le monopole de l'Etat sur la radio et la télévision françaises » (Wikipédia, s. d.-a).

²¹ Ancien nom donné à la Ligue de Football Professionnel (LFP) entre 1981 et 2002.

sur la concurrence (Andreff, Nys, 2002), les prix de droits de la LNF ont commencé à croître passant de 70 millions avant le changement de statut de TF1 à 750 millions en 1999 (Nys, 2000).

Un marché en amont segmenté

Face à une demande de retransmission protéiforme sur son exploitation (en direct, en différé, en clair, en crypté, par voie hertzienne, par câble, satellite ou encore numérique) et sa commercialisation (gratuit, péage forfaitaire, péage au programme²²) le marché se retrouve désormais segmenté, entraînant une multiplicité des droits et ainsi une hausse de revenu pour les détenteurs de droits comme les ligues (Bourg, 2007). A travers cette diversification de l'offre de sport télévisé avec ses nouveaux modes de tarification (Bourg et Gouguet, 2012), la « segmentation de l'offre de sport télévisé consiste à identifier, au sein du marché des émissions sportives, des sous-ensembles homogènes, relevant chacun d'une approche commerciale nettement typée » pour les chaînes TV (Bourg et Gouguet, 2012, p.10).

Une diversification de la demande

Sur l'ensemble des pays européens et notamment en France, « la télévision est née et s'est développée sous la tutelle de la puissance publique, échappant ainsi pendant plusieurs décennies aux mécanismes de l'économie de marché » (Bourg et Gouguet, 2012, p.12). Ainsi, « la multiplication des chaînes dans les années 1980, l'apparition du secteur privé, la différenciation entre télévisions hertziennes non cryptées gratuites et généralistes et diffuseurs câbles, ciblés et à péage ont modifié les formes du marché » (Bourg et Gouguet, 2012, p.12). Ce fut notamment le cas du football en France, où contrairement à l'ancien contexte du monopole de l'ORTF, qui était peu rémunérateur pour les organisateurs sportifs, le nouveau met en scène un plus grand nombre de candidats et plusieurs possibilités de diffusion, multipliant la demande de retransmission (Bourg et Gouguet, 2012).

En conséquence, sur le marché en amont des droits de retransmission, l'affaiblissement du pouvoir de négociation du côté de la demande et l'éclatement du cartel télévisuel ont entraîné une fixation de prix bien supérieurs à ce qui prévaut et engendré une surenchère régulière lors des renouvellements des contrats (Bourg et Gouguet, 2012). Ainsi, les droits globaux du football en France et dans tous les pays européens n'ont fait qu'augmenter : 0,8 million d'euros en 1983-1984 (avant l'arrivée de Canal Plus et la privatisation de TF1), 134 millions en 1999-2000, 375 millions en 2003-2004, 550 millions en 2005-2006, 650 millions en 2007-2008, 668 millions en 2010-2011 (Bourg et Gouguet, 2012). En somme, les revenus télévisuels constituent à travers l'ensemble des clubs européens, « la première source de revenus des clubs de football à partir du milieu des années 1990 (35%), pour devenir majoritaire à partir du début des années 2000 (de 50 à 60%) » (Bourg, 2007, p.83).

Une explosion du marché des droits de retransmission

Vu précédemment, Bourg et Gouguet (2012) démontrent que l'offre de contenus sportifs a connu une très forte croissance dans les années 1980 (*Annexe – Figure 10*), en passant de 989 heures en 1984 à 5 622 heures en 1988, puis à 11 704 heures en 1996,

²² Pay Per View (PPV en anglais).

56 100 heures en 2003 et 100 000 heures en 2010 (CSA, 2011, cité de Bourg et Gouguet, 2012). Ces auteurs ont déterminé que l'offre de sport télévisé a été multiplié par 430 de 1968 à 2010, par 100 de 1984 à 2010 et par 4 de 1998 à 2010, grâce notamment au développement de la télévision à péage par canal ou en paiement à la séance. Parallèlement, les auteurs analysent une accentuation de concentration de programmes sur quelques sports, avec 60 % de l'offre gratuite consacrée à cinq sports (football, tennis, rugby, cyclisme, Formule 1) le tout avec un nombre de disciplines retransmises en direct sur ces mêmes chaînes diminuant de 45 % (38 en 1994, 21 en 2010). De plus, à travers leurs travaux, les auteurs ont déterminé que l'accès payant représente une part largement majoritaire du volume horaire à partir de 1988 (66,5 %), pour atteindre près de 99 % en 2010. « La diversification des modes de diffusion et l'augmentation du nombre de chaînes (7 en 1995, 14 en 2000, 30 en 2010) sont à l'origine de cette évolution structurelle qui se traduit par le fait que tout accroissement de l'offre sportive pour les téléspectateurs provient essentiellement d'une chaîne payante » (Bourg et Gouguet, 2012, p. 9).

b. L'évolution du marché des droits de retransmission

La valeur croissante du marché mondial

D'après Maes (2019), la valeur globale mondiale du marché des droits sportifs s'évalue à 49,5 milliards de dollars en 2018 avec 21,89 milliards de dollars pour le marché Nord-Américain (soit 44,2 %), 4,9 milliards de dollars en Russie et 2,294 milliards de dollars en France. Le *big-five* européen représente à lui seul 13,15 milliards de dollars, soit 26,5 % de la valeur du marché mondiale au total (Sport Business Consulting, 2018, cité de Maes, 2019). Le montant du marché mondial des droits sportifs s'est multiplié par trois en quinze ans, passant de 15,85 milliards en 2003 à 27 milliards en 2010 pour finir à 49,5 milliards en 2018 (PwC, cité de Maes, 2019). L'approche est la même pour la France, les droits ont été multipliés par trois en seize ans, passant de 510 millions d'euros en 200 à 1,45 milliards d'euros en 2016 (CSA, cité de Maes, 2019). Avec l'évolution des acteurs médiatiques, les marchés européens sont principalement alimentés sur l'achat des droits sportifs par les télévisions payantes et les opérateurs de télécommunication²³. Ainsi, les droits de retransmission pour le sport ont considérablement augmenté. C'est le cas de la Coupe du Monde de la FIFA (*Annexe – Figure 11*), où ses droits de retransmission sont passés de 84 millions d'euros en 1998 à plus de 2,4 milliards d'euros en 2014 (FIFA, 2016, cité de UNCTAD, 2018). Les montants en augmentation varient cependant considérablement d'un marché national à un autre. Lors de la saison 2016-2017, les revenus des droits audiovisuels de la Premier League (Angleterre) étaient de 3,044 milliards, ceux de la Liga (Espagne) à 1,450 milliard, ceux de la Ligue des Champions (UEFA), à 1,404 milliard ou encore ceux de la Bundesliga (Allemagne) à la hauteur de 1,159 milliards d'euros (UNCTAD, 2018). Que ce soit sur la scène internationale ou européenne le football reste le sport le plus diffusé à la télévision (Sobry, 2003) démontrant l'importance de la valeur des droits de retransmission à travers le monde.

²³ Le modèle US est différent jouissant d'une source conséquente sur le marché publicitaire.

3. La métamorphose des acteurs des droits de retransmission audiovisuelle du sport

A l'instar de la partie précédente, les acteurs médiatiques, souhaitant diffuser des événements sportifs comme le football, ont défilé depuis les années 1980. Du monopole télévisuel public des années 1960-1970 à leur démantèlement dans les années 1980 par les gouvernements européens de l'ouest, permettant au secteur privé d'intégrer le marché, au succès de la télévision à péage avec l'apparition de la télévision numérique dans les années 1990 (Maes, 2019), différents acteurs ont vu le jour sur ce marché. En effet, depuis la fin des années 1990, avec la révolution numérique, les médias, motivés par une soif de conquête commerciale offrant une multitude de possibilités ont été entraînés à entrer en alliance afin de faire face à des coûts conséquents et de nombreux risques²⁴. Malgré cette prévention, cela n'a pas empêché la faillite de plusieurs sociétés de média comme TPS en France en 2005, étant obligé de se rallier à Canal ; ou d'agence, comme International Sport and Leisure (ISL), partenaire historique de la FIFA et du Comité International Olympique (CIO), ayant fait faillite en 2001. Depuis les années 1990, le marché de la télévision payante est devenu le principal financeur du développement du spectacle sportif (Boltony, 2009).

« Depuis le début des années 2000, l'essor du marché des droits audiovisuels sportifs, dans le sillage de l'augmentation exponentielle des droits TV des compétitions de football, a engendré une forte lutte entre les différents acteurs des médias. » (Ministère des Sports, 2017b, p.1). Historiquement, appuyés par une première vague dans les années 2000, le marché des droits a été le berceau de l'arrivée des opérateurs de télécommunication (Maes, 2019), comme Orange (anciennement France Télécom) qui a obtenu en 2008 une partie du Championnat de France de Football²⁵. Déferlé par une seconde vague, les opérateurs télécoms ont enchaîné leur intérêt pour le football, appuyés par l'arrivée récente d'Altice (SFR) sur le marché français, qui a raflé les droits de la Premier League en 2015 pour plus de 300 millions d'euros (Madelaine, Gueugneau, et Alcaraz, 2015) pour la saison 2016-2019. Ce déferlement a eu lieu aussi avec BT Group, en Angleterre, qui avait obtenu les droits de la Ligue des Champions et de l'Europa League (EL) en 2013 pour 300 millions de livres par saison alors que Sky et ITV partageaient les droits et payaient ensemble 400 millions de livres sur les trois saisons. Ce cas a lieu avec Téléfonica en Espagne, Deutsche Telecom en Allemagne et Telecom Italia en Italie (Maes, 2019). Suivi de près, de nouveaux acteurs de télévision à péage ont traqué cette tendance, à l'instar de BeIN Sports en 2012, en achetant un lot de matches du championnat de football français (L1) en direct pour la saison 2012-2016 à 90 millions d'euros par an. Cette deuxième vague d'opérateurs télécoms aux caractéristiques dépensières a considérablement modifié les rapports de force entre les acteurs privés et ceux publics, entraînant une intensification de la concurrence depuis

²⁴ Exemple : Alliances mouvantes entre Canal + (France), Sky (Royaume-Uni), Mediaset (Italie) et Bertelsmann (Allemagne), (Maes, 2019).

²⁵ Orange abandonnera en 2012 l'acquisition des droits de retransmission face à la difficulté du marché.

2010 (Ministère des Sports, 2017b), bien que protégés par la réglementation sur les événements d'importance majeure pour les acteurs publics²⁶.

Cette bataille pour les droits sportifs étant de plus en plus ardue, les géants du numérique commencent à montrer un intérêt grandissant pour ce marché (Ministère des Sports, 2017b). Encore peu présents, sur le marché européen des droits de retransmission, les *FANGAM* [*Facebook, Apple, Netflix, Google, Amazon et Microsoft*], ont pour certains déjà investi l'acquisition de droits sportifs outre-Atlantique (Ministère des Sports, 2017b). L'apparition de ces nouveaux acteurs montre l'évolution importante du marché des droits de retransmission ainsi que la métamorphose des acteurs intéressés par la diffusion du football, transformant ainsi la valeur et la nature des droits médias. Ainsi, à travers ces dernières décennies, le marché des droits de retransmission sportif est caractérisé par une diversification des candidats (Drut, 2018) qui sont de plus en plus nombreux, issus d'univers différents et de plus en plus riches, tous souhaitant se développer sur des contenus sportifs (Maes, 2019).

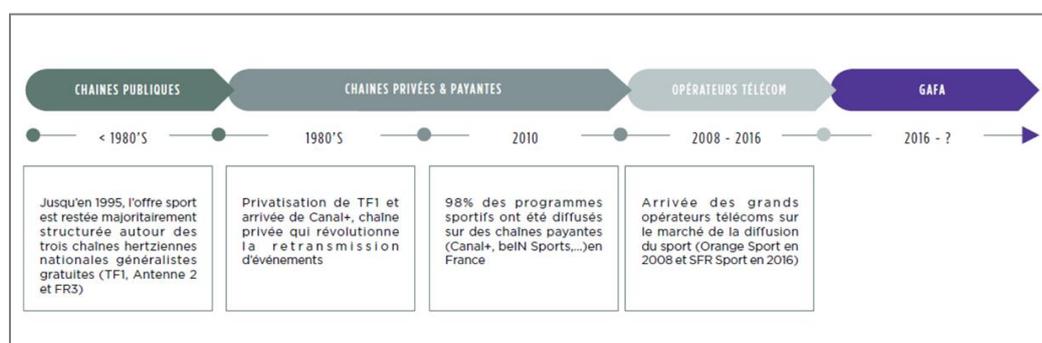


Illustration 6 - Chronologie des acteurs du marché des droits de retransmission du football en France (Source : Wavestone, 2019)

²⁶ L'article 3 bis, paragraphe 1, de la directive Télévision Sans Frontière, permet aux États membres de prendre des mesures nationales visant à protéger des événements jugés d'une importance majeure pour la société, de manière à ce qu'une partie importante du public dudit État membre ne soit pas privée de la possibilité de suivre ces événements sur une télévision à accès libre (OPOCE, 2002).

IV. La connexion entre le football et la télévision

1. Le football et la télévision, un mariage économique et stratégique

Le sport a toujours été une source d'intérêt pour les médias traditionnels, que ce soit pour la presse écrite, « scripturalisant » l'événement sportif, la radio, permettant la retransmission en direct orale, ou encore la télévision, mettant en image le spectacle sportif (Durand, Melero, Vallée et Wehrli, 2010). De fait, depuis plusieurs décennies, le football revêt une relation étroite avec les médias, cumulant deux particularités incontournables pour les diffuseurs : il est à la fois un sport de « masse » par excellence et un sport de proximité mettant en avant les questions identitaires et sociales (Durant et al., 2010). Comme vu antérieurement, la télévision a joué un rôle essentiel dans l'accroissement de la valeur économique des clubs (Durant et al., 2010) sur le marché des droits de retransmission. En effet, le football reste un produit incontournable pour les chaînes de télévision, leur permettant d'implanter à la fois leur chaîne sur le marché, d'attirer de nouveaux abonnés (pour les télévisions payantes) et annonceurs (pour les télévisions gratuites) mais aussi de fidéliser les téléspectateurs actuels (Sobry, 2003) dans un but de maximisation d'audiences. Par exemple, lors de la finale de la Coupe du Monde 2018 opposant la France à la Croatie, 19,3 millions de téléspectateurs ont regardé la finale sur la chaîne TF1 (diffuseur gratuit), jusqu'à 22,3 millions à la fin du match selon Médiamétrie (Boudet, 2018). D'un autre côté, le rapport du Conseil supérieur de l'audiovisuel, mentionne que « 60 % des abonnés à des chaînes de sport considèrent que la Premier League est essentielle dans leur offre de télévision payante » (CSA, 2017, p.5). En conséquence, le sport agit comme un « attracteur » d'annonceurs pour le modèle économique des télévisions gratuites et un gisement d'abonnés pour celui des télévisions payantes, le tout dans un but de quête d'audiences maximales.

D'après Durant et al. (2010), malgré le fort intérêt des chaînes d'un côté pour diffuser du football et de l'autre, la valeur des droits de retransmission augmentant, les auteurs débouchent sur une constatation simple : les chaînes s'endettent pour l'acquisition de droits les plus convoités. Paradoxalement, « en dépit de ces pertes, les télévisions continuent à investir des dizaines de millions d'euros dans ce type de contenu » (Durant et al., 2010, p. 56).

En outre, les télévisions ont joué un rôle prépondérant sur l'économie du football en tant que producteur (Durant et al., 2010). La relation entre le sport et la télévision a été dans l'ensemble bénéfique et s'est développée avec le temps (Lindholm, 2019) dans la plupart des cas. Ces deux acteurs agissent cycliquement l'un sur l'autre et ont développé leur puissance simultanément. Le football est un produit puissant, précieux et rare en tant que contenu premium (IRIS, 2016) du fait de ses caractéristiques issues du direct (différent d'un film ou une série que l'on peut consommer à répétition) permettant le gisement de programmes et d'audiences pour les télévisions (Bourg, 2007). De l'autre côté, les médias télévisuels permettent au football d'encaisser une contribution économique directe via les droits de retransmission (Ministère des Sports, 2017a) et agissent comme une fenêtre d'exposition puissante sur le plan économique, promotionnel et attractif sur la pratique du sport ainsi que ses partenaires (Ministère des Sports, 2017a).

2. L'interdépendance croissante entre l'économie du football professionnel et les chaînes TV

L'échelle de l'économie du sport a bien changé, le capital sportif étant devenu de plus en plus corrélé au capital économique (Marchetti et Souanef, 2017). A travers l'évolution symbiotique du football et des médias ainsi que l'encaissement de montants issus des droits de retransmission de plus en plus importants, les clubs de football professionnels ont dû se structurer juridiquement afin de gérer des flux monétaires importants et ainsi d'éviter toutes tentatives de fraudes financières (fiscales, salariales, etc.). Les clubs de football professionnels européens des grands championnats²⁷ ont fait évoluer leur structuration juridique et possèdent actuellement des statuts proches de ceux des sociétés commerciales classiques (Drut, 2014). En France notamment, les clubs sont passés de la loi des associations à but non-lucratif 1901 au modèle de Société Anonyme Sportive Professionnelle (SASP) en 1999 vers actuellement un modèle de Société commerciale de droits commun. Cette évolution a permis aux clubs professionnels de faire converger leur modèle vers l'économie de marché (Bourg et Gougnet, 2001, cité de Drut, 2014).

Participant à la modification du paysage économique footballistique, l'UEFA a notamment dans les années 1990, réorganisé ses coupes européennes avec la création de la « Ligue des Champions » en élargissant son nombre de participants à 32 et instaurant des phases de poule afin de surfer sur la montée de la commercialisation des droits de retransmission²⁸ (Marchetti et Souanef, 2017).

Ainsi, en alliant les intérêts économiques et financiers de certains diffuseurs avec ceux des clubs professionnels - étant devenus très interdépendants (Drut, 2014) - ces deux acteurs n'ont pas hésité à travailler de manière très étroite : la création de la Coupe d'Europe des Clubs Champions en 1955 initiée par des journalistes de *L'Equipe* afin d'augmenter les ventes du quotidien ou encore la création du Ballon d'Or France Football suivant la même logique (Marchetti et Souanef, 2017). « La convergence d'intérêt est si forte que certaines chaînes de télévision ont été ou sont au capital des clubs (Canal + pour le Paris Saint-Germain, la Rai pour le Milan AC, M6 pour les Girondins de Bordeaux) » (Drut, 2014, p.15). BskyB de son côté en Angleterre, a opté pour une participation dans plusieurs clubs (Chelsea, Leeds United, Manchester City, Manchester United et Sunderland) en s'assurant de rester sous le seuil des 10% afin de ne pas fausser la compétition (Drut, 2014). Son concurrent anglais, NTL, a fait de même en investissant dans quatre clubs, Aston Villa, Leicester City, Middlesbrough et Newcastle United (Drut, 2014). A travers la participation de certains groupes de médias au sein du capital des clubs (*Annexe – Figure 12*),

« On peut y voir la volonté de contrôler la filière, de la création du produit à sa distribution. En l'occurrence, détenir des parts d'une équipe de football, c'est participer aux décisions d'acquisition des sportifs et de l'encadrement (...) ainsi

²⁷ Angleterre, Italie, France, Espagne et Allemagne.

²⁸ Auparavant, seuls les vainqueurs des championnats nationaux pouvaient participer à la coupe européenne.

que de contrôler les droits de retransmission qui ont la fâcheuse tendance à croître très rapidement » (Sobry, 2003, p. 79).

Ainsi vu précédemment, Marchetti et Souanef (2017) soulignent que cette transformation de la médiatisation du football, depuis les années 1980, se caractérise par une augmentation exponentielle de l'offre avec un accès de plus en plus payant.

Cependant, malgré cette relation historique, au fil de ces dernières années, appuyés par l'évolution de la technologie médiatique, les clubs profitent de ces nouvelles opportunités pour créer de la valeur eux-mêmes et ainsi établir des relations plus directes avec le consommateur notamment via l'exploitation de canaux dédiés aux clubs ou de contenus personnalisés (Boyle, 2004, cité de Evens, Lefever, 2011). En outre, en produisant leur propre contenu, les clubs se transforment en « club-média », dessinant ainsi une forme de résistance face à la domination des médias afin de pouvoir faire entendre leur voix sur le marché mondial du sport (Ginesta et Sopena, 2008, cité de de Evens, Lefever, 2011).

En somme, les médias ont participé à la transformation du football tant sur sa structure juridique et économique que sur sa configuration politique, le tout à des fins commerciales. En revanche, l'évolution technologique offre désormais une multitude de possibilités aux clubs cherchant à optimiser leurs contenus sportifs, pouvant ainsi poser plusieurs écueils quant à leur relation historique avec les télévisions payantes sur le marché des droits de retransmission. Malgré cela, le football professionnel reste dépendant de la dotation financière issue des médias sur le marché des droits de retransmission, impactant de fait l'économie du football professionnel.

En substance, ce chapitre a abordé une approche économique, historique et structurelle afin de contextualiser le sujet et établir l'importance multi-dimensionnelle des droits du football. Cette approche a permis d'identifier des variables clés que ce soit sur le modèle économique des clubs, les caractéristiques du marché ou encore la relation entre le football et les médias. Le chapitre suivant tentera de déterminer les conséquences que peuvent avoir les droits télévisuels sur l'économie du football professionnel européen.

Chapitre 2 : Les conséquences des droits de retransmission sur l'économie du football professionnel européen du XXI^e siècle

I. Les raisons de la croissance du marché des retransmissions sportives

Le marché des droits de retransmission du football subit une croissance exponentielle sans précédent depuis plusieurs décennies. La libéralisation du marché en amont des droits, aidée par le démantèlement des monopoles publics par l'intervention des institutions gouvernementales, la décartellisation des médias, le monopole de l'offre du côté des ligues professionnelles, définissant ainsi le cadre historique et structurel du marché, tout cela a participé à l'accroissement des droits de retransmission liés à la deuxième moitié du XX^e siècle. En conséquence, ce chapitre a pour objectif de déterminer les raisons fondamentales de cette continuité d'accroissement du marché des droits de retransmission depuis le début du XXI^e siècle à nos jours.

1. Mondialisation, globalisation et nouvelles technologies

Andreff, Zoudji et Rey, dans leur ouvrage discutent de la « propagation » et des effets de la mondialisation sur la discipline économique du football :

« La mondialisation de l'économie s'est étendue à l'économie du sport dans les années 1990 pour devenir aujourd'hui une caractéristique majeure de la plupart des marchés du sport (Andreff, 2012). Le football est en pointe dans ce mouvement : en 2011, le marché mondial des biens et services sportifs était estimé à 600 milliards d'euros, dont 270 milliards d'euros pour le seul football (soit 45% du total). La mondialisation concerne la pratique du football, le spectacle football et ses sponsors, le football télévisé, les paris sportifs sur le football, les articles de sport destinés à la pratique du football et le marché du travail des footballeurs professionnels. Il s'ensuit que les grands clubs de football ressemblent à des firmes transnationales (FTN), notamment par leur modèle de financement. » (Andreff, Zoudji et Rey, 2015, p. 2).

Bourg et Gouguet (2012), définissent le concept de mondialisation comme un processus où les pratiques et compétitions peuvent restées nationales ou continentales mais aussi se développer sur le plan international dans la mesure où l'objet fondamental du sport est de permettre au sportif de se confronter aux meilleurs, quitte à aller au-delà des frontières. En conséquence, le mouvement sportif s'unifie à travers des organisations internationales (FIFA) ou continentales (UEFA) et des firmes (sponsors, fabricants d'articles de sport, diffuseurs, opérateurs) gérant leur activité commerciale sur la scène mondiale avec des techniques et des mécanismes de globalisation (libéralisation de marché, financement par les marchés financiers, programmes marketing globaux, etc.) mettant en scène les effets de la mondialisation sur le football (Bourg et Gouguet, 2012). En ce début du XXI^e siècle, le sport professionnel se recompose, mixant un maillage

indissociable d'images, de produits, de capitaux et de modèle de consommation étendus sur l'ensemble des continents, transformant ainsi le sport en activité économique planétaire (Bourg et Gouguet, 2012). « Chronologiquement, la mondialisation a été mise en mouvement par la diffusion géographique des pratiques » (Bourg et Gouguet, 2012). En outre, le nombre de licenciés permet la mesure du volume d'internationalisation d'une discipline. De ce point de vue, le football est le prototype pur des effets de la mondialisation avec ses plus de 250 millions de licenciés et ses centaines de millions de pratiquants en dehors des clubs (Bourg et Gouguet, 2012).

Néanmoins, la mondialisation a été dynamisée par l'apport de la télévision dans les foyers, conduisant la société moderne à vivre dans une civilisation de l'image avec 2 milliards de récepteurs télévisuels dans le monde, plus de 6,5 milliards de téléspectateurs potentiels et en moyenne quatre heures par jour de temps de consommation de programmes télévisés (Bourg et Gouguet, 2012). En outre, « la télévision donne au spectacle une dimension universelle, et la confrontation sportive offre un monde d'appartenance, d'identité et de mythes qui ouvre des débouchés à de nombreuses activités. » (Bourg et Gouguet, 2012), p. 41). Stimulé par la mondialisation des médias et une dépendance croissante des droits de retransmission envers le monde corporatif, le sport n'est plus indépendant. Il est même devenu un produit culturel de divertissement vendu sur le marché capitaliste et pouvant être commercialisé à des fans internationaux (Evens, et al., 2013).

A la lumière de l'évolution des nouvelles technologies des médias sur toute la chaîne de valeur, révolutionnant ainsi les conditions de production, de distribution et de consommation, le marché s'est vu marqué par une intensification des relations économiques entre le sport et les médias (Evens, et al., 2013) et a vu une demande sur le marché exploser (Andreff et Bourg, 2006).

Ainsi, la mondialisation de la pratique et de la consommation, la globalisation des activités commerciales ainsi que le développement des nouvelles technologies, comme la diffusion de streaming sur Internet à grande échelle, favorisant une offre mondiale (Lindholm, 2019), tous ces éléments ont participé à la croissance des droits de retransmission du football. Cette mondialisation a notamment favorisé l'augmentation du nombre d'acteurs souhaitant diffuser du football.

2. Multiplication des acteurs sur le marché

Selon le rapport Waveston (2019), trois raisons justifient la croissance du marché ces dernières années. La première raison se trouve dans la multiplication des acteurs sur le marché en amont des droits de retransmission. Comme mentionnés précédemment²⁹, les candidats potentiels pour décrocher le graal se sont multipliés et diversifiés (Drut, 2018) entraînant ainsi une multiplication de l'offre (Bourg, 2007). Effectivement, la multiplication des chaînes télévisuelles de football accroît l'offre d'émissions sportives (Bourg, 2007). L'engrenage économique démarrant, la multiplication des acteurs actionne de surcroît la stimulation de la concurrence et donc

²⁹ Chap.1 Partie III 3- La métamorphose des acteurs des droits de retransmission audiovisuelle du sport.

l'augmentation des prix pour l'obtention des droits, amplifiant ainsi le flux de revenus substantiels pour les clubs de football professionnels (Bourg, 2007). Cette concurrence entre chaînes privatisées a induit une hausse exponentielle des droits de retransmission télévisuelle, mis en vente de façon collective par les ligues (Drut et Raballand, 2010). La forte concurrence pour le football en direct a entraîné des frais conséquents pour les télévisions ayant obtenu les droits sur le marché. Grâce à cette concurrence accrue du côté de la demande sur le marché en amont, les prix des droits ont donc explosé (Evens et al., 2013).

Toutefois, la multiplication des acteurs a été possible par les interventions gouvernementales avec la loi de la concurrence européenne et nationale. Afin d'éviter toute forme de concurrence déloyale, la loi européenne instaure une règle d'exclusion de tout « acheteur unique » afin de garantir que les droits soient répartis entre au moins deux opérateurs (Iris, 2016). Selon la Commission Européenne, la vente collective limite la concurrence et nuit aux intérêts du consommateur. Cependant, elle accorde des exemptions autorisant la vente collective et recommande que les propriétaires de droits doivent organiser un processus d'appel d'offre ouvert, transparent et non-discriminatoire et doivent diviser les droits en plusieurs lots (*package*) afin d'éviter l'achat d'un seul opérateur. La durée d'attribution des droits recommandée est de trois ans (Maes, 2019). Dès lors, dans les principaux pays européens, « les droits sont partagés entre deux opérateurs : Sky et Mediaset Premium en Italie, Canal + et BeIN Sports en France, Sky et BT Sport au Royaume-Uni, Telefonica et BeIN Sports (Mediapro) en Espagne, et Sky et Eurosport en Allemagne. » (Iris, 2016, p.8).

Par conséquent, en restreignant le pouvoir des acheteurs de droits - les télévisions -, la Commission Européenne, volontairement ou non³⁰, a permis de renforcer la situation monopolistique des propriétaires de droits avec ce système de vente collective (Maes, 2019). De telle manière, cette politique a non seulement entraîné une hausse conséquente des droits de retransmission du football mais aussi poussé le consommateur à se souscrire à plusieurs offres afin d'avoir accès l'intégralité du championnat désiré (Iris, 2016). Ainsi, l'offre sportive pour les consommateurs se trouve de nos jours désormais fragmenté (*Annexe – Figure 13*).

3. Augmentation des prix de retransmission

La deuxième raison de croissance du marché selon le rapport Wavestone (2018) est logiquement comme décrit depuis le début, l'augmentation des prix de retransmission, qui croît depuis la fin du XX^e siècle. A titre de comparaison, la chaîne de télévision, HBO, verse 70 millions de livres sterling (environ 80 millions d'euros) au Royaume-Uni pour chaque saison de Game of Thrones (SportsPro Media, 2017d), chiffre largement inférieur aux 4 milliards de livres sterling (environ 4,5 milliards d'euros) que le diffuseur britannique, Sky, a payé pour trois ans de football en PL pour la période 2016-2019 (Alyce, 2015a) (*Annexe – Figure 14*). Il en va de même pour la fameuse NBA, qui ne fait pas le poids avec ses 2,6 milliards de dollars (environ 2,44 milliards d'euros)

³⁰ L'objectif de cette initiative était de « protéger » le consommateur en lui offrant un plus grand choix pour un meilleur prix.

répartis sur la période 2016-2017 à 2024-2025 (*Annexe – Figure 15*). Entre 2015 et 2018, l'ensemble des droits de retransmission issus du *big-five* a augmenté de 53 %, marqué notamment par la croissance de 112 % des droits du championnat français (*Illustration 7*). En effet, la LFP a dépassé pour la première fois de son histoire, la barre du milliard d'euros sur la saison 2020-2024, avec une somme historique de 1,153 milliards d'euros par an (L'Equipe, 2018a).

Pays	Montant saisons 2018-2019 (par saison en millions euros)	Montant saisons 2015-2018 (par saison en millions euros)	Augmentation	Diffuseur saisons 2018-2021
UK	450	333	+ 35 %	BT
Espagne	320	176	+ 82 %	beIN
France	315	148	+ 112 %	SFR
Italie	275	230	+ 20 %	Sky Italia
Allemagne	190	128	+ 48%	Sky UK
TOTAL	1 550	1 015	+ 53 %	

Illustration 7 - La croissance des droits TV du big-five entre 2015 et 2018 (Source : Maes, 2019)

L'auteur Drut (2018), y voit trois raisons quant à l'explosion des prix des droits de retransmission : l'évolution structurelle du secteur des télécommunications sur les droits domestiques (ou nationaux), l'extension géographique de la retransmission des matches sur les droits étrangers (hors-nationaux) et enfin leur internationalisation.

Autre point fondamental de cette augmentation : la notion de rareté. La rareté des droits de retransmission est une spécificité participant à l'élaboration de la croissance de ceux-ci, car détenus par les ligues, celles-ci déterminent le nombre d'équipes et de matches disputés (Iris, 2016). Ainsi, un volume maximal de ventes est déterminé par les ligues. Par conséquent, « le volume stable des droits d'exploitation audiovisuelle des événements sportifs pour un nombre croissant de radiodiffuseurs explique en partie le coût exorbitant de ces droits, qui représentent un investissement que seuls quelques fournisseurs de contenus multimédias sur chaque territoire sont en mesure de consentir » (Iris, 2016, p. 21). Déjà expliquée antérieurement, l'exclusivité des droits prive les concurrents d'un accès en contenu attrayant et par conséquent, pose une barrière supplémentaire à l'entrée, alimentant ainsi une bataille ardue entre les diffuseurs, prêts à payer des sommes excessives pour acquérir exclusivement de précieux droits sportifs (Evens et al., 2013).

Avec une telle croissance depuis la fin des années 1990, certains auteurs comme Bourg (2007) pensent que ce marché est parvenu à maturité. Malgré tout, la demande de sport télévisé reste considérable : 3,572 milliards de personnes ont notamment suivi la Coupe du Monde 2018 de la FIFA en Russie à la télévision (au domicile ou ailleurs) ou sur les plateformes numériques (FIFA, 2018). Fait avéré, le football a pris une importance et dimension sans précédent avec son lot de gagnants mais aussi de perdants.

4. Un coût de visionnage qui augmente pour les fans qui ont de nouvelles habitudes de consommation

La dernière raison mettant en avant la croissance du marché des droits de retransmission est sensiblement l'augmentation du coût de visionnage pour les fans de football. Pour regarder le championnat de France en intégralité en 2014, un supporter devait dépenser au minimum 30,90 euros par mois, puis entre 44 et 55 euros par mois en 2018 et potentiellement 77,90 euros en 2020 (Wavestone, 2019). En plus de l'augmentation de ces coûts et du fractionnement de l'offre, les fans ont développé de nouvelles habitudes de consommation³¹ où l'utilisateur chercherait une simplicité (via streaming) et une rentabilité (prix avantageux) de visionnage.

Des difficultés d'audience pour les acteurs traditionnels ...

Ces nouvelles habitudes de consommation donnent des difficultés notamment aux diffuseurs traditionnels. En plus de la forte intensité concurrentielle pour obtenir les droits, certaines tendances d'audience effraient les diffuseurs traditionnels. La Premier League en 2019, a fait face à un début de saison décevant en termes d'audience. Les matches du dimanche ont chuté de 39 % par rapport au pic de popularité de 2012 (Wavestone, 2019). Malgré l'explosion des prix de plus en plus colossaux concernant les droits de retransmission du football, les opérateurs traditionnels constatent une diminution de leur nombre d'abonnés ces dernières années. D'ESPN à Sky et Fox Sports, ces diffuseurs ont tous signalé une baisse du nombre moyen de téléspectateurs au cours des cinq dernières années. Ils souffrent de la transition des canaux de consommation du sport appuyé par un transfert culturel de la télévision linéaire traditionnelle vers les services numériques et à la demande comme Netflix ou Amazon Prime (SportsPro Media, 2017d). L'audience moyenne des chaînes de télévision en direct de Sky au Royaume-Uni a diminué de 14 % au cours de la saison 2016-2017. De plus, le nombre d'abonnés de BT en février aurait chuté par milliers alors que le fournisseur de télévision à péage augmentait ses prix mensuels (Business Insider, 2018).

... entraînant des difficultés financières

Ainsi, les consommateurs « coupent le cordon » et se débarrassent des chaînes traditionnelles pour s'orienter vers des contenus en ligne (Sport Stratégies, 2016c). Des difficultés sont retrouvées aussi du côté des opérateurs télévisuels sur le marché français comme BeIN Sports, cumulant une dette de 5 milliards d'euros (Bouigue et Rondeau, 2018) avec des pertes estimées à 250 millions d'euros par an par les analystes financiers du cabinet Natixis (Ministère des Sports, 2017b). Mais aussi chez Canal +, qui a subi une perte de 150 000 abonnés³² en 2017 (Bouigue et Rondeau, 2018) et a relevé des pertes à la hauteur de 399 millions d'euros sur ses résultats financiers (Ministère des Sports, 2017b). SFR, acquisition du groupe Altice, suit le même chemin, avec une dette de 50,4 milliards d'euros et un ratio « dette nette sur EBITDA » supérieur à cinq, ce qui est largement au-dessus de la moyenne du secteur (Drut, 2018). En somme, plusieurs éléments d'explications peuvent être apportés concernant la chute des télévisions traditionnelles, mais ils sont essentiellement liés à l'évolution des

³¹ Cf. Chap.3 Mutation de la consommation sportive des médias.

³² La perte d'abonnés est l'écart entre les résiliations et les nouveaux abonnements.

comportements des téléspectateurs et de leurs habitudes de consommation « sportives » (Wavestone, 2019).

II. Les effets des droits de retransmission sur la structure économique du football professionnel européen

Le champ économique est un cycle interconnecté où chaque variable issue des recettes impacte les dépenses, qui vont permettre d'accroître un autre poste de revenus et ainsi de suite. En plus de cette interconnexion, chaque recette est interdépendante l'une de l'autre. Par exemple, lors de la saison 2014/2015, 45 % des recettes d'exploitation des clubs de L1 en France provenaient des droits audiovisuels et 22 % des sponsors et de la publicité qui sont liés en partie à cette médiatisation (Marchetti et Souanef, 2017). Les sponsors et annonceurs sont fortement corrélés aux droits de diffusions créant ainsi, en général, un cercle vertueux pour l'économie du football professionnel. Andreff et Nys (2002) définissent le « produit football » comme une fenêtre de visibilité accrue pour les sponsors par le biais des médias notamment grâce à la télévision (permet de créer une image de marque, installer une gamme de produit, toucher une nouvelle clientèle, améliorer les relations publiques, construire une notoriété, pénétrer un marché) leur permettant d'augmenter leurs ventes.

Ainsi, ce cycle économique définit donc la stratégie managériale d'un club quant au choix de distribution des recettes générées par ses propres actifs et les sources de revenus à développer (*Illustration 8*). Face à cette interconnexion des recettes, il serait réducteur d'attribuer uniquement les différents impacts économiques du club à la hausse des droits audiovisuels. Mais depuis le début des années 1980, ces droits étant la source majeure de financement des clubs, ils jouent un rôle fondamental sur l'accroissement des revenus et donc sur la stratégie des dépenses.

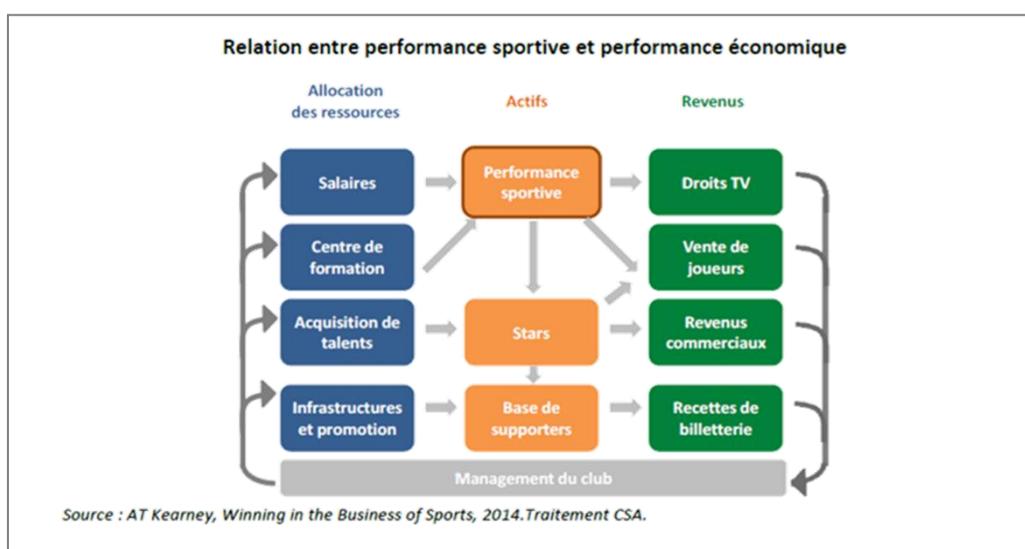


Illustration 8 - Le cycle économique entre la performance sportive et la performance économique (Source : AT Kearney, 2014 cité de CSA, 2017)

« Les droits TV, en ce qu'ils participent de la performance économique, ont un effet positif sur la performance sportive. Toutefois, parce qu'ils peuvent représenter une part importante des revenus des ligues et de leurs clubs et qu'ils peuvent varier en fonction des performances sportives, ils peuvent aussi faire peser un risque sur ces derniers. Ce risque se matérialise à deux niveaux : un risque systémique pour les ligues, et un risque individuel pour les clubs. » (CSA, 2017, p.36)

Tout en sachant que d'autres sources financières peuvent jouer sur le paysage économique du football, les prochains points qui vont être développés, liés aux modifications économiques du football professionnel, sont en majorité concernés par : l'impact de la croissance des droits de retransmission sur (i) le marché des droits de retransmission, (ii) les ligues et clubs, (iii) les joueurs et (iv) les fans téléspectateurs.

1. La structuration du marché des droits se modifie

Développé précédemment, le marché des droits a fait face à un double mouvement : d'un côté la cartellisation des organisateurs sportifs, avec la libéralisation du marché et de l'autre, la décartellisation des chaînes, avec l'abolition des monopoles de radiodiffusion (Bourg, 2007) ce qui a engendré des conséquences positives sur le financement du football professionnel.

De plus, le marché en amont voit sa demande se contracter avec la réduction du nombre d'acheteurs potentiels (le regroupement des réseaux câblés ou satellitaires, la chute de certains opérateurs traditionnels), tendant à faire disparaître toute concurrence.

Bourg (2007) y voit à travers cette nouvelle forme de marché, un changement de pouvoir de négociation où les demandeurs (les chaînes), et non les offreurs (les ligues ou les clubs), orienteront les prix, certainement à la baisse. Il considère que le tassement des droits sera perceptible essentiellement sur le plan national en raison de la concentration des télévisions payantes ou de l'absence de réelle concurrence pour l'achat des droits. En revanche, les droits continentaux ou mondiaux (hors-nationaux) resteront en hausse grâce à une concurrence plus intensive d'après l'auteur. Un éventuel parallèle peut s'observer avec les droits de la Premier League. En effet, les droits internationaux de la PL continuent leur pleine augmentation avec un taux de croissance d'environ 35 % pour la période 2016-2019³³ (*Annexe – Figure 16*) ou encore de 30 % pour la période 2019-2022 (France Football, 2019). Cette hausse permet notamment de compenser la légère baisse des droits domestiques détectée pour la période 2019-2022 (*Illustration 9*).

³³ Le taux a évolué à 63 % pour la période 2016-2019 avec des contrats internationaux signés en cours d'année.

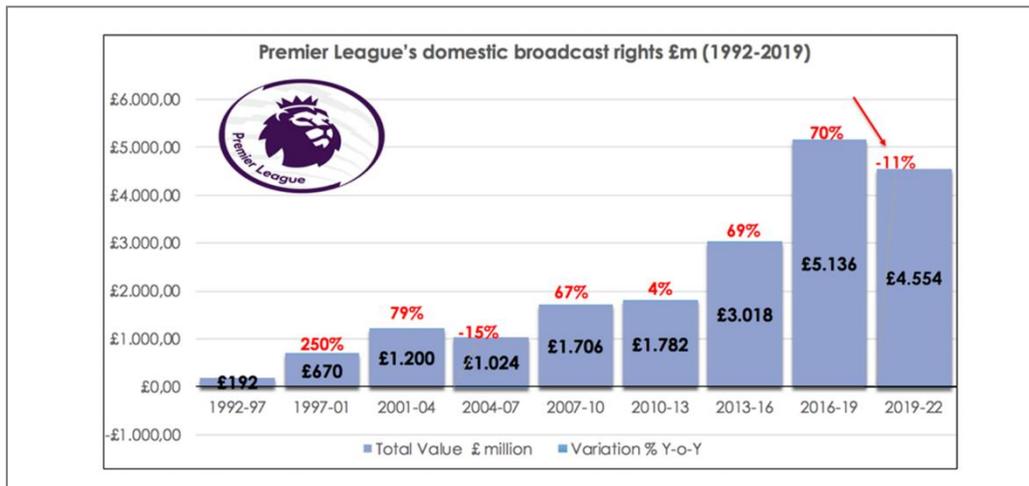


Illustration 9 - Evolution des droits domestiques de la Premier League (Source : Gazapo, C, s. d.) (N.B : Le graphique ne prend pas en compte l'achat d'Amazon à 90 millions d'€ sur 3 ans (30 millions /an) mais cela reste tout de même inférieur à la période 2016-19)

Plusieurs raisons, comme la trêve de compétition entre les groupes Sky et BT dans leur guerre commerciale, ou encore, l'absence spéculative majeure des géants du numérique sur les lots principaux, peuvent expliquer ces résultats décevants concernant la vente des droits domestiques de PL (Alyce, 2018a).

Généralement, la valeur et les intérêts d'un produit médiatique diminuent lorsqu'ils sont vendus en dehors de son marché national (Gratton et Solberg, 2007, cité de Evens et al., 2013). En effet, les attributs linguistiques, la proximité géographique ainsi que des facteurs historiques et culturels affectent la valeur « outre-mer » des droits de retransmission. Ici, la PL, portée par une langue commune mondiale, l'anglais, ainsi que d'anciennes colonies issues de l'Empire britannique éparpillées dans le monde entier formant le Commonwealth, lui permet d'avoir des retombées exceptionnelles sur la valeur des droits internationaux. Mais les nouvelles formes de diffusion modernes risquent de bouleverser le marché des droits sportifs sur la scène internationale.

2. Le modèle de cession centralisé des ligues influe sur l'économie des clubs professionnels

Les droits de retransmission se décomposent en deux parties : les droits domestiques, vendus aux télévisions nationales et les droits internationaux, vendus en dehors du territoire national (Annexe – Figure 17). Chaque ligue a pour objectif de vendre l'ensemble de ses droits aux plus offrants (Arrondel et Duhautois, 2018).

D'après Cavagnac et Gougnet (2008), les droits sportifs suivent une double typologie : d'un côté la commercialisation des ligues en tant que valeur absolue et de l'autre, la dépendance des clubs en tant que valeur relative. Présentée dans le premier chapitre, la vente des droits de retransmission sur l'ensemble des clubs peut être centralisée et commercialisée par les ligues, où les montants obtenus dépendront des résultats sportifs. Inversement, les droits peuvent être vendus de manière individuelle, où chaque club gère sa propre commercialisation, avec des montants qui dépendront de

l'attractivité commerciale de chacun (*Illustration 10*). Actuellement, les clubs européens issus du *big-five* procèdent tous par un mécanisme de centralisation des droits par leur ligue respective (*Illustration 11*). Ce mécanisme permet notamment au club d'investir dans les salaires, la formation des joueurs, l'acquisition de talents et les infrastructures (Ministère des Sports, 2017a), mais aussi à la ligue d'assurer l'équilibre compétitif du championnat (Kesenne, 2014). Deuxième point de leur typologie, Cavagnac et Gougnet (2008) caractérisent la dépendance économique des clubs vis-à-vis des sommes perçues par les droits : La France et l'Italie sont considérées comme « télé-dépendantes » ; l'Espagne et l'Angleterre comme « équilibrées » ; et enfin l'Allemagne, avec la plupart de ses clubs considérés comme « faiblement dépendants ». Cette typologie de dépendance s'explique par la façon dont les ligues redistribuent les revenus tirés des droits de retransmission. En effet, bien que les pays du *big-five* se basent sur un modèle centralisé, chaque ligue possède sa propre méthode de répartition de revenus auprès des clubs en fonction de plusieurs critères (part égalitaire, résultats sportifs, notoriété, etc.) permettant d'équilibrer les forces financières et la compétitivité sportive (CSA, 2017). Par exemple, « en France, 50 % des droits sont répartis de façon égalitaire, 30 % sur critères sportifs et 20 % sur la notoriété des clubs. En Angleterre, la moitié des droits de retransmission télévisuelle domestique sont répartis de façon égalitaire, un quart sur un critère de notoriété et un quart sur des critères sportifs » (Drut, 2014, p.50) (*Annexe – Figure 18, 19 et 20*).

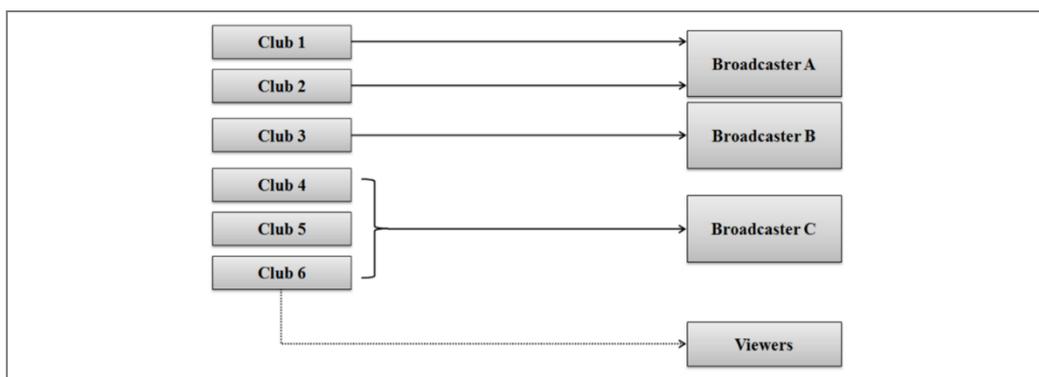


Illustration 10 - Modèle de cession individuel des droits sportifs (Source : Evens et al., 2013)

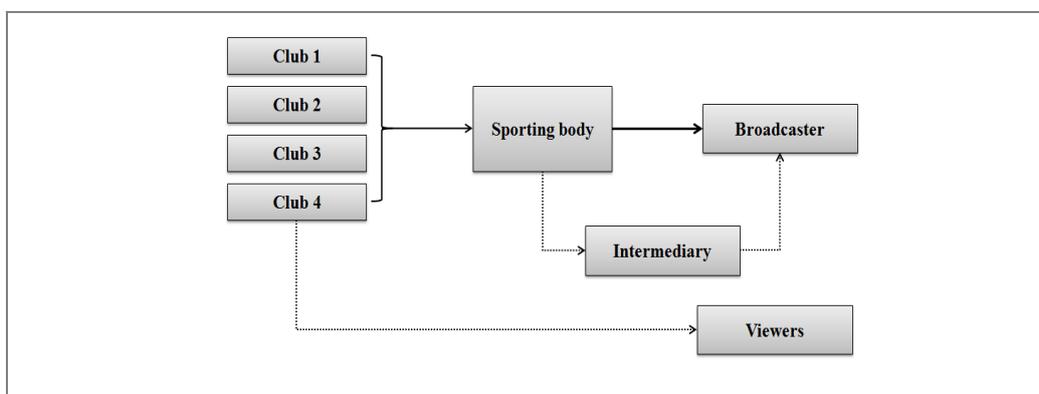


Illustration 11 - Modèle centralisé des droits sportifs (Source : Evens et al., 2013)

En somme, le principe de centralisation est le modèle dominant sur le marché mondial du sport. De fait, toutes les grandes ligues européennes de football vendent désormais

leurs droits médias au nom de leurs membres (Evens et al.,2013) laissant place à plusieurs écueils sur l'équilibre compétitif du football européen.

a. Les conséquences sur l'équilibre compétitif des championnats et les profits de clubs

Le lobbying des grands clubs européens

Expliqué au premier chapitre, le modèle économique d'un sport est caractérisé par la structure de son financement et de ses coûts, par ses résultats financiers (déficit ou excédent) mais surtout par son équilibre compétitif à travers l'équilibre économique entre les clubs en termes de revenus (Andreff, 2017). Source majeure de revenus pour les clubs, les droits de retransmission impactent directement l'équilibre compétitif d'un championnat (Andreff, 2017). Les théories économiques, ainsi que l'expérience, montrent que les stratégies de ventes solidaires (centralisées) sont plus efficaces que les stratégies individualistes. En d'autres termes, une vente centralisée est plus lucrative, qu'une négociation club par club (Bourg, 2007). Le passage de l'Espagne et de l'Italie vers le modèle centralisé, respectivement en 2015 et 2008³⁴, traduit cette tendance. Malgré cela, ce mécanisme commence à déplaire aux grands clubs européens. En effet, ces grands clubs n'acceptent pas ces conséquences économiques et considèrent qu'ils perçoivent une somme inférieure à celle qu'ils pourraient recevoir s'ils commercialisaient eux-mêmes leurs droits (Bourg, 2007). Ces clubs de « l'élite européenne » jouent sur leur puissance et leur pouvoir d'intimidation afin d'influencer la politique de leur ligue faîtière. En Ligue 1, les clubs les plus puissants ont notamment fait une demande pour passer à 18 clubs dans un but de récupérer une somme plus conséquente sur les droits de retransmission. La demande étant refusée, la ligue a tout de même opté pour une restructuration du modèle de promotion-relégation en 2018 en passant de trois clubs relégués directement, à deux et un club en barrage. En Premier League, d'après le *Financial Time*, les clubs du *big-six*, à savoir Manchester City, Chelsea, Arsenal, Manchester United, Liverpool et Tottenham auraient exigé une modification des règles de reversement des droits de retransmission internationaux (Rondeau, 2019). Le système anglais des ventes internationales, étant strictement égalitaire, pourrait passer vers à un système hybride (65 % basé sur l'égalité et 35 % sur le classement sportif), au profit des clubs les plus performants sportivement, au risque de réduire l'intensité compétitive et l'équité sportive. Autre exemple, les grandes écuries européennes représentées par leur syndicat (European Club Association - ECA) sont connues pour faire pression sur l'UEFA encore une fois pour des questions de redistribution des droits de retransmission (Arrondel et Duhautois, 2018), avec notamment des intimidations récurrentes de projet de création d'une compétition parallèle³⁵ à la Ligue des Champions, où le TOP 12 des meilleurs clubs s'affronterait sur une compétition fermée. À la suite d'une énième pression organisée par l'ECA en 2016, l'UEFA a trouvé un accord pour entériner le projet de création parallèle en réformant, à partir de 2018-2019, le nombre de places qualificatives pour la LDC passant à 4 places directement qualificatives pour les quatre meilleures nations d'Europe selon l'indice

³⁴ L'Italie et l'Espagne ont longtemps procédé par vente individuelle, où chaque club était responsable de la commercialisation de ses propres droits.

³⁵ Généralement appelée « projet de Super ligue européenne ».

UEFA (Angleterre, Allemagne, Espagne et Italie) (Arrondel et Duhautois, 2018). Avec un nombre de places directement qualificatives augmentées, cette réforme permet aux meilleurs clubs européens de s'assurer une place en LDC et ainsi de continuer à toucher des revenus européens notamment issus des droits de retransmission (*Annexe – Figure 21*).

Les différences créées entre le premier et le dernier d'un championnat

Cavagnac et Gougnet (2008) observent une augmentation régulière du rapport entre les versements des clubs situés aux deux extrémités du classement. Cette différence provient, selon ces auteurs, de l'affaiblissement, observé depuis une dizaine d'années, des mécanismes de centralisation mis en place en Europe. A l'origine, la redistribution des sommes obtenues pour la commercialisation des droits télévisuels était plutôt égalitaire (en France, 91 % des droits étaient redistribués de façon égalitaire en 1998 - 1999 contre 50 % à partir de 2005) (Cavagnac et Gougnet, 2008) mais s'est agrandie d'année en année. A titre d'exemple, le premier de Liga en 2013-2014 a touché 140 millions d'euros tandis que le dernier a touché 14 millions d'euros. En Italie, la Juventus de Turin, championne de la Serie A, a reçu 200 millions d'euros issus des droits de retransmission, tandis que le dernier s'est vu recevoir 26 millions d'euros (Latta, 2015) (*Annexe – Figure 22*).

Les différences créées entre les clubs issus de championnats différents

Chaque ligue étant libre de redistribuer les sommes perçues des droits de retransmission en fonction de leurs propres critères, entraîne des différences visibles entre les budgets des clubs européens. En reprenant les tableaux de répartitions des droits télévisuels de Premier League et de Ligue 1 sur la saison 2017-2018 (*Annexe – Figure 19 et 20*), on constate que le premier de L1 (Paris Saint Germain) touche 1,67 fois moins que le dernier de PL (West Bromwich Albion) lors de cette saison. Le mécanisme de répartition, plus ou moins égalitaire affecte donc l'équilibre compétitif des clubs notamment sur la scène européenne. La répartition des droits en France est plus égalitaire qu'en Espagne ou en Italie mais moins égalitaire qu'en Angleterre ou Allemagne (Gayant, 2016) (*Annexe – Figure 23*). Ainsi, même à travers les cinq grands championnats, les montants alloués redistribués aux clubs varient considérablement (Drut, 2014).

En somme, les différences de montants perçus sur les droits de retransmission par les ligues pour leur championnat créent une double inégalité : sur le plan national entre le *top* et le *down* d'un championnat, illustré par la caste FC Barcelone-Real Madrid et tous les autres clubs espagnols. Mais aussi sur le plan continental, entre le *top* d'un championnat et le *top* d'un autre championnat. L'Olympique Lyonnais (France) et Tottenham (Angleterre), arrivés troisième de leur championnat respectif lors de la saison 2017-2018, ont perçu respectivement, 48,7 millions d'euros pour le club français et 144,4 millions de livre sterling (soit 160 millions d'euros) pour le club anglais. En conséquence, cette répartition inégale pourrait créer un déséquilibre concurrentiel amenant le paysage du football européen à deux vitesses (Evens et al., 2013). Selon le rapport *Football Money League*, les vingt clubs de football européens les plus riches sont issus des ligues du *big-five* (Deloitte, 2012, cité de Evens et al., 2013).

Les droits de retransmission de la Ligue des champions renforcent les disparités

Tout comme les ligues et clubs, le modèle économique de l'UEFA gravite autour des droits de diffusion. En effet, la source de revenu en provenance des droits de retransmission représente 81,1% des produits de l'UEFA qui seront par la suite reversés aux clubs participants en fonction de plusieurs critères (UEFA, 2015). « Les revenus distribués par l'UEFA aux clubs qualifiés en LDC contribuent fortement à renforcer les grands clubs à la fois dans leur championnat national, grâce aux revenus auxquels leurs concurrents nationaux n'ont pas accès, et dans les compétitions européennes » (Bourg, 2007, p.87). « Au sein de l'élite européenne, les disparités de revenus sont très fortes puisque le Bayern Munich, vainqueur de la compétition, a touché 55 millions d'euros pour l'édition 2012-2013 alors que le Bate Borisov n'en a reçu que 11 millions » (Drut, 2014, p. 38). La structure de redistribution des droits de retransmission de l'UEFA (Annexe – Figure 24) vers les clubs participant à la LDC accroît donc les disparités entre les clubs (Andreff, 2017). En conséquence, participer à la LDC résulte d'un mécanisme auto-entretenu (Drut, 2014) ceci permettant aux clubs participants d'assurer de nouvelles sources financières que ne toucheront pas les clubs non-participants. Cette conséquence permet donc d'investir sur les meilleurs joueurs, de maintenir leur suprématie sportive (Bourg, 2007) en finissant dans les premières places de leur championnat et de fait, se qualifier pour l'édition suivante de la LDC (Drut, 2014). Cette boucle crée ainsi de fortes inégalités au sein des championnats nationaux (Drut, 2014). Cités dans l'ouvrage de Drut (2014), Pawlowski et al. (2010) confirment que la réforme de la LDC ainsi que l'augmentation des gains associés ont fortement accentué le déséquilibre compétitif au sein des grands championnats nationaux. En conséquence, la concentration des revenus au sein des ligues dominantes du *big-five* redouble d'un côté les performances sportives. De l'autre, le déséquilibre financier redouble et entretient ainsi le déséquilibre compétitif (Andreff, 2017). L'homogénéité économique, l'équilibre compétitif d'un championnat national, à travers la fameuse incertitude du résultat, ainsi qu'une forte régulation de la ligue, handicapent les clubs sur les compétitions européennes en termes d'acquisition de talent et compromettent donc les chances de victoires sur la scène européenne³⁶ (Bourg, 2007).

En somme, la disparité des revenus tirés des compétitions européennes accentue à la fois la création d'un cercle vertueux pour les clubs bénéficiaires mais aussi celui d'un cercle vicieux de relative pauvreté pour les clubs non-participants (Andreff, 2017). Bourg (2007) dénote une opposition entre l'équité et l'efficacité pour les clubs inscrits sur une double compétition (nationale et européenne).

« Pour être efficace au niveau international, et cela a été le choix de la plupart des championnats européens, il faut concentrer les moyens entre quelques clubs, au risque de nuire à l'équilibre de la compétition au niveau national ; alors que pour être équitable, et cela a été le cas de la France, pour des raisons historiques et culturelles, on prend le risque de ne plus être efficace au niveau européen. » (Bourg, 2007, p. 89).

³⁶ C'est effectivement la situation des clubs français qui rencontrent des difficultés sur les compétitions européennes (Bourg et Gouguet, 2012) avec 1 victoire de la Ligue des Champions en France contre 18 en Espagne, 13 en Angleterre et 12 Italie.

b. La dépendance systémique des propriétaires de droits vis-à-vis des droits de retransmission

Certaines compétitions présentent un risque de dépendance systémique³⁷ associé aux droits de retransmission, en particulier pour les droits domestiques que pour ceux internationaux (CSA, 2017). Plus les droits sont élevés, plus le risque de dépendance systémique est important. En conséquence, une baisse de la vente des droits pénaliserait le développement économique de certaines compétitions, sans affecter considérablement leur viabilité économique (CSA, 2017). Inversement, pour d'autres compétitions, comme la Ligue 1, leur viabilité économique dépend directement des droits de retransmission (CSA, 2017).

Afin de diminuer ce risque systémique lié aux droits de retransmission, le rapport du CSA (2017) soutient que les propriétaires de droits (les ligues) peuvent chercher à conduire une stratégie de diversification des revenus de leurs clubs participants. Cette stratégie, entreprise notamment par la LFP, vise à augmenter la part des autres sources de revenus comme la billetterie et les partenariats ou encore la quête de croissance des droits internationaux sur les marchés étrangers.

c. La dépendance des clubs vis-à-vis des droits de retransmission

Décrit tout le long de ce mémoire, le football ne peut plus se passer de la télévision sur le plan économique (Durand et al., 2010). Le paysage du football suit un modèle en croissance notamment lié exclusivement aux droits de retransmission. En effet, le budget des clubs s'amplifie quasi uniquement avec le renouvellement de contrats télévisuels (Boltony, 2009). Durant les années 2010, la grande majorité des clubs négligeaient encore les autres postes de revenus (billetterie, sponsoring, merchandising) au profit des sommes conséquentes obtenues sur les droits de retransmission. Ce modèle « tout ou rien » impose une dépendance de la télévision sur le football et reste un modèle fortement discriminant (Boltony, 2009). La transformation du sport en spectacle télévisuel selon Boltony (2009) impose une évolution particulière du modèle économique des clubs passant d'un modèle concentré sur les revenus du stade, au modèle centré sur les revenus télévisuels. Le modèle de la « télé-dépendance » décrit par l'auteur reste particulièrement dangereux avec un risque extrêmement concentré pour des clubs dépendants de très peu d'acteurs (Boltony, 2009). L'incertitude du sport flottant sur chaque club, ces derniers cherchent donc des nouveaux leviers de développement (*Illustration 12*).

³⁷ En d'autres termes, cette dépendance peut affecter l'ensemble des interactions économiques sportives du football.

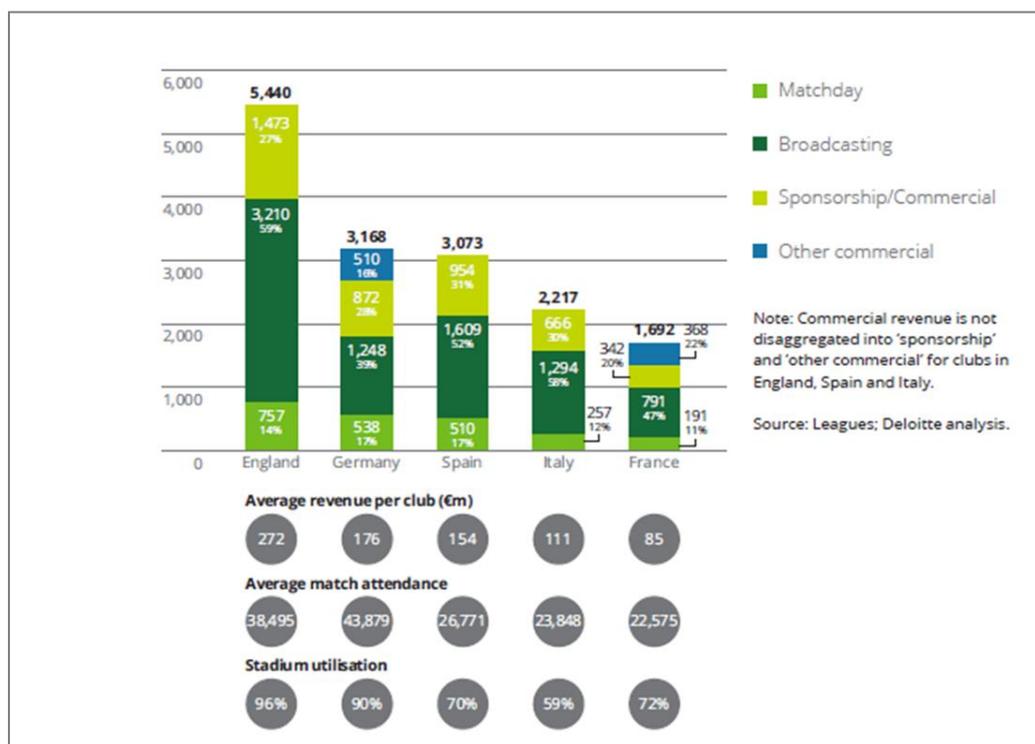


Illustration 12 - Les revenus du big-five européen en 2017-2018 en millions d'euros (Source : Deloitte, 2019)

Cette dépendance télévisuelle générale pousse les clubs à diversifier leurs activités et leurs ressources en passant par des stratégies marketing plus poussées (Sobry et Moles, 2002) : tournées promotionnelles internationales et ouvertures de boutiques afin d'élargir la notoriété du club et ses groupes de fans, installation de bureaux sur des marchés internationaux émergents, ou encore l'achat de joueurs pour toucher un nouveau marché, sont des éléments de diversification. Avec le transfert de Zinedine Zidane pour 76,5 millions d'euros en 2001, le Real de Madrid est parvenu à augmenter immédiatement ses recettes de billetteries (+ 13%), ses droits de télévision (+ 20%) et de marketing (+ 80%), et a ouvert 22 mégastores aux couleurs du club (Sobry et Moles, 2002). Plus récemment en 2018, en s'offrant les services du brésilien Neymar, le PSG a enregistré plus de 78 % de hausse sur le secteur merchandising, a vendu tous ses billets pour tous les matches à domicile, a grappillé 3 millions de nouveaux abonnés sur les réseaux sociaux, a touché de nouveaux contrats de sponsoring et a gagné une visibilité internationale (Leroy, 2018).

Afin d'évaluer l'impact des droits télévisuels sur les clubs professionnels européens, le cabinet d'audit international KPMG (2017b), a réalisé un classement des revenus des clubs européens sans prendre en compte les revenus issus des droits de retransmission et l'a comparé au classement des revenus totaux de ces clubs lors de la saison 2015-2016. Les résultats sont immédiats (Annexe – Figure 25) : les clubs allemands progressent dans le classement et soutiennent un modèle économique autonome, certains clubs anglais, comme Southampton (- 12 places) ou Everton (- 9 places), et espagnols, comme l'Atlético Madrid (- 6 places), chutent au classement et soulignent la parfaite dépendance excessive à l'égard des contrats juteux des droits télévisuels. Certains clubs historiques comme la Juventus de Turin (- 1 place) et le FC Barcelone (- 0 place) n'ayant peu d'impact sur le classement, ont su profiter de leur dépendance télévisuelle pour se diversifier sur d'autres secteurs. Au regard de ce classement, hormis

celui de la Bundesliga allemande étant stable, le modèle des autres ligues européennes du *big-five* restent peu clairs. En effet, le classement se retrouve coupé en deux avec des clubs issus du big-five se retrouvant sur les deux extrémités de l'échelle (*Illustration 13 et 14*) avec notamment uniquement des clubs anglais, espagnols et italiens de second rang sur le bas du classement.

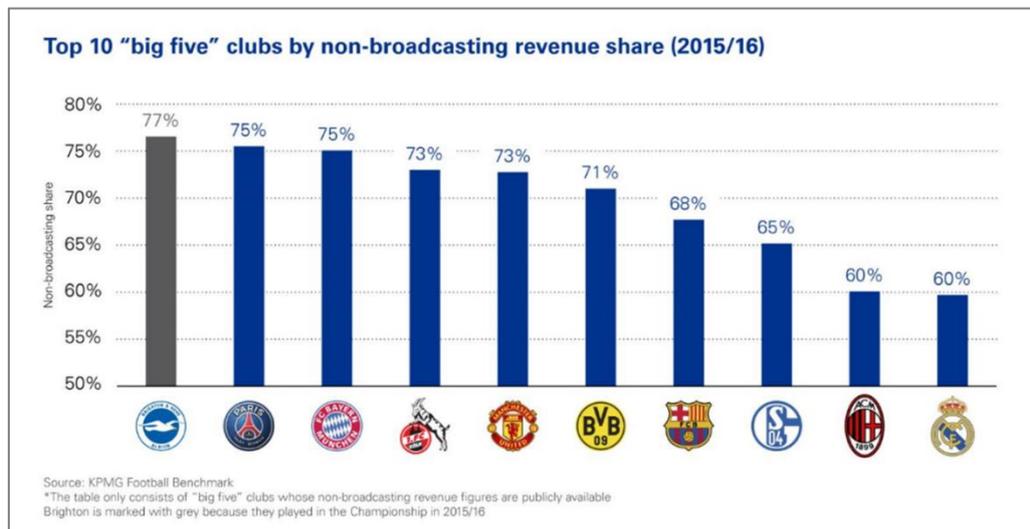


Illustration 13 - Top 10 des revenus des clubs issus uniquement du big-five hors-droits TV (Source : KPMG, 2017b)

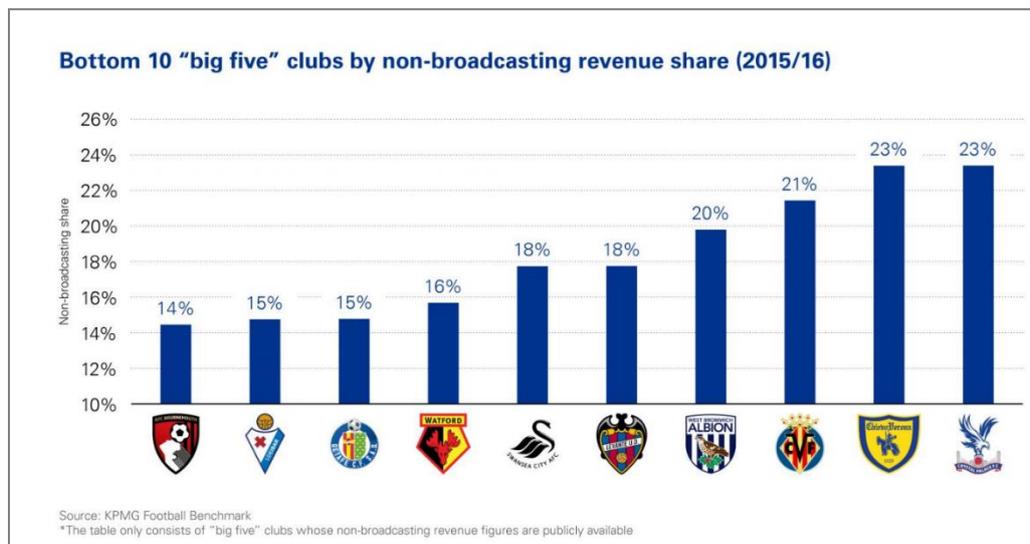


Illustration 14 - Les 10 derniers des revenus des clubs issus uniquement du big-five hors-droits TV (Source : KPMG, 2017b)

Ainsi, ces clubs anglais, espagnols et italiens de seconde zone, étant moins diversifiés sur leur source de revenus que leurs homologues historiques, souffrent de cette dépendance économique télévisuelle et peuvent être lourdement impactés par une relégation en division inférieure³⁸. C'est pourquoi les clubs cherchent de plus en plus à

³⁸ Les ligues prévoient des mécanismes économiques pour les clubs relégués afin limiter les effets négatifs d'une relégation sur les ressources du club (aides financières ; allocation droits TV de la première division, etc.).

diversifier leurs ressources, qui peuvent être aussi appuyés, depuis plusieurs années, par des investisseurs étrangers, de plus en plus présents sur le paysage de football professionnel.

d. L'arrivée de nouveaux investisseurs étrangers

Bouigue et Rondeau (2018), décrivent la croissance du football européen à travers la montée exponentielle des prix des droits télévisuels. Dans leur ouvrage, touchés par cette croissance, ils mentionnent l'inflation des budgets des clubs impactant sur l'hyperinflation des transferts et générant ainsi une hausse considérable de la valeur financière des équipes. Ce phénomène a de fait « attiré de nouveaux investisseurs étrangers séduits par un potentiel de croissance sans limites et par une attractivité médiatique et symbolique très élevée » (Bouigue et Rondeau, 2018, p.20). L'arrivée de nouveaux investisseurs étrangers ces dernières années, comme les Qataris au PSG, les Américains à l'Olympique de Marseille, les Chinois à l'Olympique Lyonnais (Rondeau, 2018) ou encore le nouvel arrivant, l'Anglais Jim Ratcliff à l'OGC Nice ont leurs propres raisons d'investissements³⁹. Mais ils souhaitent surfer avant tout sur la croissance exponentielle du football. Cette croissance attire non seulement les investisseurs étrangers mais aussi la convoitise des marques, qui souhaitent aussi utiliser le produit du football comme catalyseur de bénéfices.

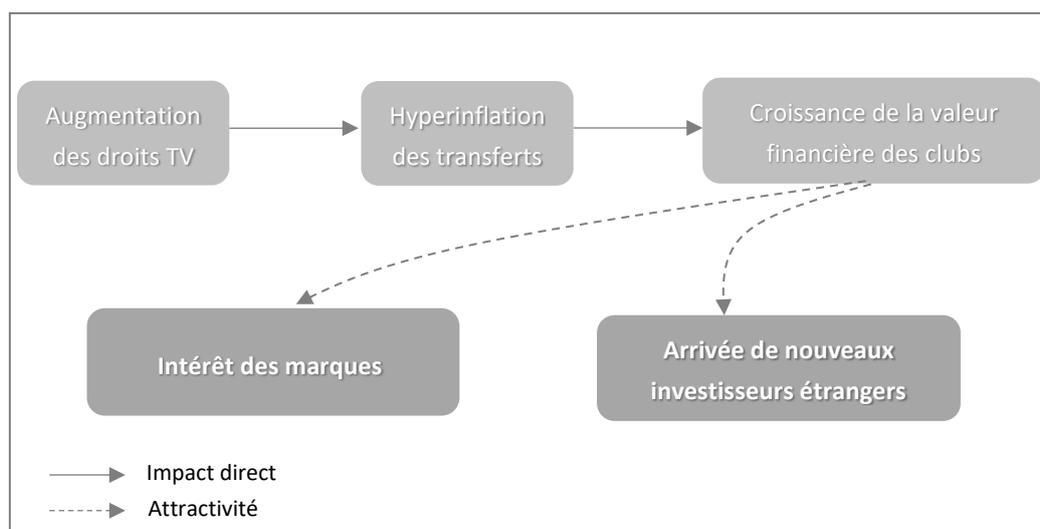


Illustration 15 - Cercle économique du football professionnel lié à l'augmentation des droits TV (Inspiré de Bouigue et Rondeau, 2018)

e. L'intérêt des marques

L'augmentation des droits télévisuels entraîne de surcroît l'hyperinflation des transferts permettant au club d'accroître leur valeur financière. De ce fait, le cocktail

³⁹ Pour aller plus loin : lire Chapitre 4 et 5, *Mercato - L'économie du football au XXIe siècle*, Drut, 2018.

mixant les meilleurs joueurs mondiaux avec un club possédant un capital marque⁴⁰ fort représente une vitrine commerciale puissante pour les marques souhaitant élaborer des actions de sponsoring. Le football professionnel suscite donc un fort intérêt pour les marques sur le plan commercial. Cela se traduit par une augmentation de la valeur du sponsoring dans le sport façonné par la médiatisation du sport-spectacle au XXI^e siècle (Boyle et Haynes, 2009). Appuyées par une visibilité médiatique télévisuelle mondiale et une marchandisation des contenus sportifs (Boyle et Haynes, 2009), les grandes marques cherchent de plus en plus à nouer des relations avec l'industrie du football et optimiser le retour sur investissement. Selon un rapport de l'agence Strock concernant la saison 2018-2019 (Fasel, 2019), l'exposition télévisuelle offerte par le Real Madrid à ses sponsors principaux vaudrait 29 millions d'euros. Le club merengue aurait notamment rapporté 3,36 millions d'euros à la compagnie aérienne Emirates. Autrement, le rapport fait référence à la valeur financière de la visibilité télévisuelle bénéficiée par les marques liées au partenariat avec le Real Madrid. Evens et al. (2013) appuient cet impact notamment lié au nouveau modèle économique MMMMG. Ils suggèrent que la croissance des revenus des clubs de football européens principalement tirée par l'augmentation des droits de retransmission, montre la baisse significative des revenus billetterie au profit des sources de revenus commerciales et médiatiques (*Annexe – Figure 26*).

3. Impact de la croissance des droits médias sur la sphère économique du marché des transferts

Avec l'explosion des droits télévisuels favorisant l'accroissement du pouvoir d'achat des clubs européens, ceux-ci dépensent essentiellement leurs ressources financières sur le marché des transferts (Drut, 2014) avec des dépenses salariales et des indemnités de transfert conséquentes. Par exemple, les charges d'exploitation de la Ligue 1 lors de la saison 2017-2018 ont subi une hausse de 23 % par rapport la saison précédente passant de 1,9 milliard à 2,35 milliards d'euros en une seule saison (LFP, 2019).

a. Inflation des indemnités et du nombre de transferts des joueurs

Drut (2018), dans son ouvrage, dénote deux constatations sur le marché des transferts. La première, est l'inflation exorbitantes des indemnités de transferts concernant les joueurs « méga-star ». En effet, depuis 2015, les prix d'indemnités de transferts ont explosé avec notamment 9 joueurs transférés au-dessus de la barre des 100 millions d'euros (*Annexe – Figure 27*). La deuxième constatation faite par l'auteur est qu'en plus des sommes contractées conséquentes pour ces « méga-transferts », un nombre de transferts de taille « intermédiaire » s'est multiplié. Une cinquantaine de transferts à moins de 40 millions d'euros ont eu lieu en 2019, comparés à une moyenne

⁴⁰ Le capital de marque peut être défini comme l'ensemble des attitudes et comportements de consommateurs associés à une marque. Le capital de marque peut se traduire par une valorisation financière basée sur des études et sur les investissements de communication passés. Selon Aaker, le capital de marque est la résultante de 5 facteurs qui sont : la fidélité ; la notoriété ; la qualité perçue ; les associations de marques ; les autres atouts liés à la marque.

de dix transferts par an avant 2013 (*Annexe – Figure 28*). Cette inflation des prix de transferts « méga-star » et cette multiplication du nombre de transferts entre 20 et 40 millions d’euros affectent de surcroît la masse salariale des clubs.

b. Inflation de la masse salariale

Des études citées dans l’ouvrage d’Andreff (2009) constatent une très forte corrélation entre la masse salariale et les revenus tirés des droits de retransmission. En effet, les fortes sommes engendrées par les clubs sur les droits de retransmission permettent aux clubs d’accroître les salaires afin de bâtir des équipes compétitives, favorisant ainsi le taux de chance de victoires (Baroncelli et Lago, 2006, cité de Andreff, 2009) et ainsi de suite. En conséquence, les télévisions permettent l’activation de ce cercle vertueux. De manière générale, la masse salariale des clubs professionnels a beaucoup augmenté depuis vingt ans (Drut, 2014). A titre de comparaison, celle-ci a augmenté plus rapidement que celle du reste de la population (*Illustration 16*).

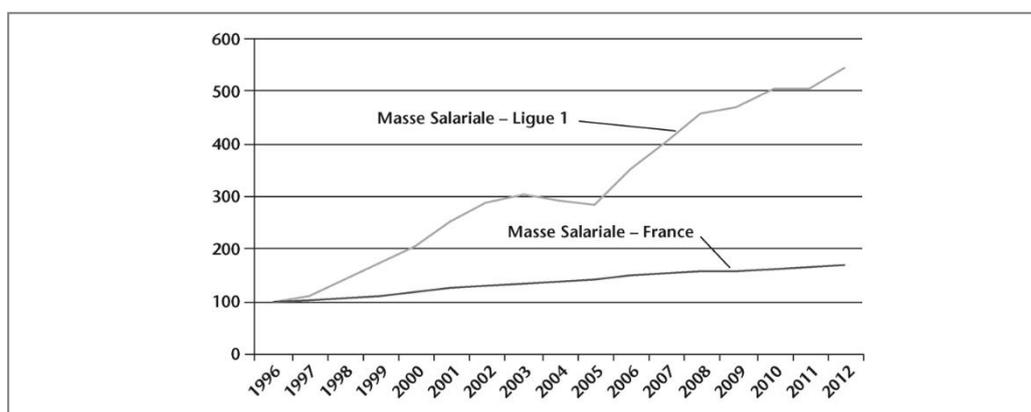


Illustration 16 - Evolution de la masse salariale de Ligue 1 entre 1996 et 2012 (Source : Drut, 2014)

Soutenant la corrélation précédente, cette évolution de la masse salariale de L1 suit de près l’allure de la courbe de croissance des droits télévisuels de L1 (*Annexe – Figure 29*).

Du côté du *big-five*, la masse salariale moyenne a augmenté de 13,34 % entre la saison 2016-2017 et 2017-2018 (Deloitte, 2019). En conséquence, les recettes principalement tirées des droits télévisuels augmentent parallèlement à la masse salariale (Drut, 2018). Ce qui en soit n’est rien d’alarmant, tant que le seuil des 70% de ratio salaire sur recette recommandé par l’UEFA n’est pas dépassé (Drut, 2018).

En somme, la capacité à payer des salaires de plus en plus importants permet aux grands clubs européens de concentrer et préserver les meilleurs joueurs et entraîneurs sur quelques clubs, comme le FC Barcelone et Real Madrid en Espagne, le PSG en France, la Juventus Turin en Italie, le Bayern et Borussia Dortmund en Allemagne ou sur un championnat comme la PL anglaise, avec ses 6 clubs phares : Chelsea FC, Arsenal, Manchester United, Manchester City, Tottenham et Liverpool.

c. Concentration des talents au sein des grands clubs

Fort de leurs capacités économiques, les grands clubs de football européens issus du *big-five* tendent à concentrer les meilleurs joueurs et entraîneurs au sein d'un même championnat ou d'un même club (*Annexe – Figure 30*). En tentant de concentrer les meilleurs joueurs et futurs talents au sein d'un même club, celui-ci gagne en compétitivité sur le championnat tout en augmentant son attrait commercial et son rayonnement continental au risque de réduire l'incertitude du résultat (exemple du Paris Saint Germain sous l'ère Qatari). D'autre part, en concentrant les meilleurs joueurs et entraîneurs cette fois-ci dans un même championnat, celui-ci accroît l'incertitude sportive du championnat augmentant ainsi son attractivité et sa compétitivité (exemple de la Premier League). A titre d'exemple, cette concentration des talents s'est remarquée notamment avec les clubs finalistes de la LDC et de l'EL 2018-2019 qui étaient tous anglais.

En somme, à travers la croissance des droits télévisuels entraînant une inflation des indemnités des « méga-transferts », une multiplication du nombre de transferts moyen s'est développé. L'économie du football est portée par un élan inflationniste sur le marché des transferts concentrant ainsi les talents vers les grands clubs européens. De fait, pour voir ces superstars jouer dans les meilleures équipes, les fan-spectateurs se voient impacter par des coûts de visionnage de plus en plus importants.

4. Impact de la croissance des droits médias sur la sphère économique des fans téléspectateurs

L'explosion des sommes contractées sur la commercialisation des droits télévisuels sur le marché en amont poussent les sociétés de médias à augmenter les coûts de visionnage pour les fans-téléspectateurs sur le marché en aval. De plus, la multiplication des acteurs suggère une fragmentation de l'offre. En conséquence, la position du téléspectateur n'est donc pas simple, celui-ci doit choisir les programmes qu'il souhaite visionner en fonction de son degré de passion et ses capacités budgétaires (Sobry, 2003). Selon plusieurs économistes, le modèle de centralisation des droits de télévisuels opéré par les ligues causera un préjudice croissant à des consommateurs en restreignant le choix et la hausse des prix (Noll, 2007, cité de Evens et al., 2013) appuyé par Szymanski soutenant que « la vente collective dans les sports dominants [comme football en Europe] pose de graves menaces pour les intérêts des consommateurs » (Szymanski, 2002, cité de Evens et al., 2013) et Kesenne : « ce qui est bon pour le club et la ligue n'est pas nécessairement bon pour le spectateur » (Kesenne, 2014, p.79).

Sobry (2002) concluait déjà à son époque que cette nouvelle économie née du rapprochement du monde sportif avec celui médiatique et marketing a connu une expansion jusqu'à la fin du XXe siècle, ceci créant une « bulle spéculative », avec l'inflation de la masse salariale et des indemnités de transferts entraînant l'augmentation des coûts de visionnage de plus en plus dur pour le téléspectateur, le tout participant au développement d'une spirale inflationniste. L'auteur soutient que cette économie inflationniste ne peut se poursuivre que si les ressources publicitaires croissent, si les ménages (téléspectateurs) voient leurs ressources augmenter et enfin,

si les chaînes de télévision voient leur nombre d'abonnés et d'annonceurs augmenter. Si un de ces éléments viendrait dysfonctionner, la bulle se dégonflera et le système s'effondrera (Sobry et Moles, 2002).

5. Impact des droits de retransmission sur l'économie du football en cas d'explosion

A travers ce caractère inflationniste des salaires, indemnités de transferts liés à l'explosion des droits télévisuels, de nombreux observateurs ont été amenés à discuter d'une bulle spéculative susceptible d'exploser prochainement (Drut, 2018). Historiquement, plusieurs opérateurs de diffusion ont impacté l'économie des clubs professionnels à travers les années.

Effectivement, l'intensification de la concurrence pour les droits télévisuels en Europe a entraîné des structures monopolistiques du marché de la télévision à péage et a finalement provoqué une crise financière car les opérateurs ont surestimé la demande des consommateurs avec des droits surpayés (Leandros et Tsourvakas, 2005, cité de Evens et al. 2013). Ainsi, plusieurs gagnants des ventes de droits sportifs ont été touchés par la « malédiction du gagnant⁴¹ » et ont fini par être non rentables ou en faillite. (Evens et al., 2013).

a. Conséquences d'une faillite d'un opérateur de diffusion

Afin d'éliminer la concurrence, les opérateurs de diffusion sont prêts à tout pour remporter la bataille et obtenir les droits télévisuels premiums. En acceptant de surpayer les droits sur le jeu des enchères, les opérateurs souhaitant acquérir le bien, tentent d'éliminer toute concurrence avec les acheteurs potentiels historiques ou créer une barrière financière pour les nouveaux acheteurs entrant sur le marché. Ce fût le cas du groupe de télévision payante ITV Digital, qui souhaitait acquérir de nouveaux clients et concurrencer l'opérateur BSkyB, détentrice des droits de retransmission du football anglais, sur le marché du football (Sobry et Moles 2002). ITV avait formulé en 2001 un chèque de 315 millions de livres pour diffuser les matches de seconde, troisième et quatrième division (Rapp, 2004, Buraimo et al., 2006, cités de Drut, 2014). Malheureusement, la société n'étant pas en mesure d'honorer son contrat, fut placée en redressement judiciaire en 2002⁴², impactant ainsi l'économie de petits clubs, notamment de seconde division, ayant anticipé et budgétisé les sommes télévisuelles. Cela a eu pour effet d'entraîner un nombre record de dix clubs professionnels en procédure de redressement judiciaire (Drut, 2014). Autre exemple, le groupe de médias allemande Kirch, détenteur des droits de retransmission du football professionnel allemand fit faillite au printemps 2002 (Drut, 2014). Le cas fut le même que le précédent : les clubs allemands ont subi les conséquences économiques. Les trente-six

⁴¹ Lors d'une vente aux enchères celui qui remporte la mise est celui qui a fait l'offre la plus importante. On parle de « malédiction du vainqueur » car, pour remporter l'offre, la personne a probablement fait une offre plus chère que la valeur intrinsèque ou réel de ce qu'il achète.

⁴² La chaîne privée a proposé une diminution de 130 millions de livres du montant du contrat initial, offre refusée par la Ligue anglaise.

clubs professionnels ont ainsi reçu 270 millions de moins que prévu sur les trois saisons suivantes (Drut, 2014)⁴³. En 2009, la chaîne irlandaise Setanta Sports, détentrice des droits de retransmission des championnats anglais et écossais, ne fut pas en mesure de payer les sommes attendues. Contrainte d'arrêter ses activités, le désastre fut évité grâce à une nouvelle vente aux enchères des droits remportés par ESPN, chaîne détenue par Disney.

A la suite de ces quelques faillites d'opérateurs de diffusion ayant eu lieu au sein du football européen, les clubs et ligues tirent des enseignements et optent pour des négociations plus sûres en cherchant des garanties financières auprès des acheteurs de droits. En février 2018, Mediapro avait obtenu les droits de la Serie A italienne de 2018 à 2021 pour 1,05 milliard d'euros mais s'est vu contraint de résilier son contrat par la ligue italienne, suite à son refus d'avancer des garanties financières (La Tribune, 2018). En conséquence, ces alertes ont mis en lumière la très forte dépendance des clubs professionnels européens face aux revenus télévisuels (Drut, 2014) pouvant court-circuiter à tout moment l'économie du football professionnel européen.

b. Les droits télévisuels, une bulle spéculative susceptible d'exploser prochainement

Le nouveau paysage économique du football ne peut se résumer à l'explosion des droits de retransmission. Mais cette tendance a un impact important sur l'économie du football. La libéralisation du marché des joueurs suite à l'arrêt Bosman, la libéralisation télévisuelle des années 80, les contrats de travail à durée indéterminée des footballeurs passant vers des durées déterminées, la montée de l'idéologie libérale, la fiscalité du pays etc. sont tout aussi bien des facteurs à prendre compte, qui ont par conséquent entraîné le football vers cette voie.

Néanmoins, la croissance des droits télévisuels a impacté de nombreux secteurs économiques engendrant la création d'une bulle spéculative selon certains auteurs comme Maes (2019) ainsi que Bouigue et Rondeau (2018).

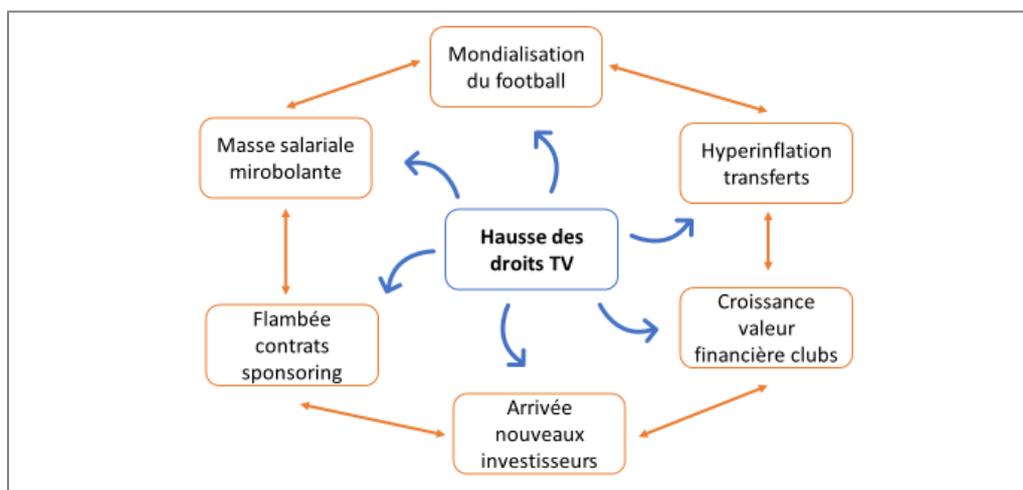


Illustration 17 - L'impact des droits télévisuels sur l'économie du football professionnel européen (Inspiré de Drut, 2018 ; Bouigue et Rondeau, 2018)

⁴³ Une politique rigoureuse de contrôle des coûts a permis aux clubs d'éviter la faillite.

Pour Andreff (2009), certaines ligues et clubs de football européen traversent une crise financière avec le non-respect de l'équilibre budgétaire. Avec des revenus accentués liés aux droits de retransmission, la recherche de rente s'amplifie, créant ainsi des déficits conséquents pour les clubs. Cette mauvaise gouvernance contribue à l'alimentation de cette crise financière (Andreff, 2009). Bouigue et Rondeau (2018) s'interrogent quant à eux, sur les effets d'explosion de cette bulle spéculative à travers la faillite d'opérateurs télévisuels. Dans leur ouvrage, les auteurs y voient une perte d'audiences et d'abonnés pour les opérateurs et un effondrement économique via une rupture brutale des ressources télévisuelles entraînant une hausse du chômage pour les joueurs, un chamboulement sur le marché des transferts (Maes, 2019) ainsi qu'une diminution du nombre de supporters dans les stades et téléspectateurs devant leurs écrans. Maes définit cette économie comme non réelle et irrationnelle, considérant que cette bulle explosera ou subira une correction importante sur les revenus et charges financières des clubs (Pittet, 2019).

Depuis le début des années 2000, les chaînes de télévision payantes, fortement dépendantes du produit football, sont dans le rouge ou font faillite face aux coûts imposés par le football, les obligeant à se retirer ou fusionner avec d'autres concurrents (Andreff et Bourg, 2006). Ces regroupements de réseaux de télévision par câble ou satellite, additionnés des faillites, diminuent le nombre d'acheteurs, diminuant ainsi la concurrence. Sans stimulation de concurrence, Andreff et Bourg (2006) y voient dans ce contexte, une demande (diffuseurs), et non plus l'offre (ligues), en mesure de déterminer les prix à l'avenir. Point final de la chaîne de valeur sur l'ensemble du marché des droits de retransmission, les fans téléspectateurs, avec leurs nouvelles formes de consommation du sport, pourraient impacter le système économique des diffuseurs télévisuels traditionnels et de surcroît, l'économie du football professionnel européen.

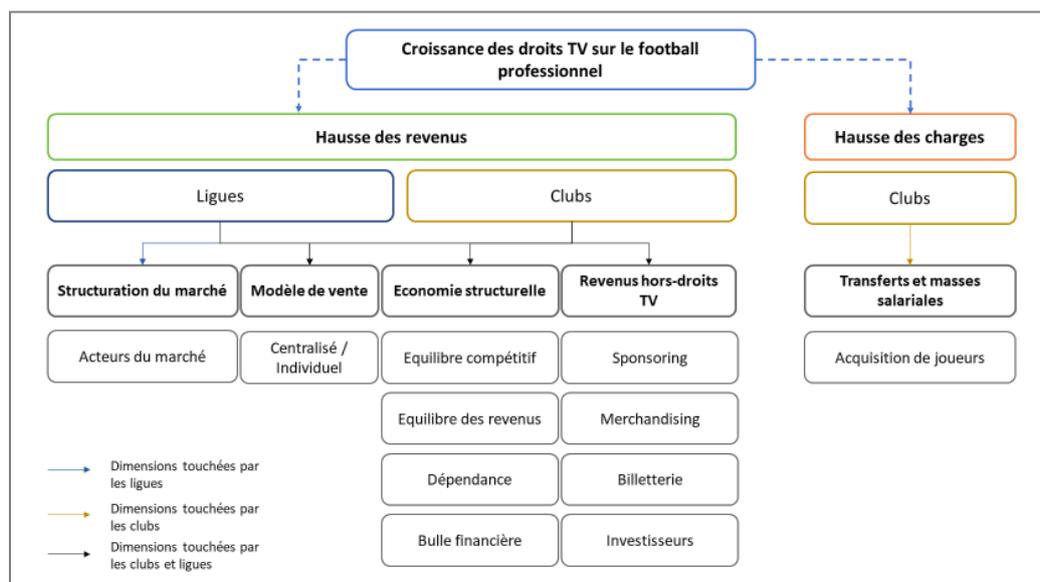


Illustration 18 - Les dimensions affectées par la hausse des droits TV sur les ligues et clubs de football

En substance, afin de caractériser les conséquences que pouvaient avoir les droits télévisuels sur l'économie du football professionnel européen, ce chapitre a déterminé une approche économique, commerciale et structurelle. Cette deuxième approche littéraire a permis d'identifier des variables clés sur les raisons de la croissance des droits mais aussi sur les dimensions affectées précitées par les droits télévisuels (*Illustration 18*). Le dernier chapitre tentera d'établir la transformation de la consommation par l'ascension du numérique ainsi que les intérêts sous-jacents des *FANGAM* pour les droits télévisuels du football.

Chapitre 3 : La mutation de la consommation sportive des médias

I. La nouvelle consommation médiatique du sport sous l'ère Internet

1. Transformation de la consommation globale

Internet a bouleversé l'ensemble des modes de production, de distribution et de consommation des ménages par l'intermédiaire de nouvelles technologies (Sonnac et Gabszewicz, 2013). Cet aspect a révolutionné les pratiques et usages des consommateurs les transformant en producteurs de contenus (Sonnac et Gabszewicz, 2010).

L'ensemble de la société s'est numérisé sur tous les secteurs socio-économiques : de l'éducation au travail en passant par les grandes industries, les gouvernements et, de fait, le sport et les médias. Cette nouvelle façon de vivre dans un monde ultra-connecté offre des possibilités de nouveaux marchés et d'opportunités commerciales (Long, 2017). Selon le rapport Global Digital 2019 de l'agence We Are Social, les utilisateurs d'Internet ont augmenté de 367 millions de personnes entre 2018 et 2019 (Kemp, 2019). En Europe, 81 % des Européens âgés de 16 à 74 ans ont utilisé internet au moins une fois par semaine, statistique qui n'était que de 51 % en 2007 selon l'Office fédérale de la statistique (2019). De plus, le rapport We Are Social rapporte que « 92% des internautes regardent maintenant des vidéos en ligne chaque mois, ce qui signifie que plus de 4 milliards de personnes dans le monde consomment du contenu vidéo en ligne au début de 2019 » (Kemp, 2019, p.59). En effet, la consommation d'Internet évolue, avec pour principale activité : la consommation de vidéos en ligne (streaming). La vidéo représentait plus de 57 % du trafic mondial Internet après octobre 2018 selon Statista, suivie juste derrière par la navigation sur le web à 17 %. La consommation du streaming explose ces dernières années avec 92% des internautes qui regardent des vidéos en ligne chaque mois (Kemp, 2019). Ces effets sont notamment liés au développement des nouvelles technologies comme l'explosion d'Internet et de sa qualité (streaming, vitesse de connexion, haut-débit) ainsi que des outils technologiques et numériques utilisés (téléphone, tablettes, réseau, voitures, etc.).

Par ailleurs, la révolution de la diffusion en ligne a eu un impact bref et dramatique sur la manière dont les sports sont consommés (Lindholm, 2019). En 2008, 400 millions de personnes ont regardé les Jeux Olympiques de Beijing sur Internet, chiffre multiplié par trois lors des Jeux suivants à Londres en 2012 avec 1,2 milliards d'individus (Lindholm, 2019). L'expansion d'Internet sur différentes plateformes mobiles ultra-connectées et l'accès omniprésent de contenu sportif par le biais d'appareils mobiles a bouleversé la consommation médiatique du sport (Lindholm, 2019).

Désormais, la nouvelle génération de consommateurs (appelé « Millennials » ou « génération Y »), qui a grandi avec l'évolution des technologies d'information et de communication modernes (Panese, 2015), voit leurs habitudes de consommation de la programmation linéaire se déplacer vers les contenus à la demande (PwC, 2017).

2. Transition vers une nouvelle consommation médiatique sportive

La technologie numérique a eu des effets considérables sur la manière dont les sports sont regardés (Kariyawasm et Tsai, 2017). Les consommateurs transitent désormais des méthodes traditionnelles de visualisation de contenu sportif vers des technologies numériques par l'intermédiaire des téléphones mobiles, tablettes ou autres appareils pouvant se connecter à Internet (Kariyawasm et Tsai, 2017). En conséquence, le mode de consommation du sport se transforme, offrant ainsi une flexibilité et une plus grande facilité d'accès aux consommateurs de sport (Kariyawasm et Tsai, 2017). Selon le rapport PwC (2018), 61 % des personnes de plus de 50 ans regardent du football à télévision tandis que 38 % des 20-34 ans regardent du football sur des écrans mobiles en ligne. Ainsi, il va de soi que la consommation du sport est en pleine transition, où la génération X perpétue ses habitudes durement ancrées par l'apport de la télévision, bousculée par des nouvelles générations cherchant à regarder du sport en fonction de leurs conditions, au moment et lieu de leur choix et de manière protéiforme (avec plusieurs écrans simultanés) (Le Temps, 2015).

D'après un entretien réalisé par Sport Pro Media avec le fondateur du cabinet Whetston Strategic Foresight, Thimon De Jong (Long, 2017), l'un des avantages de la technologie du numérique est la distraction. En effet, il confère que plus la distraction est forte, plus la durée d'attention est courte, le tout pour une meilleure consommation et un meilleur taux d'engagement. Le contenu social de taille réduite est devenu un élément fondamental dans la production de médias de plus en plus fractionnée à travers l'industrie du sport, avec des extraits vidéos coupés et découpés en temps réel afin de satisfaire le besoin de gratification instantanée des consommateurs (Long, 2017). En conséquence, le contenu sportif doit désormais être consommable rapidement. Par exemple, la Ligue Majeure de Baseball (MLB) en Amérique a lancé un mode « rattrapage » pour son service de streaming MLB.TV afin de résumer le cours d'un match en 90 secondes avant de reprendre l'affrontement en direct (Le Temps, 2015). D'après le directeur général de SnappyTV, Mike Folgner, les consommateurs de sport ne regardent plus uniquement un événement sportif comme il y a vingt ans. Ils cherchent à partager immédiatement cette expérience sportive via les médias sociaux (Cushnan, 2012). Ainsi, les acteurs du sport ont compris ce phénomène et cherchent à se développer sur ce secteur. En effet, les recettes issues des droits télévisuels de la Coupe du Monde 2018 de football en provenance d'Internet étaient à la hauteur de 25,5 % sur l'ensemble des droits, soit un quart des droits globaux (KPMG, 2018).

En somme, le paysage global de la consommation sportive se transforme. La prolifération d'appareils numériques et d'écrans individualisés (télévision, ordinateur, tablette ou smartphone) contraint à reconsidérer la transition du linéaire vers le numérique (Durand, 2014). De fait, les consommateurs de sport ont de nombreux choix pour regarder un événement sportif avec la multiplication des plateformes de diffusion (en direct, OTT⁴⁴, applications mobiles, services à la demande). Durant (2014) y voit à travers cette hybridation des pratiques, une complémentarité des supports permettant

⁴⁴ Over the top ou OTT est un service de livraison d'audio, de vidéos et d'autres médias sur Internet sans la participation d'un opérateur de réseau traditionnel (satellite ou câble) dans le contrôle ou la distribution du contenu.

de favoriser la synchronisation multi-écrans, pouvant être exploitée par les organisations sportives et médiatiques.

3. Internet et le marché des droits de retransmission du sport

a. L'impact d'Internet sur le sport

L'arrivée d'Internet sur le paysage audiovisuel sportif a très peu été pris en considération avant d'être pris au sérieux par la suite, d'après Sobry (2002). En effet, la mauvaise qualité des images ou encore la lenteur d'accès liées à des ordinateurs peu puissants n'étaient pas des avantages productifs pour le grand public. Mais le progrès technologique et les immenses potentialités du monde numérique perçues par certaines entreprises ont conduit au développement de ce nouveau média (Sobry et Moles, 2002).

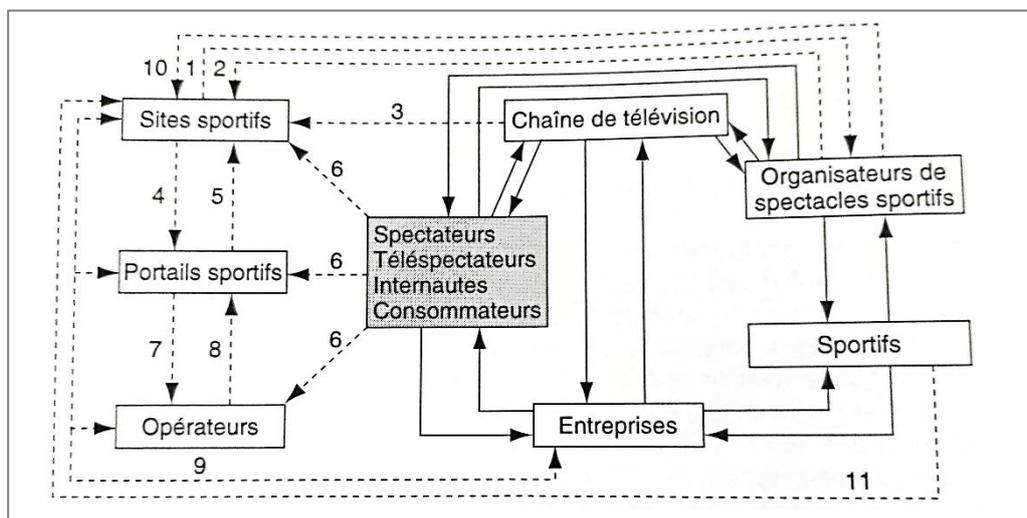


Illustration 19 - La place des nouveaux médias en relation avec le sport-spectacle (Source : Sobry, 2003)

(1) Les sites constituent des lieux de diffusion d'images sportives et commerciales pour les organisateurs et cherchent à acquérir des droits de retransmission ; (2) Les organisateurs vendent les droits de retransmission et utilisent les sites pour leur communication ; (3) Les chaînes de TV tentent de s'implanter sur le réseau en créant des sites et les propriétaires de sites fusionnent avec des entreprises ayant du contenu à diffuser ; (4) Et 5 Sites et portails s'organisent pour capter et orienter les internautes et les annonceurs ; (5) Les internautes paient des abonnements pour accéder au réseau et à leurs sites préférés ; (6) Et 8 Opérateurs et portails orientent les internautes et captent les recettes publicitaires ; (7) Les entreprises utilisent les médias pour développer leur communication ; (8) Les organisations de manifestations sportives ouvrent leur site ou mettent les droits de retransmission aux enchères. Les sites sont également utilisés pour la promotion et la vente des produits dérivés, voire pour la promotion du club dans des régions géographiquement éloignées de leur base ; (9) Les sportifs ouvrent leur propre site ou animent des sites sportifs ou commerciaux

Décrites précédemment, les technologies médiatiques se sont développées notamment à travers la diffusion du sport. Dans son ouvrage, Sobry (2002) voyait déjà présager le développement de la télévision à la demande avec l'accroissement du débit ainsi que l'amélioration de la qualité de l'image et dévoilait déjà une convergence entre télévision et ordinateur. Il définissait le futur acteur comme un mix du téléspectateur et de l'acteur connecté faisant de lui un « télénavigateur » qui aurait la possibilité de choisir ses événements sportifs. Par conséquent, l'irruption d'Internet a bouleversé la répartition des rôles entre les partenaires aux fonctions bien définies (Sobry et Moles, 2002). L'ensemble des acteurs a vu en Internet un potentiel incroyable alliant innovation et nouveaux marchés permettant d'exploiter de nouvelles sources de revenus

additionnelles. De fait, les liens entre le sport et l'économie traditionnelle médiatique ont été renforcés par la puissance d'Internet (Sobry et Moles, 2002).

b. L'exploitation floue des droits de propriétés intellectuelles numériques

Sans rentrer dans les détails, bon nombre de défis touchent le monde numérique en matière de protection de la propriété intellectuelle, en particulier dans le domaine du droit d'auteur (Kariyawasm et Tsai, 2017). Cela a été illustré par la manière dont le sport est regardé et diffusé en direct (Kariyawasm et Tsai, 2017). La diffusion en direct est considérée comme une nouvelle ère en termes de retransmission sportive (Kariyawasm et Tsai, 2017) facilitant d'un côté, l'accès pour les consommateurs, mais de l'autre, la prolifération de plateformes illégales sur l'espace numérique.

Une exploitation approximative ...

En théorie, d'après Provost, « la cession du droit d'exploitation d'une manifestation ou compétition sportive à une chaîne de télévision ne s'étend pas à la diffusion sur l'internet, à moins que celle-ci ne soit expressément prévue dans le contrat. » (2000, p.40). Encore de nos jours, l'application du droit d'auteur reste très floue selon la majorité des auteurs. Avec l'évolution de la consommation et des technologies, les acteurs de diffusion souhaitent tous distribuer leur contenu sportif sur un maximum de plateformes diversifiées (Maes, 2019). En conséquence, les détenteurs de droits au début des années 2000 ont pour la plupart multiplié leurs sources de revenus en vendant séparément les droits dédiés à internet, aux mobiles ou autre. Mais ils se sont immédiatement confrontés à la désapprobation des diffuseurs traditionnels à qui ils avaient déjà commercialisé leurs droits à un prix conséquent afin d'avoir l'exclusivité de l'événement sportif (Maes, 2019). Dès lors, les droits ont été commercialisés selon le principe de « platform neutral », c'est-à-dire que l'acquéreur de droits peut les utiliser sur les supports de son choix, à la condition impérative que cette utilisation puisse être « géobloquée » (Maes, 2019).

... freinée par les diffuseurs traditionnels

Ces dernières décennies, la majorité des entreprises de médias qui ont investi d'importantes sommes dans l'acquisition de droits sportifs ont également inclus dans leur achat, l'exploitation numérique de ces droits (Hutchins et Rowe, 2012, cité de Lopez-Gonzalez, Stavros et Smith, 2017). Malgré une gamme d'option complète des droits numériques présents sur les contrats, ceux-ci étaient pour la plupart ignorés, sous-utilisés ou considérés comme des sous-produits (T. Evens, et al., 2013) (*Annexe - Figure 31*) et avaient généralement pour objectif de freiner les approches des partenaires numériques émergents comme Snapchat ou Twitter (Lopez-Gonzalez et al., 2017). Certains propriétaires de droits ont tenté d'exploiter ces droits numériques comme la Premier League anglaise en 2001 en essayant d'agencer des droits internet, qui ont été immédiatement capturés par Sky, le détenteur des droits de télévision (Lopez-Gonzalez et al., 2017). Additionnellement, au début des années 2000, les clubs et ligue, alimentés par la peur de l'incertitude du numérique n'ont logiquement pas souhaité s'éloigner des diffuseurs traditionnels qui leur fournissaient des sommes conséquentes sur les droits télévisuels. De plus, les revenus tirés issus de ces canaux numériques à cette époque n'encourageaient pas cette tendance (Lopez-Gonzalez,

Stavros et Smith, 2017). Depuis, les droits numériques et mobiles n'ont pas réussi à transformer de manière significative la consommation de ce produit en réalité (Boyle, 2015, cité de Lopez-Gonzalez et al., 2017).

Finalement, ce nouveau paysage médiatique offre une multitude de possibilités numériques quant à la commercialisation des droits pour les propriétaires mais aussi pour les consommateurs cherchant à optimiser leur visionnage sportif, quitte à le faire dans l'illégalité.

c. Croissance du streaming illégal

La consommation sur Internet de streaming illégal constitue aujourd'hui un phénomène de très grande ampleur (Ministère des Sports, 2017b). Lors de la Coupe du Monde au Brésil en 2014, 20 millions de personnes ont regardé la compétition illégalement sur des sites en ligne, générant ainsi un manque à gagner estimé à plus de 120 M€ pour les propriétaires de droits d'après une étude de l'Association of Internet Security Professional (Ministère des Sports, 2017b). Selon l'article du Ministère des Sports (2017b), les télévisions payantes ainsi que les organisateurs sportifs en France perdraient 500 millions d'euros par an et généreraient un manque à gagner de 100 millions d'euros pour l'Etat français sur le plan fiscal.

Au niveau du football professionnel européen, la multiplication des opérateurs privés à péage sur le marché des droits télévisuels corroborée par l'augmentation des prix, accompagnée par le changement de la consommation globale médiatique et le progrès technologique, a entraîné les consommateurs vers le streaming notamment illégal. Lors de la saison 2012-2013, la Premier League et la Bundesliga ont détecté respectivement environ 33 000 et 17 500 diffusions illicites en streaming direct (Iris, 2016).

Cette situation portant atteinte à l'économie du football agace notamment les diffuseurs et ligues professionnelles, qui cherchent les meilleurs moyens afin de protéger leurs contenus et conserver la valeur globale des droits sportifs liée aux matches en direct (Horner, 2014). En France, ces deux acteurs se sont notamment regroupés pour former l'Association de Protection des Programmes Sportifs (APPS) afin de lutter contre le piratage des programmes sportifs (Dalegre, 2018). Ce piratage sportif peut prendre plusieurs formes d'après Maes (2019) : le streaming illégal direct, l'installation de programmes recensant des sites illégaux comme Acestream, les « direct-live » des réseaux sociaux comme Periscope ou Facebook Live, ou encore les formules IPTV permettant d'accéder à des canaux de télévision avec internet via l'ordinateur ou le smartphone. Ainsi, le piratage constitue une alternative confortable pour les consommateurs de football. « Par conséquent, en raison de la valeur extrême associée à leurs droits de diffusion, les ligues sportives professionnelles doivent prendre des mesures pour protéger ces droits et veiller à ce qu'ils ne diminuent pas à l'avenir » (Horner, 2014, p.435). Ainsi, la protection du bien sportif constitue un véritable défi pour l'économie du football (Iris, 2016).

En somme, la qualité de l'évolution technologique est devenue de plus en plus importante, attirant ainsi les propriétaires de droits à maximiser et protéger leur commercialisation. Ainsi, les droits devraient faire face à une nouvelle vague

d'ajustement notamment avec l'arrivée des géants issus du numérique, de plus en plus gourmands dans l'acquisition de droits sportifs.

d. L'appétit des géants du numérique pour le sport

La puissance des FANGAM

Souvent appelés *GAFAM*, *GAFAN* ou encore *FANNG*, les géants de la Silicone Valley, nés dans les abysses d'Internet, s'émancipent sur tous les secteurs que ce soit sur celui de la santé, de l'éducation, du commerce ou celui du sport. A travers ce mémoire, la dénomination *FANGAM* sera utilisée pour nommer les entreprises : Facebook, Amazon, Netflix, Google, Apple et Microsoft. A eux six, leur chiffre d'affaires cumulé en 2018 s'évaluait à 664,5 milliards de dollars (Statista, 2018b et 2019) soit, à titre de comparaison, 0,78 % du PIB mondial 2018 (International Monetary Fund, 2019). Malgré des cœurs de métiers différents (commerce de détail en ligne, réseaux sociaux, industrie du cinéma, fabricant de produits informatiques ou encore moteur de recherche) ces nouveaux acteurs gravitent et se développent tous autour de la même sphère, le numérique. Pour certains, les *FANGAM* participent au développement mondial des sociétés modernes pour le bien des peuples tandis que pour d'autres, ceux-ci cherchent à asseoir leur empire sur l'ensemble des nations mondiales afin de « marchandiser » chaque secteur et d'y contrôler les flux de consommation. Ces deux pensées extrêmes, poussent les interrogations dans leur retranchement : que viennent faire les géants du numérique dans le sport ?

L'infiltration des géants dans le sport

En effet, Facebook, Amazon, Youtube, ou d'autres comme Twitter et Yahoo!, se livrent une bataille folle depuis quelques années sur le marché des droits de retransmission sportive. Ces acteurs ont notamment déjà franchi le cap concernant l'acquisition de droits sportifs depuis 2017 (Ministère des Sports, 2017b) et montrent l'accélération du rapprochement entre les acteurs du numérique et les propriétaires de droits sportifs. Le rapport du Ministère des Sports (2017b) recense notamment les dernières activités entreprises par les géants du numérique : en 2016, Twitter a diffusé 10 matches de la National Football League (NFL) via son application Périscope pour 10 millions de dollars et a signé également un accord avec la Major League Baseball pour rediffuser des matches de baseball américain. En France, Twitter a signé un contrat de partenariat avec France Télévisions pour la diffusion en direct de quatre matches de l'Equipe de France de rugby dans le cadre du tournoi des VI Nations 2017. Yahoo! a pour sa part diffusé plusieurs matches en 2016 de NHL gratuitement et en direct.

Concernant les *FANGAM*, Google a dernièrement obtenu 13 matches en direct pour la seconde moitié de la saison régulière de MLB en septembre 2019 (Impey, 2019 ; SportBuzzBusiness, 2019b). Amazon, a quant à elle obtenu le deuxième lot des fameux droits domestiques de Roland Garros pour la période 2021-2023 (Carp, 2019c). Leur homologue, Facebook, a décroché un accord pour l'ouverture en direct des quatre jours des Masters de Golf ainsi que la cérémonie de fin de compétition aux Émirats arabes unis, Qatar, Arabie saoudite et Israël (Carp, 2019a).

Leur intérêt pour le produit sportif

Par conséquent, l'arrivée des *FANGAM* sur le marché des droits sportifs n'est qu'à son commencement et certains effets perturbateurs de cette révolution se font ressentir. En effet, Lindholm (2019) relève une réduction d'obstacles à l'entrée sur le marché, entraînant une concurrence accrue et donc augmentation de la valeur des droits sur le marché en amont. D'après lui, ces nouveaux concurrents cherchent à devenir le « Netflix du sport ». A ce titre, l'importance du direct est une des raisons de l'intérêt grandissant des acteurs du numérique (Ministère des Sports, 2017b) comme Facebook, pouvant ainsi croiser les potentialités du sport en direct avec son outil Facebook Live. De plus, ces entités numériques ont compris que la transformation de la consommation actuelle médiatique sportive pouvait jouer en leur faveur (Ministère des Sports, 2017b). Enfin, ce nouvel appétit se justifie aussi et surtout par la capacité à toucher une audience mondiale (Ministère des Sports, 2017b). Avec un nombre d'utilisateurs actifs estimé à plus de 2,3 milliards pour Facebook (Journal du Net, 2019), 1 milliard pour Youtube (Ministère des Sports, 2017b) ainsi que les 100 millions d'abonnés au service Amazon Prime à travers le monde (Lelièvre, 2018), les *FANGAM* bouleversent le statut des diffuseurs traditionnels de sport et peuvent prétendre à devenir des médias de masse (Ministère des Sports, 2017b). Par ailleurs, l'acquisition de droits sportifs pourrait permettre aux géants du numérique de développer des revenus publicitaires additionnels conséquents, de proposer des contenus payants à leurs abonnés, de croiser et commercialiser leur cœur de métier avec le segment sportif et ainsi de renforcer un modèle économique encore flou (Ministère des Sports, 2017b). Finalement, à l'instar des diffuseurs traditionnels, le sport constitue pour les géants du numérique un produit d'appel permettant d'élargir leur vente d'abonnements (Drut, 2018).

Le sport pourrait exploiter cet intérêt

« Les plateformes numériques jouent un rôle croissant en matière d'exposition des contenus sportifs et d'acquisition de droits » (Ministère des Sports, 2017b, p.4) En effet, les disciplines ou les niveaux de jeu peu médiatisés par les télévisions, comme les championnats de football de deuxième division, peuvent utiliser ces plateformes pour être diffusés en direct. D'une part, les clubs peuvent établir un lien direct avec les consommateurs, atteindre les nouvelles générations et renforcer leur partenariat commercial (Ministère des Sports, 2017b). D'une autre part, les détenteurs de droits peuvent utiliser ces plateformes comme une source directe de revenus via la commercialisation des droits (CSA, 2017).

e. Les géants du numérique et le nouveau paysage médiatique

De nouveaux acteurs utilisant le numérique attaquent le marché des droits du football. Avant d'entamer le prochain chapitre des résultats, il est important de comprendre le nouvel univers d'acteurs gravitant autour des droits et de contextualiser la situation.

Les *FANGAM* font partie de ces nouveaux acteurs qui pratiquent de l'OTT en passant par des modes de consommation internet s'affranchissant de la télévision linéaire (satellite, câble) et de fournisseur d'accès à Internet. Plusieurs nouveaux acteurs, étant

des acteurs OTT purs et utilisant cette technique comme DAZN, se sont distingués ces dernières années sur l'acquisition de droits sportifs.

Cependant, les *FANGAM* se démarquent de ces acteurs car étant globaux et mondialisés sur différents marchés, les géants du numérique développent leur fonds de commerce sur d'autres ressources.

Dernièrement, une tendance se développe à travers ce nouveau paysage : la pratique de l'OTT en propre par les détenteurs de droits. Afin de surfer sur la vague du numérique, plusieurs ligues ou clubs ont décidé d'ouvrir leur propre chaîne sur internet pour y distiller des contenus sportifs en plus des contenus vendus auprès des acheteurs de droits. Cette tendance à la pratique OTT touche aussi les diffuseurs traditionnels qui souhaitent survivre et s'adapter à ce nouvel écosystème.

Ainsi, en s'appuyant sur le rapport PwC (2018), nous retrouvons plusieurs acteurs à travers ce nouveau paysage médiatique :

- Les géants de la technologie OTT : les *FANGAM*
- Les acteurs OTT purs : DAZN
- Les détenteurs de droits ayant ouvert un service OTT interne en propre eux-mêmes : Uefa.tv pour l'UEFA, Serie A Pass pour la Serie A, Man City for TV pour Manchester City, etc.
- Les acteurs traditionnels ayant ouvert un service OTT interne en propre eux-mêmes : Sky OTT, ESPN +
- Les diffuseurs traditionnels payants : Canal +, BeIN Sports, BT Sport, etc.
- Les diffuseurs traditionnels privés gratuits : TF1
- Les diffuseurs traditionnels publics gratuits : France Télévision, Radio Télévision Suisse, etc.

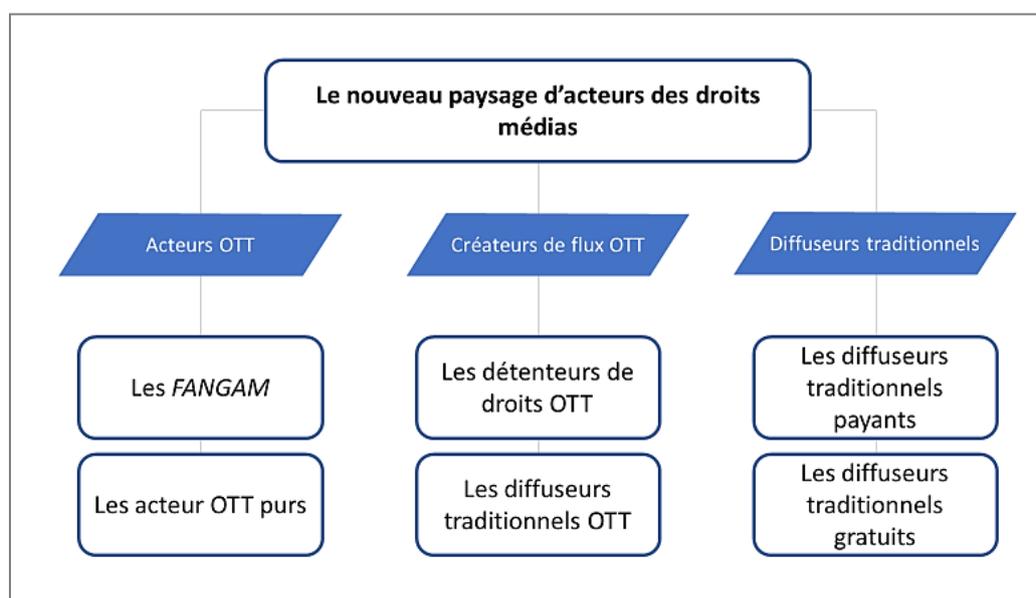


Illustration 20 - Le nouveau paysage d'acteurs des droits médias du football

En somme, il semble que ces géants du numérique, assoiffés par la potentialité économique du sport, sont en approche et, pourraient stimuler et vampiriser une concurrence de plus en plus ardue, provoquant ainsi un nouveau dénouement sur le marché des droits télévisuels.

Depuis leur internationalisation, les géants de Silicon Valley saisissent la moindre opportunité commerciale. La pénétration des *FANGAM* sur ce nouveau marché pourrait déstabiliser les acteurs traditionnels en place et obliger le marché à trouver un modèle économique fiable et stable pour chaque partie prenante.

A la lumière des intérêts de plus en plus forts des *FANGAM* sur le marché des droits de retransmission, le paysage du football professionnel européen pourrait faire face à une réorganisation structurelle économique concernant ses ligues et ses clubs.

Ainsi, après avoir abordé une approche littéraire multi-dimensionnelle (historique, économique, structurelle et commerciale), la prochaine partie de mémoire se concentrera sur la problématisation du sujet.

Cette revue de littérature conséquente a permis d'établir et comprendre à la fois l'influence mais aussi les conséquences qu'ont joué les droits médias⁴⁵ sur l'économie du football professionnel européen depuis des décennies. Cette clé de compréhension aux abords économique-historico-structurels figure comme essentielle afin de déterminer les mécanismes du marché des droits médias ainsi que les différentes formes de répercussions émanant sur l'économie du football.

Parallèlement, la consommation médiatique du sport aux caractéristiques mutationnelles venant nourrir et articuler de nouvelles formes de diffusion sur de nouveaux canaux, pousse les détenteurs de droits à s'adapter sur ce nouvel environnement.

En conséquence, ce marché des droits médias, à la fois appuyé par une forte croissance et bousculé par de nouvelles formes technologiques de consommation, semble attirer de nouveaux acteurs numériques comme les *FANGAM*. Chaque arrivée de nouvel acteur a bouleversé le marché que ce soit sur l'économie du football ou sur la commercialisation des droits sur le marché en amont et en aval.

A travers cette synthèse, ce travail de mémoire formulera une étude prospective et abordera une dimension économique, structurelle et commerciale.

Ainsi, l'ensemble de ces considérations amène à la formulation de la problématique suivante :

Comment l'arrivée des *FANGAM* (*Facebook, Amazon, Netflix, Google, Apple et Microsoft*) sur le marché des droits médias peut-elle disrupter la structure économique-commerciale des ligues et clubs de football professionnels européens ?

En d'autres termes, l'objectif général de cette problématique est d'envisager les possibles disruptions à l'avenir que pourront subir les clubs et ligues de football européens à travers l'insertion des *FANGAM* sur le marché des droits médias.

Pour finir, la réalisation de ce mémoire vise deux objectifs :

- a. Personnel : portant une passion énergique pour le football que ce soit sur le plan économique, organisationnel ou purement sportif, ce mémoire m'aidera à prolonger ma curiosité sur cette dimension phare du football en pleine évolution, les droits médias.
- b. Professionnel : à l'aide de ce mémoire, j'espère trouver des opportunités professionnelles auprès de ligues ou clubs de football.

Finalement, après avoir défini la problématique de ce travail, la partie suivante consistera à créer et structurer un cadre théorique afin de répondre à cette question.

⁴⁵ Après plusieurs échanges lors d'entretiens réalisés, le terme « droits médias » sera utilisé pour discuter des « droits de retransmission télévisuel ». Ce terme est de fait plus représentatif de la situation actuelle du marché des droits.

Chapitre 4 : L'influence d'un nouvel acteur sur un marché

Tout au long de ce chapitre, nous élaborerons un cadre théorique autour des conséquences économiques d'un nouvel acteur sur un marché. C'est pourquoi, trois théories issues de la « disruption » seront comparées afin d'opérationnaliser un cadre d'étude en vue de répondre à la problématique.

I. Conséquences économiques de l'arrivée d'un nouvel acteur sur un marché

Le monde numérique érigé par ces nouveaux acteurs offre des possibilités infinies au regard de la diversité des domaines et de l'accélération d'innovation traversant chacun d'entre eux (Durant, 2014). L'arrivée des *FANGAM* sur un nouveau marché pourrait être considérée comme « disruptive ». En effet, plusieurs auteurs se sont penchés sur la théorie de « disruption » d'un nouvel acteur sur un marché à l'instar de l'universitaire Clayton Christensen ou le publicitaire Jean-Marie Dru. Historiquement, ce terme a été employé et protégé par Dru en 1992 puis repris par le professeur Christensen en 1997. Leurs théories disruptives se basent sur le caractère innovatif des nouveaux entrants sur un marché.

Au fil des années, plusieurs auteurs et économistes se sont inspirés de Christensen et Dru et ont donné une définition sur la disruption en général.

A l'instar de Durand qui décrit le phénomène de disruption comme porté par l'apport d'une innovation sur un marché via un nouvel entrant, entraînant « non pas un changement d'amplitude au sein du système de valeur existant, mais d'un changement de la nature même de ce système induisant un bouleversement de toute la chaîne de production et de consommation dans laquelle elles prennent place. » (Durand, 2014, p.11)

D'un autre côté, le professeur de l'IMD School Management, Cyril Bouquet ajoute que « la disruption est une forme de destruction créatrice conduisant à l'élimination des acteurs historiques et à l'établissement d'un nouveau modèle d'affaire. » Selon l'économiste, l'intervention d'une nouvelle technologie n'est pas forcément un élément suffisant. La disruption se caractérise aussi par une nouvelle organisation de travail, un nouveau mode de paiement, de consommation ou encore une amélioration de l'expérience (Pezet, 2017).

En somme, afin d'éclaircir les possibilités de disruption des *FANGAM* sur le marché des droits de retransmission du football professionnel européen et d'identifier les conséquences, un cadre basé sur des fondements théoriques est nécessaire.

Ainsi, à travers la littérature scientifique et managériale, trois théories ont été recensées faisant part d'une disruption d'un nouvel acteur sur un marché : la disruption innovative

selon Christensen, selon Dru ainsi que la disruption par le numérique selon Guerrero Gublin.

Afin d'énoncer les travaux de Christensen et Dru, nous nous appuyons sur l'article universitaire de Stéphane Jacquet paru en 2018, qui reprend l'ensemble de ces deux théories disruptives.

1. Théorie de la « disruption innovatrice » selon Dru

Jean-Marie Dru définit le terme « disruption » comme

« Une méthodologie dynamique tournée vers la création. C'est l'idée qui permet de remettre en question les conventions généralement pratiquées sur un marché, pour accoucher d'une vision, créatrice de produits et de services radicalement innovants » (Jacquet, 2018).

A l'inverse de Christensen, Dru considère que la disruption représente plutôt une approche identifiant les conventions, afin de mieux en prendre le contre-pied (Jacquet, 2018). Il ajoute que la disruption n'est pas réservée uniquement aux start-ups mais aussi aux grands groupes (Jacquet, 2018).

A travers le développement d'une méthode d'analyse basée sur la disruption créée par sa société TBWA, Jean-Marie Dru illustre trois axes d'innovation : l'innovation « contre » (chercher des conventions de marché comme point de départ d'une idée contraire) ; l'innovation « pour » (fondée sur la vision de marque afin d'acquérir une ambition) et l'innovation « avec » (envisager des partenariats avec des entreprises qui semblent n'avoir aucun point commun) (Nora, 2016).

D'après Dru, « l'innovation disruptive est une innovation de rupture, par opposition à l'innovation incrémentale, qui se contente d'optimiser l'existant » (Nora, 2016). Dans son ouvrage *New*, l'auteur aborde quinze approches disruptives d'innovation basées sur : la politique de prix, le modèle économique, le partenariat, l'anticipation, la base de données, le service ajouté, la production participative, le changement structurel, la marque, la réactualisation d'anciens produits/services, la responsabilité sociétale des entreprises, le cœur de métier, la connaissance du client, l'usage et la frugalité.

Finalement, l'approche de Dru est plus vulgarisatrice comparée à celle de Christensen, plus universitaire.

2. Théorie de la « disruption innovatrice » selon Christensen

Clayton Christensen définit la disruption comme une innovation créant un nouveau marché et un nouveau réseau de valeur. Il porte une approche plus restrictive, estime que les nouveaux entrants sur un marché ont un caractère disruptif uniquement s'ils abordent le marché par le bas.

De plus, il estime que celle-ci est une innovation à multiples visages (Le Temps, 2015). Par ailleurs, d'après le journal Le Temps, l'innovation peut être accélératrice (utilisation

du modèle existant et amélioration de la performance de celui-ci avec des systèmes déjà existants) ou ce qui nous intéresse, disruptive. En effet, un acteur extérieur intègre un marché avec une nouvelle technologie n'ayant jamais été imaginé auparavant et bouleverse le modèle économique traditionnel du marché. Par exemple, Instagram a créé un service d'échanges photos qui n'existait pas dans le passé, ou encore Uber qui a changé la façon dont sont commandés les taxis.

Ce dernier distingue trois types d'innovation (Jacquet, 2018) :

L'innovation incrémentale, permettant d'améliorer ce qui existe déjà ; *l'innovation d'efficience*, offrant la possibilité de diminuer les coûts pour ouvrir le marché « par le bas » ; et enfin *l'empowering innovation*, simplifiant les solutions existantes en rendant accessible le produit-service au plus grand nombre.

Mentionné sur l'article de Stéphane Jacquet, Christensen utilise le terme de « technologie de rupture » dans son ouvrage publié en 1997 : *The Innovator's Dilemma*. Selon lui, peu de technologies sont disruptives, appuyant que ce sont plutôt les usages stratégiques utilisés qui ont un effet de rupture. L'auteur souligne aussi que les technologies de rupture s'opposent aux technologies déjà en place. En effet, d'après lui, les entreprises se focalisent trop souvent sur la satisfaction des besoins actuels, délaissant les besoins futurs. Ce fut le cas pour l'industrie de la musique (le téléchargement et partage de la musique en ligne vs les supports physiques) et du livre (le livre numérique vs le livre papier).

Ainsi, Christensen caractérise deux types de rupture (Jacquet, 2018) :

La *rupture inférieure*, qui permet de s'adresser à des clients qui n'étaient pas servis par les offres existantes, des entreprises en place. Les performances des produits sont telles qu'elles dépassent les besoins de certains segments de la clientèle. Une proposition de produits plus basiques, plus simples et universels peut être faite. L'amélioration des marges va être possible par l'effet volume et les économies d'échelle.

La *rupture de marché* intervient lorsque le produit est « inférieur » en termes de performance mais convient à un segment émergent. Ce qui est le cas d'Uber, où les clients peuvent se contenter d'un chauffeur amateur au lieu d'un chauffeur professionnel ou d'Airbnb, avec la mise en location par des particuliers en opposition aux professionnels de l'hôtellerie.

L'innovation de rupture dépend avant tout du modèle d'affaires de l'entreprise, qui doit être adapté à la rupture selon le professeur universitaire.

En d'autres termes, Christensen base la disruption autour de 3 éléments : un modèle d'affaires low-cost, une technologie innovante simplifiant la consommation et une nouvelle proposition de valeur.

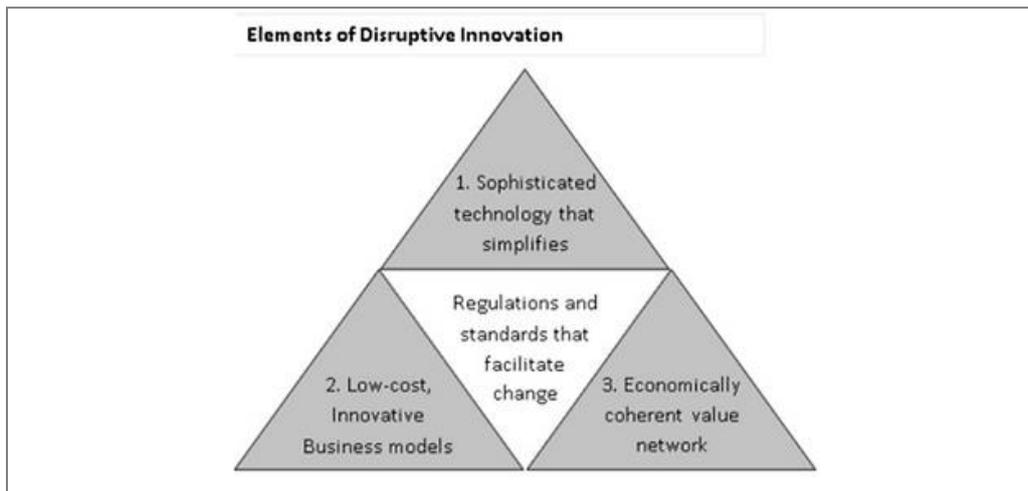


Illustration 21 - Les 3 éléments disruptifs selon Christensen (2009) (Source : Jacquet, 2018)

Finalement, quatre éléments clés ressortent des travaux de Christensen (King, Baatartogtokh, 2015) :

- Les opérateurs historiques du marché (les entreprises en place depuis plusieurs années) s'améliorent à travers une innovation durable.
- Cette innovation durable dépasse le besoin des clients.
- Les opérateurs historiques ont la capacité à réagir pour lutter contre ces perturbateurs potentiels qui cherchent de nouveaux clients bas de gamme avec généralement une proposition de produits plus simples, plus pratiques et moins coûteux.
- Mais certains finissent par s'effondrer suite à une perturbation où les nouveaux entrants améliorent leurs produits et finissent par conquérir le marché et les écraser.

En d'autres termes, soit les acteurs historiques du marché s'adaptent, soit ils finissent par s'effondrer. King et Baatartogtokh (2015) dénombrent certaines entreprises en place sur le marché qui ont fait face à plusieurs adaptations suite à ces perturbations. En effet, certaines ont amélioré leur service soutenant leurs actions existantes, ou ont coexisté avec les nouveaux acteurs perturbateurs pour atteindre de nouveaux clients. D'autres, ont tiré profits des perturbations pour s'implanter sur différents marchés.

3. Théorie de « la disruption numérique » selon Guerrero Gublin

Les théories précédentes prenaient en compte tout type de d'acteur s'insérant sur un marché. Cette dernière découle à la fois des théories précédentes mais aussi de la théorie de Schumpeter. Plus accès sur le numérique, cette théorie pourrait correspondre de manière plus significative aux *FANGAM*.

En effet, bien que les *FANGAM* aient un cœur de métier différent, un point de ralliement fondamental les lie : le numérique. La croissance du numérique a eu un impact sur tous

les secteurs d'activités. Guerrero Gublin (2015) établit plusieurs constatations sur la disruption numérique.

Tout d'abord, l'auteur reprend le concept de « destruction créatrice » développé par Schumpeter en 1947 pour souligner l'impact du numérique. La « destruction créatrice » désigne un processus économique mettant en avant simultanément la disparition d'un secteur d'activité économique conjointement à la création d'un nouveau secteur. Suivant ce principe, Guerrero Gublin (2015) souligne que ces transformations numériques ont des effets de « destruction créatrice » sur l'ensemble des secteurs économiques impactant directement la structure du marché.

C'est ainsi que le caractère disruptif, lié à une innovation, peut initier un début de croissance favorisant la productivité, la création de nouvelles activités et donc de nouveaux emplois. Cependant, avec l'apparition d'innovations, certains emplois peuvent disparaître ainsi que certaines entreprises n'ayant pas assuré la transition numérique. Néanmoins, le phénomène de « destruction créatrice » profite aux entreprises capables de s'adapter à une perturbation et de restructurer leurs activités. Ainsi, la théorie de la « destruction créatrice » implique la mise en place d'un nouveau modèle économique.

Historiquement, la révolution du numérique a mené à une rupture des modèles traditionnels que ce soit sur l'amélioration des processus productifs via les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ou sur le développement de nouvelles stratégies, l'apparition de nouveaux intermédiaires, la conception de nouveaux modèles engendrant une destruction de certains secteurs historiques couplée à la réorganisation de nouveaux secteurs (Guerrero Gublin, 2015).

Enfin, l'auteur analyse la disruption numérique comme source de changements profonds des acteurs économiques et poussent à la désintermédiation. Ainsi, le marché est sujet à se transformer en s'ouvrant à une multitude d'acteurs, réduisant ainsi la barrière géographique, le tout facilitant l'accès de manière massive et simple à de nouveaux produits et services.

En somme, ces disruptions donnent de nouvelles opportunités aux *FANGAM* qui sont capables de redéfinir la chaîne de valeur traditionnelle d'un marché. Ces géants du numérique ont pratiqué la disruption avec efficacité et cynisme sur d'autres marchés. Ils sont devenus en conséquence maîtres de la désintermédiation selon Guerrero Gublin (2015) en intégrant la chaîne de valeur et les modèles économiques traditionnels (comme le marché de la distribution pour Amazon ou encore l'industrie du cinéma pour Netflix) ainsi qu'en contrôlant et désappropriant les données des acteurs traditionnels, pour finalement créer un lien direct avec le client final.

II. Conceptualisation théorique

En reprenant et morcelant les concepts des trois théories précédentes, ce travail nous amène à conceptualiser un modèle théorique d'analyse concernant la disruption d'un nouvel acteur issu du numérique sur un marché.

En résumant les trois théories mentionnées, celles-ci nous renvoient à l'impact de la disruption sur quatre champs d'analyse :

Le modèle économique du marché et des acteurs traditionnels, la structuration du marché et sa chaîne de valeur, l'organisation structurelle des acteurs traditionnels et finalement la consommation finale.

Ainsi, cette base de travail théorique permettra d'inspirer, orienter et opérationnaliser les axes de recherches souhaités.

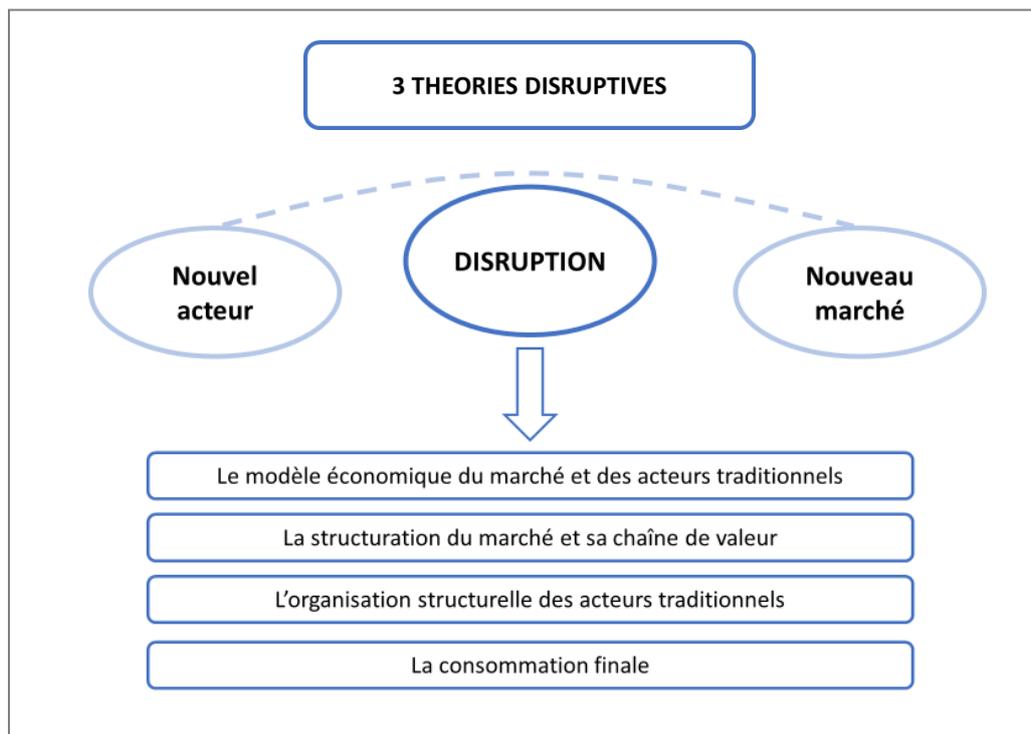


Illustration 22 – Conceptualisation de l'impact de disruption sur un marché selon les trois théories

III. Opérationnalisation théorique

Après avoir conceptualisé les théories portant sur la disruption d'un nouvel acteur sur le marché, le mode opératoire théorique s'orientera sur une dimension structurelle, économique et commerciale. L'objet d'étude se focalisera sur deux groupes d'analyse : les ligues et clubs de football professionnels sur le marché des droits médias face à l'arrivée des FANGAM.

En s'inspirant de la conceptualisation théorique, l'ensemble des recherches se diviseront en deux grandes parties. La première énoncera un état des lieux de la présence des FANGAM au sein des droits médias du football professionnel. L'importance de cette partie permettra d'enrichir et fournir des clés de compréhension quant à la situation du marché actuel et aux caractéristiques potentiellement

disruptives des *FANGAM*. Afin d'évaluer ces caractéristiques disruptives, la pyramide de Christensen sera utilisée. Cette première partie permettra d'alimenter et compléter la seconde, qui traitera la disruption de l'économie structuro-commerciale des clubs et ligues de football professionnels européens. A cet effet, en reprenant le cadre conceptuel théorique précédent, cette deuxième partie débouchera sur une analyse prospective et se divisera en trois axes d'études étagés : le premier axe abordera tout d'abord la disruption du modèle structurel économique du football européen développé par Andreff (l'équilibre compétitif des championnats européens, l'équilibre des revenus entre les clubs européens et l'endettement du football européen). Le deuxième axe d'étude explicitera la disruption du modèle d'exploitation et de distribution des droits médias des ligues européennes. Enfin, le dernier axe traitera la disruption du modèle économique des clubs européens.

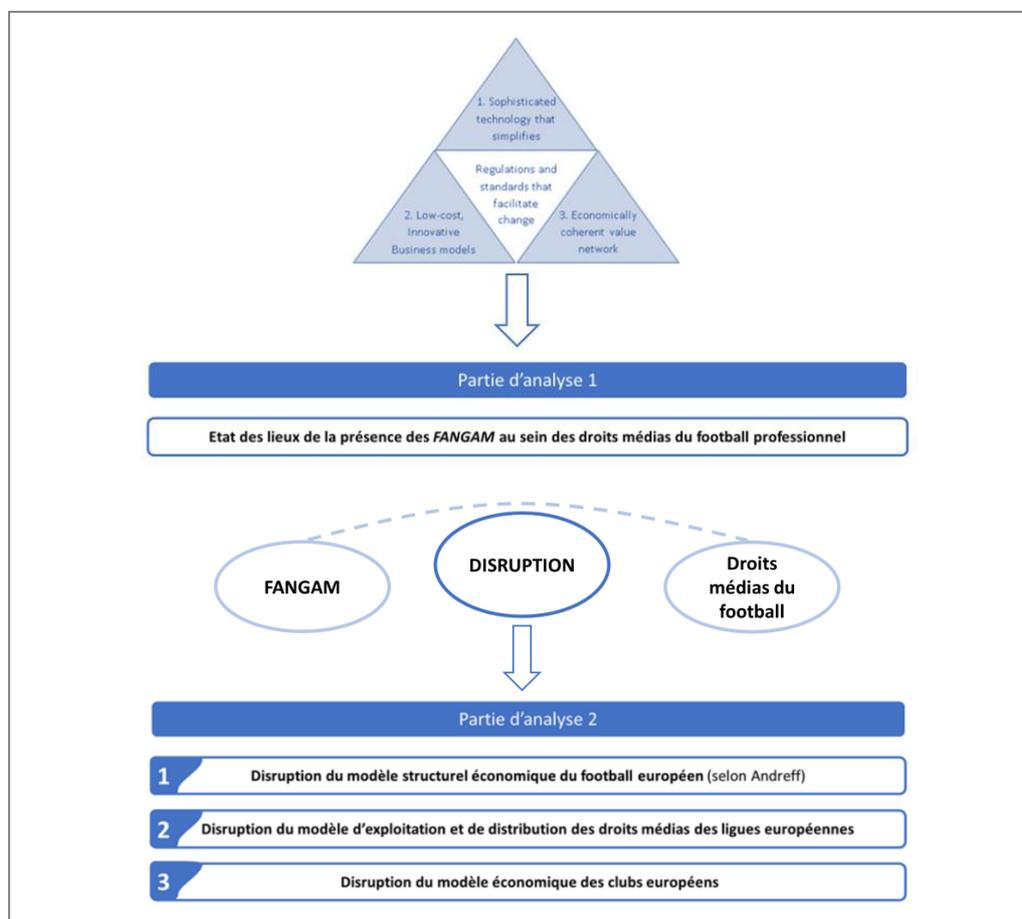


Illustration 23 - Cadre d'analyse du mémoire

MÉTHODOLOGIE

Après avoir présenté le cadre d'analyse théorique, cette partie présentera la méthodologie adoptée pour l'organisation de ce mémoire.

La démarche méthodologique a été conçue pour faciliter et fournir une réponse à la problématique initiale en répondant aux questions suivantes :

- Quelle est réellement la présence des *FANGAM* dans le football professionnel européen ?
- Les *FANGAM* correspondent-ils aux caractéristiques disruptives théoriques ?
- La structure économique du football européen est-elle remise en question ?
- Comment la distribution et l'exploitation des droits peuvent-elle être disruptées ?
- De quelle manière la chaîne de valeur traditionnelle du marché des droits pourrait-elle être bouleversée ?
- Quels sont les secteurs du modèle économique des clubs les plus enclins à la disruption ?
- Quels sont les avantages et risques de cet intérêt des géants du numérique ?

L'ensemble de cette démarche reprend les étapes classiques d'une analyse prospective (De Jouvenel, 2002) : définition d'un problème, construction du système, identification des variables clés, recueils des données, construction des futurs possibles et enfin les choix stratégiques découlant de ces futurs.

De Jouvenel traduit cette démarche comme « pluridisciplinaire, d'inspiration systémique. » (2002, p.13). Selon cette démarche, partir sur une unique dimension serait réduire le champ et la qualité de l'étude. C'est pourquoi l'approche multi-dimensionnelle est nécessaire afin d'appréhender le problème.

De fait, la démarche a consisté à établir une revue de littérature économico-historico-structurelle conséquente afin de comprendre et cerner les clés fondamentales du marché des droits et sa mutation, ainsi que son influence et les conséquences sur l'économie du football européen en général. Les bibliothèques universitaires, les centrales d'informations académiques comme Cairn, ResearchGate, SAGE Journals ainsi que le moteur de recherche universitaire Google Scholar ont participé au recensement principal des données. De surcroît, cette revue a été fondamentale dans la construction de la problématique, la compréhension du contexte et l'identification des variables clés des droits médias.

Par la suite, la problématisation du sujet ainsi que l'élaboration du cadre théorique, favorisant l'orientation et la précision des recherches, ont permis d'aborder une analyse structurelle économico-commerciale et d'enclencher la procédure de collecte des données.

En outre, la première partie des résultats de ce travail procèdent tout d'abord d'une recherche exploratoire basée sur le recensement, l'épluchage et la décortication d'articles de presse spécialisés, d'études privées, de rapports publics et d'ouvrages.

Cette approche a permis d'obtenir des données objectives quantitatives (statistiques, dates, etc.) permettant d'établir un panorama présentiel des *FANGAM* dans le football.

La deuxième partie des résultats se réfère à des entretiens réalisés sur des sites spécialisés. Cette approche a permis d'obtenir des données subjectives (avis, expériences). Afin d'épauler ce travail qualitatif, celui-ci s'appuie aussi sur des entretiens semi-directifs effectués spécialement avec trois acteurs spécialisés de l'économie du football professionnel et des droits médias :

- **Antoine Feuillet**, doctorant à l'Université de Caen, spécialisé autour des droits médias du sport et du football professionnel. Il est notamment co-auteur de l'article « revenus TV du football européen, le rôle politique clé de la ligue professionnelle » (2018) paru dans *La revue juridique et économique du sport* (entretien réalisé le 30 octobre 2019 par Skype) ;
- **Richard Duhautois**, économiste du travail et du football professionnel, chercheur au Centre d'études de l'emploi (CEE) et professeur associé à l'université Paris-Est Marne-la-Vallée. Il est notamment co-auteur de l'ouvrage *l'Argent du Football* (2018), des articles comme « Assortative matching using soccer data : evidence of mobility bias » (2017) et « Decision Under Psychological Pressure : The Shooter's Anxiety at the Penalty Kick » (2019) parus dans le *Journal of Economic Psychology* (entretien réalisé le 08 novembre 2019 par téléphone) ;
- **Un représentant d'une organisation professionnelle de football**, souhaitant resté anonyme (entretien réalisé le 19 novembre 2019 en physique).

Ces acteurs ont été ciblés en raison de leurs connaissances spécifiques au marché des droits médias ainsi qu'à l'économie propre du football professionnel européen. A l'aide d'un guide d'entretien préalablement construit, ces trois acteurs ont été interviewés sous la forme d'entretiens semi-directifs d'une durée établie entre 45 et 75 minutes selon les répondants. Cette technique traditionnelle d'entretiens favorise l'orientation des questions tout en laissant une certaine forme de liberté expressive. Corroborés à la recherche exploratoire, ces entretiens ont permis de construire en partie le deuxième axe des résultats. Cette approche a permis d'obtenir des données subjectives (expérience, avis) permettant de répondre à la problématique.

Ainsi, les résultats récoltés ont permis de construire une prospection disruptive des *FANGAM* sur le marché des droits médias ainsi que l'élaboration de recommandations.

En substance, ce mémoire consiste à fournir une étude prospective qualitative s'inscrivant dans une démarche hypothético-déductive puisqu'un cadre théorique a été construit découlant sur le ciblage des données nécessaires ainsi que leurs analyses.

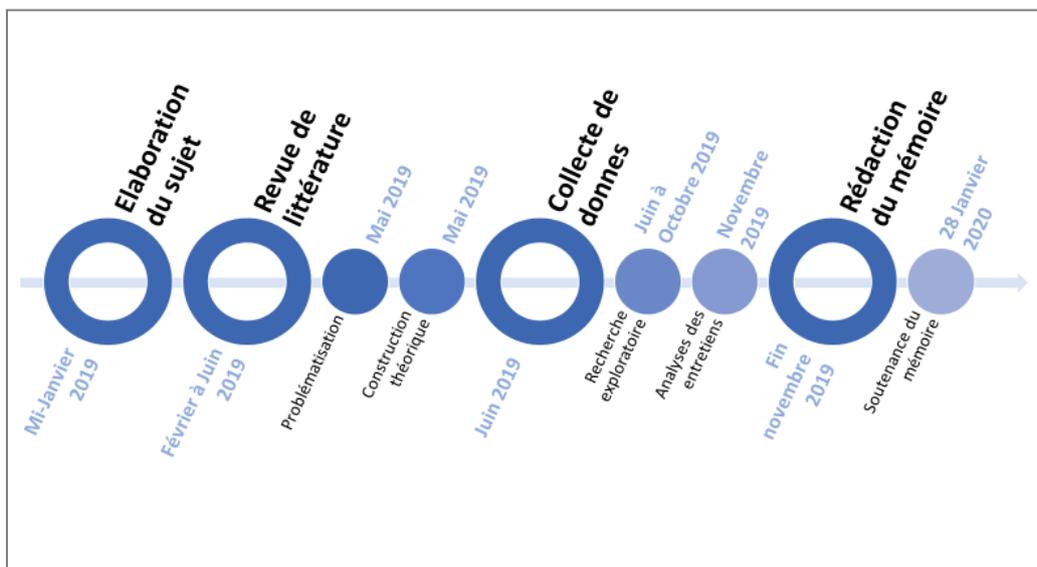


Illustration 24 - Ensemble de la démarche sur la réalisation du mémoire

A la suite de cette démarche méthodologique, nous présenterons les résultats de notre travail tout d'abord à travers un état des lieux de la présence des *FANGAM* au sein sur le marché des droits médias du football professionnel. Cette partie énoncera les actions entreprises par les géants du numérique sur l'économie du football en général ainsi que sur le marché des droits médias. La deuxième partie des résultats émanera d'un travail prospectif et abordera la disruption de la structure économique des clubs et ligues de football professionnels européens face à l'arrivée des *FANGAM* sur le marché des droits médias. Enfin, nous formulerons dernièrement une présentation des enjeux et défis de l'arrivée des géants de la Silicon Valley sur le marché des droits médias, accompagnée de plusieurs recommandations.

Chapitre 5 : Etat des lieux de la présence des *FANGAM* au sein des droits médias du football professionnel

A travers ce chapitre, nous déterminerons premièrement, la présence des *FANGAM* dans le football professionnel en général ainsi que sur le marché des droits médias. Deuxièmement, nous évaluerons le caractère potentiellement disruptif des *FANGAM* sur ce nouveau marché. Cette méthode permettra d'avoir une visualisation plus claire sur la situation et de pouvoir par la suite étudier avec clarté les éventuelles disruptions sur le marché des droits médias.

En conséquence, les résultats de ce chapitre semblent distinguer trois groupes typologiques en termes de présence des *FANGAM* sur le marché des droits médias du football professionnel. Un premier groupe, très actif sur les droits médias du football composé de Google, Amazon et Facebook. Puis un deuxième groupe composé uniquement de la firme Netflix, n'étant intéressée par qu'un seul type de service à travers la diffusion de contenu, le documentaire-série. Et enfin, un dernier groupe composé des entreprises Apple et Microsoft, inactives sur les droits médias mais beaucoup plus présentes sur le développement technologique des clubs.

I. Google, Amazon et Facebook sont bien présents sur le marché des droits du football

1. Google (Alphabet) : Le partenaire idéal pour les détenteurs de droits de football

L'entreprise américaine fondée par Larry Page et Sergueï Brin n'est pas un acteur nouveau parmi les *FANGAM* concernant la diffusion de football. Des contenus ont commencé à émerger en 2011 avec notamment la diffusion de 26 rencontres en direct de la Copa America en Argentine disponible dans plus de 50 pays sur la chaîne Youtube de la confédération sud-américaine de football (CONMEBOL). On constate que Google passe uniquement par sa filiale Youtube en tant que diffuseur de contenus sportifs. Quelques essais de diffusion en direct ont été tentés sur d'autres plateformes comme Google + mais cette plateforme ne fut pas un franc succès et fût supprimée en octobre 2018.

Parallèlement, les détenteurs de droits ont souvent diffusé leur contenu en passant directement par leur propre chaîne Youtube. Détectés par la firme américaine, de nombreux partenariats ont commencé à émerger avec des clubs (Manchester City en 2012, Manchester United en 2014), des ligues (La Liga 2019), des confédérations (CONMEBOL en 2011) et des diffuseurs traditionnels (BT Sports en 2016, Media Pro en 2015). Cette approche partenariale a permis d'accompagner ces acteurs sportifs et

médiatiques dans leur démarche et d'y optimiser le visionnage ainsi que les revenus potentiels.

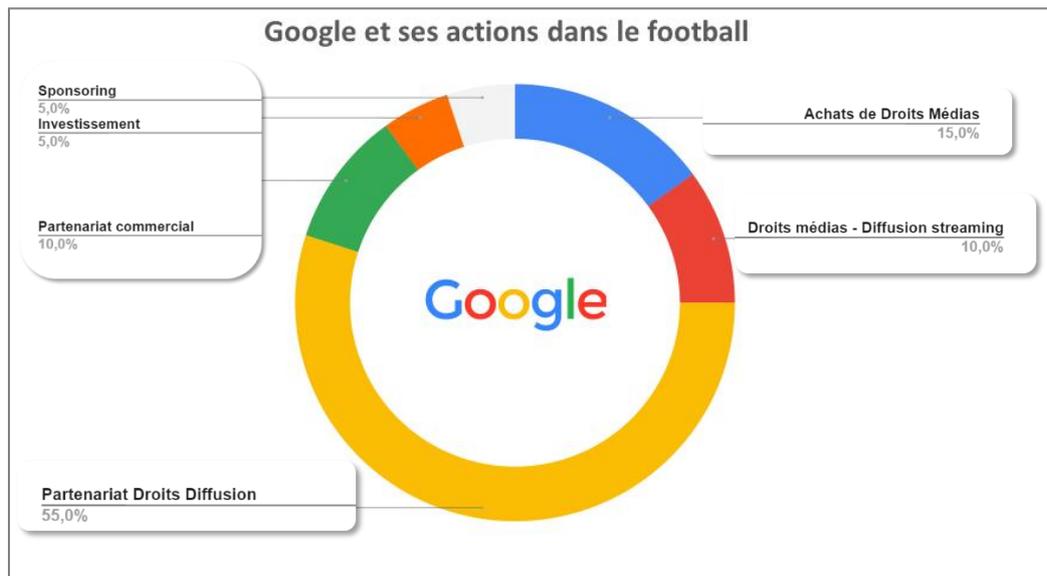


Illustration 25 - Graphique illustrant l'ensemble des actions effectuées par Google dans le football professionnel (Source : Tableau 1) (N.B : N'ayant peu d'informations sur le caractère de diffusions de certains contenus des acteurs sportifs, de manière autonome ou par partenariat, ces éléments ont été classés dans la catégorie « Droits médias – Diffusion streaming »)

Par ailleurs, Google a été le premier des *FANGAM* à acheter des droits à une ligue professionnelle. En effet, par le biais de leur plateforme Youtube, l'entreprise a obtenu le lot n°8 des droits de la Ligue de Football Professionnel en 2012 comprenant les buts, les résumés et les « highlights ».

Enfin, Google a pour l'instant obtenu et « partenariat » uniquement des droits de type « secondaires » comme en témoigne la diffusion de 4 matches en direct de la Ligue des Champions sur le marché australien en accord avec Optus Sport.

Finalement, le modèle économique de Google via sa plateforme Youtube, fondé sur la gratuité du visionnage et les revenus publicitaires, ne lui permet pas (pour l'instant) de passer au-delà d'une relation complémentaire avec les détenteurs de droits.



Illustration 26 - Graphique illustrant les acteurs sportifs avec lesquels Google opère (Source : Tableau 1)

GOOGLE								
Date	Etat	Filiale	Domaine	Objet	Entité touchée	Sport visé	Durée	
Mai 2019	C	Youtube	Partenariat Droits Diffusion	Finale de la Ligue des Champions	BT Sports	Football	2019	
Mars 2019	C	Youtube	Partenariat Droits Diffusion	Tirages au sort Quart sde Final LDC et EL	BT Sports	Football	2019	
Février 2019	X	Youtube	Diffusion streaming	Diffusion certains matches UEFA Youth League en fonction des territoires	UEFA	Football	2019	
Février 2019	C	Youtube	Partenariat Droits Diffusion	4 matches LDC en direct - 2 Huitièmes et 2 Quarts (Australie)	Optus Sport	Football	2019	
Janvier 2019	X	Youtube	Diffusion streaming	Super Coupe d'Italie (Juventus vs Milan AC)	Lega Serie A	Football	2019	
Janvier 2019	X	Youtube	Droits médias	Diffusion des matchs 2nd division gratuitement dans plus de 150 pays dans le monde	Liga	Football		
Mai 2018	C	Youtube TV	Partenariat Droits Diffusion	1ere division brésilienne dans 30 pays (EUR;ASIE;AUSTR)	MediaPro	Football		
Février 2018	C	Youtube TV	Droits médias	Diffusion en direct exclusive des matches Seattle Sounders FC	Seattle Sounder FC	Football	Pluriannuel	
Février 2018	C	Youtube TV	Sponsoring	Sponsor maillot + Diffuseur de 30 matches sur 34	Los Angeles FC	Football		
Décembre 2017	Indir	Google	Production contenu	Google Home via Botnation AI	FC Nantes	Football		
Septembre 2017	C	Youtube	Droits médias	Renouvellement 2012	LFP	Football	2017-2018	
Juin 2017	C	Youtube	Partenariat Droits Diffusion	Finale de Ligue des Champions et Europa League (sur la chaîne BT Sports Youtube)	BT Sports	Football	2018	
Mars 2017	C	Youtube	Partenariat Droits Diffusion	Finale de Ligue des Champions et Europa League (sur la chaîne BT Sports Youtube)	BT Sports	Football	2017	
Mai 2016	C	Youtube	Partenariat Droits Diffusion	Finale de Ligue des Champions et Europa League (sur la chaîne BT Sports Youtube)	BT Sports	Football	2016	
Avril 2016	I	Google	Investissement	Ouverture nouvelle franchise : Deltas San Francisco	Deltas San Francisco	Football		
Février 2016	X	Youtube	Partenariat commercial	Vidéo 360° avant/pendant/après match	PSG	Football		
Octobre 2015	C	Youtube	Partenariat Droits Diffusion	Diffusion de match su YT suite aux problèmes techniques BeinSport Espagne	BeinSport	Football		
Octobre 2015	C	Youtube	Droits médias	Matches Coupe Del Rey PAYANT (Europe;Asie;Amérique du Sud) hors Espagne	Liga et MediaPro	Football	2015-2016	
Juin 2015	C	Google	Partenariat commercial	Photos et vidéos 360° via CardBoard	PSG	Football		
Juillet 2014	X	Youtube	Diffusion streaming	Evian TG vs Shakhtar Donetsk sur la chaîne du club ukrainien	Shakhtar Donetsk	Football		
Juillet 2014	X	Youtube	Diffusion streaming	Shakhtar Donetsk vs Bordeaux sur la chaîne du club ukrainien	Shakhtar Donetsk	Football		
Mai 2014	X	Google glass	Partenariat commercial	Rudi Garcia porte Google Glass pendant Orlando City vs AS Roma	AS Roma	Football		
Février 2014	C	Google +	Partenariat commercial	Diffusion de match en direct MU vs Liverpool pour les supporters étrangers	Manchester United	Football		
Octobre 2012	X	Hangout +	Marketing	Daniele Massaro - Discussion avec fans monde entier	Milan AC	Football		
Octobre 2012	X	Hangout	Marketing	Patrick Vieira - Discussion Hangout Google +	Manchester City	Football		
Septembre 2012	X	Hangout	Marketing	Petr Cech - Discussion avec fans monde entier	Chelsea FC	Football		
Mai 2012	C	Youtube	Droits médias	Lot 8 (VOD magazines) - Tous les buts, résumés et meilleurs moments de chaque match	LFP	Football		
Mars 2012	C	Youtube	Partenariat Droits Diffusion	Contrôler vidéos appartenant à ses droits ou créées par le club + gérer la publicité autour de son cont	Manchester City	Football		
Mars 2012	X	Youtube	Diffusion streaming	Cérémonie d'ouverture de la Masia	FC Barcelone	Football		
Mars 2012	X	Youtube		Création de chaîne Youtube	FIFA	Football		
Juin 2011	C	Youtube	Diffusion streaming	26 rencontres en direct de la Copa America 2011 en Argentina	CONMEBOL	Football		

Légende	
C	Contrat direct entre FANGAM et acteur du sport
c	Contrat non-signé
X	Démarche de diffusion directe des acteurs du sport sur la plateforme des FANGAM
Indir	Utilisation de la plateforme des FANGAM indirectement
R	Rumeur
P	Lancement produits/services
D	Discussion entre acteurs
Conf	Conférence
I	Investissement

Tableau 1 - Chronologie de la présence de Google dans le football professionnel (N.B : Les catégories « Achat de droits médias » et « Droits média diffusion streaming » de l'illustration 25 ont été simplifiées en « Droits médias » sur cette illustration)

2. Amazon : Un acteur récent et économiquement compatible au marché des droits médias du football

Fondé en 1994 par Jeff Bezos, l'entreprise de commerce en ligne est un acteur récent sur le marché des droits du football. Sa première incursion a été l'achat de contenus avec la Bundesliga allemande en 2016 concernant des contenus VOD ainsi que les droits internet et mobile de la première et deuxième divisions allemandes.

Amazon est un acteur plutôt actif sur le marché enchaînant les partenariats avec les diffuseurs comme Eurosport en 2019, afin de distribuer la nouvelle chaîne OTT Eurosport Player sur la plateforme Amazon, ou encore avec BT Sport, donnant la possibilité aux pubs de diffuser les matches du Boxing Day via l'obtention de la licence Amazon Premier League Pass pour la période 2019-2021.

Outre les droits en direct, l'entreprise du e-commerce partenariatise avec des acteurs sportifs comme des clubs et des joueurs sur la production de documentaires-séries sur toute une saison, permettant de consommer ces types de format dans le temps. L'entreprise a démarré cette stratégie avec Manchester City en 2017 pour 10 millions de livres, La Liga en 2018, Leeds United, le Borussia Dortmund ou encore le joueur espagnol Sergio Ramos en 2019.



Illustration 27 - Graphique illustrant les acteurs sportifs avec lesquels Amazon opère (Source : Tableau 2)

De plus, Amazon enrichit sa stratégie avec les différentes parties prenantes du sport en passant par l'insertion de produit. Le géant du commerce a notamment signé un partenariat avec Arsenal et Liverpool FC en 2017 ainsi que les médias RMC et L'Equipe en 2018 pour la distribution du produit Alexa, assistant personnel intelligent d'Amazon, permettant de créer une nouvelle offre par commande vocale et visuelle autour de la consommation sportive. Le partenariat avec Arsenal, RMC et L'Equipe ne concerne que le produit Amazon Echo, permettant uniquement un échange sonore. Tandis que celui avec Liverpool FC, est un partenariat avec le produit Amazon Echo Show, permettant à l'utilisateur d'avoir un retour vocal et visuel selon la demande. Ces outils permettent de

demander des statistiques de match, des analyses, les commentaires en direct ou encore des contenus annexes propres au club.

A travers cette quête sportive, l'entreprise de Bezos a également signé des partenariats avec l'AS Roma en 2019 sur l'ouverture d'une nouvelle boutique licenciée sous Amazon et avec l'équipementier américain Nike en 2017 pour la distribution de produit.

Bien qu'Amazon soit souvent mentionné comme le nouvel acteur des droits médias, avec notamment des rumeurs d'intérêt de la firme américaine pour les droits de la Ligue 1 française, de la Liga espagnole sur le marché domestique ou étranger, ces circulations de rumeurs et de discussions n'ont pas été finalisées. La L1 s'est notamment vu recalée par Amazon en octobre 2019 malgré plusieurs discussions (Foot01, 2019).



Illustration 28 - Graphique illustrant l'ensemble des actions effectuées par Amazon dans le football professionnel (Source : Tableau 2) (N.B : Le secteur « Recrutement » est fondé sur une discussion afin de trouver une personne pour négocier les droits médias sportifs européens)

Les droits obtenus par Amazon restent secondaires mais ont commencé à s'accélérer. L'acquisition des droits internet, mobile et audio de la Bundesliga et Bundesliga 2 allemandes en 2016 et 2017, ainsi que l'obtention d'extraits vidéo de la MLS via sa filiale Twitch témoignent d'une arrivée encore fraîche.

Par continuité, en 2018, Amazon a été le premier FANGAM à obtenir les droits domestiques d'un championnat (Premier League anglaise). Le géant a saisi l'opportunité, en achetant ce lot comprenant 20 matches durant le Boxing Day, qui n'intéressait aucun diffuseur. Cette acquisition montre l'intérêt de la firme pour les droits du football européen⁴⁶.

⁴⁶ Suite à la rédaction de ce mémoire, Amazon a obtenu en décembre 2019 une partie des droits de la Ligue des Champions en Allemagne pour trois saisons à partir de 2021-2022 (Eurosport, 2019b).

AMAZON							
Date	Etat	Filiale	Domaine	Objet	Entité touchée	Sport visé	Durée
Octobre 2019	R	Amazon	Droits médias	Amazon pourrait présenter une option pour la distribution de matches en direct de la Liga au R-U et IRL	Liga	Football	
Octobre 2019	C	Amazon	Partenariat commercial	L'AS Roma à lancer un magasin de club officiellement licencié sur Amazon	AS Roma	Football	
Septembre 2019	C	Amazon Fire TV	Partenariat Droits Diffusion	Accord de distribution sur service OTT Eurosport Player disponible via la gamme produits de diffusion Amazon	Eurosport	Sport	
Août 2019	R	Amazon	Droits médias	Rumeur intérêt Amazon pour les droits Liga sur marché R-U pour la saison 2019-2020	Liga	Football	
Août 2019	C	Amazon Prime Vidéo	Partenariat	Documentaire-série sur Leeds United	Leeds United	Football	
Juillet 2019	C	Amazon	Partenariat Droits Diffusion	Partenariat avec BT Sport pour commercialiser droits Premier League britannique dans pubs et clubs	BT Sport	Football	
Juin 2019	C	Amazon Prime Vidéo	Partenariat	Documentaire-série	Borussia Dortmund	Football	2019
Avril 2019	D	Amazon	Recrutement	Personne pour négociations droits contenu européen sur le sport de la plate-forme OTT			
Février 2019	C	Twitch	Droits médias	Elargir la portée et la visibilité du contenu esports de la MLS + extraits vidéo et matches MLS - 1 an	MLS	Football	1 an
Janvier 2019	C	Amazon Prime Vidéo	Partenariat	Documentaire-série sur Sergio Ramos	Sergio Ramos	Football	2019
Août 2018	C	Amazon Echo	Partenariat Droits Diffusion	Partenariat avec L'Equipe et RMC : radio sportive sur demande vocale + flash actualité sportive	RMC et L'Equipe	Sport	
Juin 2018	C	Amazon Prime Vidéo	Droits médias	Domestique (RU et Irlande) - 20 matches en direct (Boxing Day)/saison - 2019-2021 - 30M€ par an	Premier League	Football	2019-2021
Juillet 2018	R	Amazon	Droits médias	Lot invendu : Dernier match division 1 et 2 matches de division 2/semaine	Liga	Football	
Mars 2018	C	Amazon Prime Vidéo	Partenariat	Documentaire-série	Liga	Football	
Janvier 2018	R	Amazon Prime Vidéo	Partenariat	Documentaire-série	PSG et OM	Football	
Janvier 2018	D	Amazon	Droits médias	Droits TV de la Ligue 1 (finalement pas d'intérêt d'Amazon en octobre 2019)	LFP	Football	
Décembre 2017	C	Amazon	Partenariat commercial	Alexa/Amazon Echo Show	Liverpool FC	Football	
Novembre 2017	C	Amazon Prime Vidéo	Partenariat	Documentaire-série - 10M€	Manchester City	Football	
Septembre 2017	C	Amazon Music	Droits médias (radio)	Droits de diffusion audio en ligne de la Bundesliga & 2. Bundesliga en ligne	Bundesliga	Football	?
Août 2017	C	Amazon	Partenariat	Distribution produits	Nike	Equipementier	
Mai 2017	R	Amazon Prime Vidéo	Partenariat	Accord avec Eurosport pour diffusion d'émissions sportives en direct	Discovery	Sport	
Avril 2017	C	Amazon	Partenariat commercial	Produit Alexa	Arsenal FC	Football	
Janvier 2017	X	Amazon Fire TV	Diffusion	Diffusion séances entraînement, interviews - Série 10 épisodes de Global City sur Amazon	Manchester City	Football	
Juin 2016	C	Amazon	Droits médias	Droits web et mobile pour Bundesliga et Bundesliga 2	Bundesliga	Football	2020-2021
Avril 2016	C	Amazon Prime Vidéo	Droits médias	Contenus vidéos VOD	Bundesliga	Football	2016-2017

Légende	
C	Contrat direct entre FANGAM et acteur du sport
C	Contrat non-signé
X	Démarche de diffusion directe des acteurs du sport sur la plateforme des FANGAM
Indi	Utilisation de la plateforme des FANGAM indirectement
R	Rumeur
P	Lancement produits/services
D	Discussion entre acteurs
Conf	Conférence
I	Investissement

Tableau 2 - Chronologie de la présence d'Amazon dans le football professionnel

3. Facebook : le nouveau diffuseur en quête de savoir-faire

La société de Mark Zuckerberg, depuis 2010, est l'acteur le plus actif et agressif sur le marché des droits du football. Cette agressivité s'explique par une constatation faite par le réseau social : de plus en plus de contenus sportifs sont déposés de manière autonome par les ligues et clubs sur Facebook.

Afin de surfer sur la transition numérique, Facebook a donc renforcé cette constatation par le financement d'acteurs sportifs. En effet, le réseau social a notamment signé des contrats en 2016 avec des clubs comme le FC Barcelone (1 million de dollars), le Real Madrid (917 000 dollars) et des joueurs comme Iker Casillas (211 000 dollars) (Alyce, 2016c ; Perlberg, 2016) pour encourager ces acteurs sportifs à produire des flux vidéo sur Facebook Live. Cette démarche s'inscrit à travers une volonté d'augmenter le contenu sportif sur le réseau social afin de créer de l'engouement sportif et une potentielle demande.

Cette initiative a vu donc une massive diffusion de contenus en direct à travers Facebook Live que ce soient de la part des grands clubs ou plus petits comme la diffusion de la conférence de presse du nouveau joueur barcelonais, André Gomez en 2016 ou encore des matches en direct de la FA Women's Super League par la Football Association (FA) en 2017.

A travers les événements suivants, Facebook tente donc d'obtenir un savoir-faire médiatique en termes de diffusion et de production :

Premièrement, le géant du net partenarise de manière conséquente sur la diffusion de contenus avec des entités comme les ligues (accord avec la Liga et Media Pro pour diffuser gratuitement les matches du vendredi du championnat espagnol en 2017) mais surtout avec les diffuseurs (BBC en 2015 avec la diffusion d'émissions d'avant match ; Univision Deportes en 2017 avec 22 matches de MLS sur mobile et 46 matches mexicains aux Etats-Unis ; Fox Sports en 2013 et 2017 avec une douzaine de matches de la Ligues des Champions aux Etats-Unis et Eleven Sport en 2018 avec la diffusion de la Liga au Portugal et au Royaume-Uni).

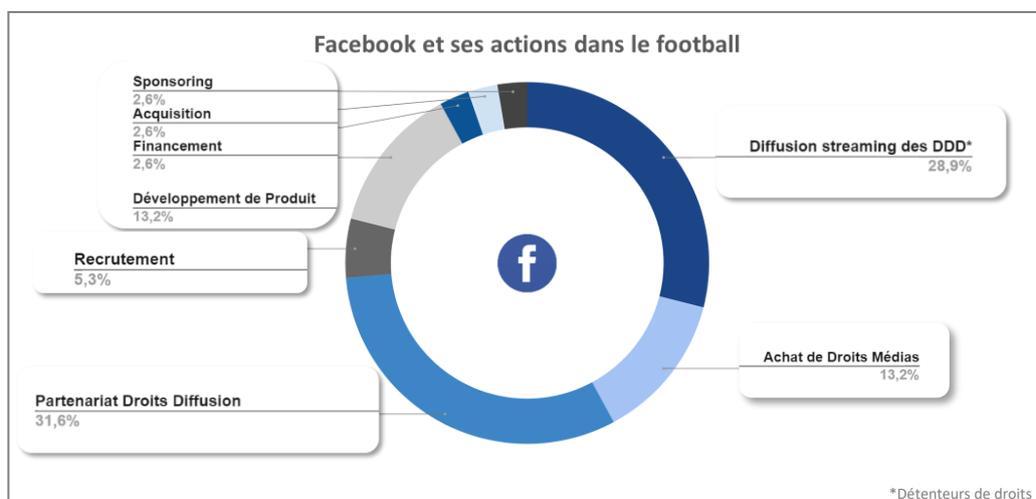


Illustration 30 - Graphique illustrant l'ensemble des actions effectuées par Facebook dans le football professionnel (Source : Tableau 3)

Deuxièmement, l'acquisition de start-up spécialisées dans l'analyse de médias sociaux comme Sport Stream en 2013 ainsi que le recrutement du directeur numérique de Chelsea en 2016 et de l'ancien expert des droits médias d'Eurosport, Peter Hutton en 2018, montrent le souhait d'apprendre et de se développer sur l'environnement médiatique sportif du football.

De plus, des lancements de produits en 2017 comme la création de la plateforme médiatique sportive, Sport Stadium ou encore l'insertion de notifications de live sportif via Messenger témoignent d'une quête d'amélioration de son service mais aussi de lutte contre la concurrence (notamment envers Twitter).

Finalement, hormis des partenariats conséquents avec des diffuseurs de type secondaires sur des marchés étrangers, Facebook démarre depuis 2018 l'achat de droits comme la diffusion de la Liga sur le marché indien jusqu'en 2022, des matches de Ligues des Champions et d'Europa League sur le marché latino-américain jusqu'en 2021 ou encore des contenus « behind-the-scene » de La Copa America en 2019.

Cependant, la stratégie quantitative de Facebook n'empêche pas les échecs. En effet, la firme américaine a subi plusieurs échecs, comme l'annulation d'un contrat en mars 2019 préalablement signé en juillet 2018 afin de diffuser la Premier League en Thaïlande, Cambodge, Laos et Vietnam pour 264 millions de dollars. La perte d'exclusivité du jeudi de la Copa Libertadores en 2019 témoigne un nouveau revers. Ainsi, ces échecs semblent refroidir l'acquisition de droits à court terme de la part de Facebook dans le football et le sport en général.

« Je pense que c'est trop tôt. Le sport est sexy, les gens des droits veulent faire des gros deals. C'est très important que nous allions au bon rythme. On ne veut pas vivre une expérience négative, on préfère être bons sur le long terme. » (Peter Hutton, responsable des sports en direct chez Facebook, pour l'Equipe, en Octobre 2019)

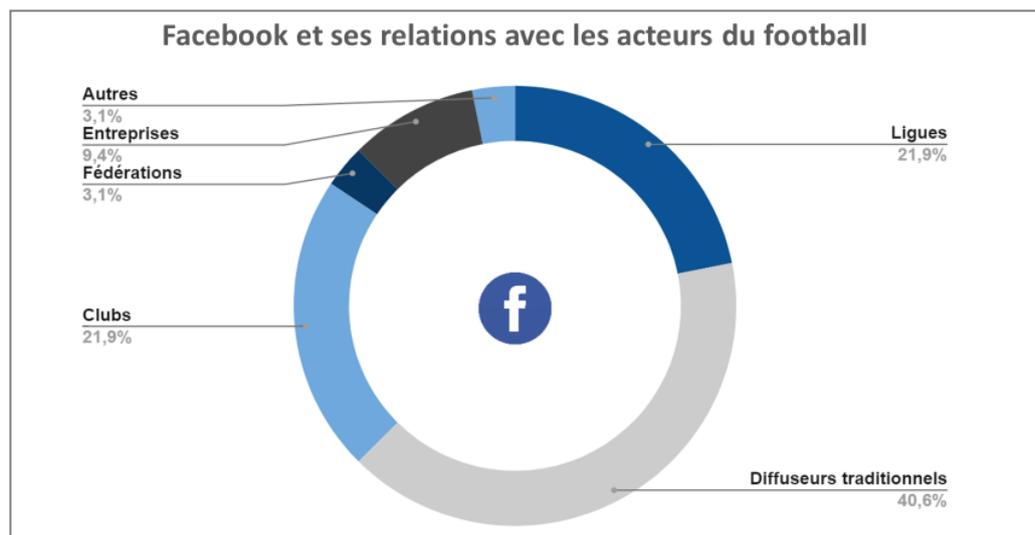


Illustration 31 - Graphique illustrant les acteurs sportifs avec lesquels Facebook opère (Source : Tableau 3)

			FACEBOOK				
Date	Etat	Filiale	Domaine	Objet	Entité touchée	Sport visé	Durée
Mai 2019	C	FB et Instagram	Diffusion streaming	Accord de contenu "behind-the-scene" La Copa America : centre d'entraînement ; hôtels et transports	CONMEBOL	Football	2019
Avril 2019	C	Facebook	Partenariat Droits Diffusion	Heineken, en collaboration avec Facebook lance une plateforme interactive UEFA Ligue des Champions au Brésil	Heineken	Football	2019
Mars 2019	C	Facebook	Droits médias	Perte d'exclusivité des matchs du jeudi de la Copa Libertadores - Partage avec Fox	CONMEBOL	Football	2019
Novembre 2018	X		Partenariat Droits Diffusion	Matches de Bundesliga au Portugal	Eleven Sports	Football	
Octobre 2018	C	Facebook Watch	Droits médias	27 matches jeudi+19 mardi&jeudi Copa Libertadores (sauf finale) dans 10 pays latinos (sauf BRE) - (PERTE EXCLUSIVITE JEUDI MARS 2019)	CONMEBOL	Football	2019-2022
Octobre 2018	X		Partenariat Droits Diffusion	Matches de LaLiga au Portugal	Eleven Sports	Football	
Octobre 2018	X		Partenariat Droits Diffusion	Hoffenheim vs Bayern Munich en Pologne	Eleven Sports	Football	2018
Août 2018	C	Facebook	Partenariat Droits Diffusion	Matches Liga et Serie A sur marché GB et Irlande	Eleven Sports	Football	
Août 2018	C	Facebook	Droits médias	32 matches - LDC/EL (marché latino-américain)	UEFA	Football	2018-2021
Août 2018	C	Facebook	Droits médias	Matches Liga en Asie du Sud	Liga	Football	2018-2022
Juillet 2018	C	Facebook	Droits médias	Asie : Thaïlande/Cambodge ; Laos et Vietnam pour 264 M\$ (ANNULE MARS 2019)	Premier League	Football	2019-2022
Janvier 2018	X	Facebook	Partenariat Droits Diffusion	Bayer Leverkusen vs Bayern Munich en Pologne	Eleven Sports	Football	2018
Janvier 2018	C	Facebook	Recrutement	Peter Hutton - CEO/Expert droits TV	Eurosport		
Décembre 2017	D	Facebook	Droits médias	Discussion pour les droits TV de la Ligue 1	LFP	Football	
Septembre 2017	X	Facebook Live	Diffusion streaming	Matchs en direct FA Women's Super League sur compte FB FA	FA	Football	
Août 2017	C	Facebook	Partenariat	Série documentaire sur FB Watch (avec GoPro)	Real Madrid	Football	
Juillet 2017	R	Facebook	Partenariat Droits Diffusion	Droits diffusion Coupe du monde 2018 pou 10 M \$	Fox Sports	Football	
Juillet 2017	R	Facebook	Achat club	Rumeur proposition offre rachat club pour 1 milliards £	ottenham Hotspur	Football	
Juin 2017	C	Facebook	Partenariat Droits Diffusion	Douzaine matches - Ligue des Champions (marché US) en ang et esp	Fox Sports	Football	2017-2018
Juin 2017	X	Facebook Live	Diffusion streaming	Intention de diffuser ses émissions linéaires avant et après le match sur Facebook, en utilisant Wirecast	DC United	Football	2017
Mai 2017	R	Facebook	Partenariat Droits Diffusion	Accord Confédé. Brésil avec Facebook afin de diffuser les matchs de football du Brésil sur les médias sociaux.	CBF	Football	2017
Mai 2017	X	Facebook Live	Diffusion streaming	Première diffusion en direct de vidéos à 360 ° pour les téléspectateurs des médias sociaux	VELUX EHF FINAL4 2017	Handball	2017
Mars 2017	C	Facebook Live	Partenariat Droits Diffusion	22 matches MLS en direct sur support mobile	Univision Deportes	Football	2017
Février 2017	C	Facebook Live	Partenariat Droits Diffusion	46 matches de la Liga MX (Mexicaine) disponibles qu'aux États-Unis en anglais avec aucune publicité	Univision Deportes	Football	
Février 2017	C	Facebook	Partenariat Droits Diffusion	Matchs du vendredi gratuitement de Liga	MediaPro et Liga	Football	
Octobre 2016	Conf	Facebook	Conférence	Solutions à destinations des organisations sportives - Dan Reed	SPORTEM	Sport	
Août 2016	X	Facebook Live	Diffusion streaming	Conférence de presse André Gomes	FC Barcelone	Football	
Août 2016	X	Facebook Live	Diffusion streaming	Match AS Roma vs Trek Grozny	AS Roma	Football	
Juin 2016		Messenger	Produit	Développement Bot Messenger	FFF et Aono	Football	
Juin 2016	Indi	Facebook Live	Diffusion streaming	Expérience fan	UEFA ; Fédération	Football	
Juin 2016	X	Facebook	Diffusion streaming	Live d'avant match, des highlights, des rapports pendant la rencontre, etc.	ox Sports ; CONMEBOL	Football	
Juin 2016	C	Facebook	Recrutement	Directeur numérique	Chelsea FC	Football	
Juin 2016	P	Facebook	Produit	"Sports Stadium" en France (concurrence à Twitter)		Sport	
Mai 2016	C	Facebook	Diffusion streaming	Atletico Madrid vs Athletic Bilbao Féminin	Liga et BeinSport	Football	
Mai 2016	C	Facebook	Sponsoring	Sponsor manche + émission	Corinthians	Football	
Mai 2016	X	Facebook Live	Diffusion streaming	Match Orlando Pride vs Houston	Alex Morgan	Football	
Avril 2016	C	Facebook	Partenariat	Acheter directement des tickets sans passer par un autre site internet.	TicketMaster	Sport	
Avril 2016	I	Facebook	Investissement	Ouverture nouvelle franchise : Deltas San Francisco	Deltas San Francisco	Football	
Avril 2016	X		Produit	Test de casque Oculus VR créé par Facebook pour les fans	Barcelona, Real Mac	Football	
Mars 2016	C	Facebook	Financement	Financement clubs sportifs (FCB, Real, Arsenal, City) et joueurs (Casillas,	Club et joueurs		
Janvier 2016	P	Facebook	Produit	"Sports Stadium" (concurrence à Twitter)		Sport	
Novembre 2015	P	Messenger	Produit	Test notification live sportive (concurrence Twitter)		Sport	
Octobre 2015	C	Facebook	Partenariat Droits Diffusion	Emission Match of the Day (sommaire de l'émission su FB)	BBC	Sport	
Décembre 2013	C	Facebook	Acquisition	SportStream, une start-up spécialisée dans l'analyse des médias sociaux	SportStream	Sport	
Septembre 2013	C	Facebook	Partenariat Droits Diffusion	Permettre aux données FB d'apparaître en direct sur matchs (NFL,	Fox Sports	Sport	6 mois
Février 2013	C	Facebook	Partenariat	Vente de tickets via application sur FB	Red Bulls NY	Football	
Avril 2012	C	Facebook	Partenariat	Intégration plate-forme Livesport.tv sur FB (50 chaînes sportives en direct et VOD)	Group Perform	Sport	
Août 2011	X	Facebook	Diffusion streaming	Wembley FC vs Ascot United - Tour préliminaire FA Cup	FA Cup	Football	
Mai 2010	X		Application	Select your 23 (prédiction d'équipe CDM 2010)	Eurosport	Football	

Légende	
C	Contrat direct entre FANGAM et acteur du sport
X	Contrat non-signé
X	Démarche de diffusion directe des acteurs du sport sur la plateforme des FANGAM
Indi	Utilisation de la plateforme des FANGAM indirectement
R	Rumeur
P	Lancement produits/services
D	Discussion entre acteurs
Conf	Conférence
I	Investissement

Tableau 3 - Chronologie de la présence de Facebook dans le football professionnel

II. Netflix, le cavalier seul, à la stratégie cohérente

La société Netflix compose le deuxième groupe issu de cette typologie. Bien que souvent mentionné sur les appels d'offres des détenteurs de droits sportifs, le groupe américain est resté focalisé uniquement sur des contenus de type documentaire-série vis-à-vis des clubs et des ligues. En effet, avec la distribution de documentaire sportif, plongeant le téléspectateur derrière les coulisses d'un match ou d'un entraînement, Netflix ne souhaite pas s'aventurer sur des contenus en direct, qui n'ont de la valeur uniquement sur une temporalité de 90 minutes. Avec des documentaires-séries portés sur l'histoire de la Juventus ou encore le suivi de l'équipe argentine Boca Juniors, sur toute une saison en 2017, ces initiatives justifient le modèle économique de Netflix avec un catalogue sportif consommable à tout moment. Netflix propose aussi la distribution de documentaires-séries sportifs non produits par la société américaine, comme la série *Becoming Zlatan* en 2015, produite par des réalisateurs indépendants puis ajoutée au catalogue sportif de Netflix.

En somme, bien que le géant du film surfe sur la production et/ou la distribution de contenus « hors-live », à l'instar d'Amazon, le modèle économique payant de Netflix pourrait se permettre à l'avenir une orientation sur des droits sportifs en direct, en fonction de la stratégie.

NETFLIX							
Date	Etat	Filiale	Domaine	Objet	Entité touchée	Sport visé	Durée
Janvier 2018	R	Netflix	Partenariat	Documentaire-série	PSG et OM	Football	
Novembre 2017	C	Netflix	Partenariat	Documentaire-série	Boca Juniors	Football	
Octobre 2017	C	Netflix	Partenariat	Documentaire-série	Juventus Turin	Football	
Février 2017	C	Netflix	Marketing	Brand Content	28 joueurs	Football	

Légende	
C	Contrat direct entre FANGAM et acteur du sport
C	Contrat non-signé
X	Démarche de diffusion directe des acteurs du sport sur la plateforme des FANGAM
Indi	Utilisation de la plateforme des FANGAM indirectement
R	Rumeur
P	Lancement produits/services
D	Discussion entre acteurs
Conf	Conférence
I	Investissement

Tableau 4 - Chronologie de la présence de Netflix dans le football professionnel

III. Apple et Microsoft, des partenaires technologiques pour les clubs de football

Dernier groupe de cette typologie présente sur le marché des droits médias du football, Apple et Microsoft. Ces derniers n'ont acté et porté aucune présence que ce soit pour des droits médias en direct, des contenus « hors-live » ou des partenariats de diffusion avec des médias traditionnels.

Malgré cette absence sur le marché des droits, ces deux géants de la Silicon Valley semblent avoir inséré le marché du football sur d'autres secteurs, notamment à travers des partenariats technologiques avec des ligues, des clubs ou des joueurs.

De son côté, Apple cherche de la visibilité pour ses produits Beats By Dre. Des accords de partenariat et de sponsoring que ce soit avec des clubs comme le PSG en 2014, le Bayern Munich et Chelsea en 2016, ou avec des joueurs comme Mario Gotze, Antoine Griezmann et Matt Hummels en 2016 montrent cet intérêt. Deuxièmement, la marque à la pomme semble avoir une appétence pour l'amélioration technologique à travers de nouveaux modes de paiement ou le lancement d'application notamment vis-à-vis du développement technologique des stades (Wembley Stadium en 2017 et Alliance Arena en 2018).

APPLE							
Date	Etat	Filiale	Domaine	Objet	Entité touchée	Sport visé	Durée
Décembre 2018	P	Apple Pay	Partenariat	Utiliser mode de paiement d'Apple avec iPhone ou Apple Watch dans stade	Bayern Munich	Football	
Septembre 2018	C	Beats By Dre	Partenariat	Prolongation partenaire sonore officiel	Chelsea FC	Football	3 ans
Décembre 2017	C	Apple	Partenariat	Dématérialisation de la billetterie	Wembley Stadium	Football	
Janvier 2017	C	Apple Music	Partenariat	Partage goût musicaux	Bayern Munich	Football	
Novembre 2016	C	Apple Music	Sponsoring	Joueur	Matt Hummels	Football	
Août 2016	C	Beats By Dre	Partenariat	Campagne publicitaire - Casque audio	Antoine Griezmann	Football	
Juin 2016	C	Beats By Dre	Partenariat	Campagne publicitaire - Casque audio	Mario Gotze	Football	
Avril 2016	I	Apple	Investissement	Ouverture nouvelle franchise : Deltas San Francisco	Deltas San Francisco	Football	
Février 2016	C	Beats By Dre	Partenariat	Casque audio	Chelsea FC	Football	
Janvier 2016	C	Beats By Dre	Partenariat	Casque audio	Bayern Munich	Football	
Avril 2015	P	Apple Watch	Produit	Application iOS "OM Officiel" sur montre connectée	OM	Football	
Juin 2014	C	Beats By Dre	Partenariat	Campagne publicitaire avec footballeurs	Joueurs	Football	
Mars 2014	C	Beats By Dre	Partenariat	Produit casque audio - 0,5 à 2 millions €	PSG	Football	
Septembre 2012	P	Apple	Produit	Lancement application sur Ipad pour les programmes de matches	Arsenal FC	Football	
Août 2012	C	Apple	Partenariat	Accord de réseau d'affiliation - Partage de musique des joueurs sur Itunes	AS Roma	Football	
Janvier 2012	R	Apple	Droits médias	Intérêt pour les droits de la Premier League	Premier League	Football	

Légende	
C	Contrat direct entre FANGAM et acteur du sport
C	Contrat non-signé
⊗	Démarche de diffusion directe des acteurs du sport sur la plateforme des FANGAM
Indi	Utilisation de la plateforme des FANGAM indirectement
R	Rumeur
P	Lancement produits/services
D	Discussion entre acteurs
Conf	Conférence
I	Investissement

Tableau 5 - Chronologie de la présence d'Apple dans le football professionnel

De l'autre côté, Microsoft entretient beaucoup de liens technologiques avec le football espagnol notamment avec le Real Madrid, la Real Sociedad et la Liga. L'ensemble de ces partenariats technologiques visent à développer leurs produits Xbox (accord avec le Real Madrid en 2017) ou Surface (accord avec le PSG en 2013). L'entreprise participe aussi à la transformation des stades en « smart-stade » (partenariat avec l'Olympique Lyonnais sur la connectivité en 2015 et avec la Real Sociedad sur les installations en 2018) ou encore au développement de l'expérience du fan à l'instar du partenariat signé en 2016 et 2019 entre la Liga et le géant américain.

En somme, ces deux acteurs, Apple et Microsoft, constituent plus des partenaires technologiques, que de réels acheteurs de droits sportifs vis-à-vis du football.

MICROSOFT									
Date	Etat	Filiale	Domaine	Objet	Entité touchée	Sport visé	Durée	Somme	
Mars 2019	C	Microsoft	Partenariat	Nouvel assistant virtuel pour fournir aux fans des informations	Liga	Football			
Janvier 2019	C	Microsoft	Partenariat	Support marketing et commercial	orbidden Technolog	Sport			?
Janvier 2019	C	Microsoft	Partenariat	Projet d'incubateur technologique au centre mondial d'innovation du sport (GSIC) de Microsoft	Liga	Football			
Septembre 2018	C	Microsoft	Partenariat	Renouvellement 2016 - Améliorer la portée de la ligue à l'échelle mondiale	Liga	Football			?
Juin 2018	C	Microsoft Sport	Partenariat	Améliorer les installations du stade Anoeta du club via projet d'incubation	Real Sociedad	Football			?
Juillet 2017	C	Microsoft	Partenariat	Produit Xbox - Entre 20 et 30 M€	Real Madrid	Football			20-30M
Novembre 2016	C	Microsoft	Partenariat	Partenaire technologique officiel sur expérience fan digitale	Liga	Football			?
Décembre 2015	C	Microsoft	Partenariat	Développement connection du stade - Projet e-stade	OL	Football	2 ans 1/2		
Novembre 2014	C	Microsoft	Partenariat	Produit technologique ; lien avec les fans pour 30 millions \$	Real Madrid	Football	4 ans		30M\$
Novembre 2013	R	Microsoft	Naming	Santiago Bernabeu	Real Madrid	Football			
Novembre 2013	C	Microsoft	Partenariat	Produits officiels Xbox et Surface	PSG	Football	1 an		Non-dévoilée

Légende	
C	Contrat direct entre FANGAM et acteur du sport
C	Contrat non-signé
X	Démarche de diffusion directe des acteurs du sport sur la plateforme des FANGAM
Indi	Utilisation de la plateforme des FANGAM indirectement
R	Rumeur
P	Lancement produits/services
D	Discussion entre acteurs
Conf	Conférence
I	Investissement

Tableau 6 - Chronologie de la présence de Microsoft dans le football professionnel

Pour résumer, l'illustration ci-dessous donne une représentation générale des résultats obtenus précédemment concernant les actions établies par les FANGAM dans le football professionnel.

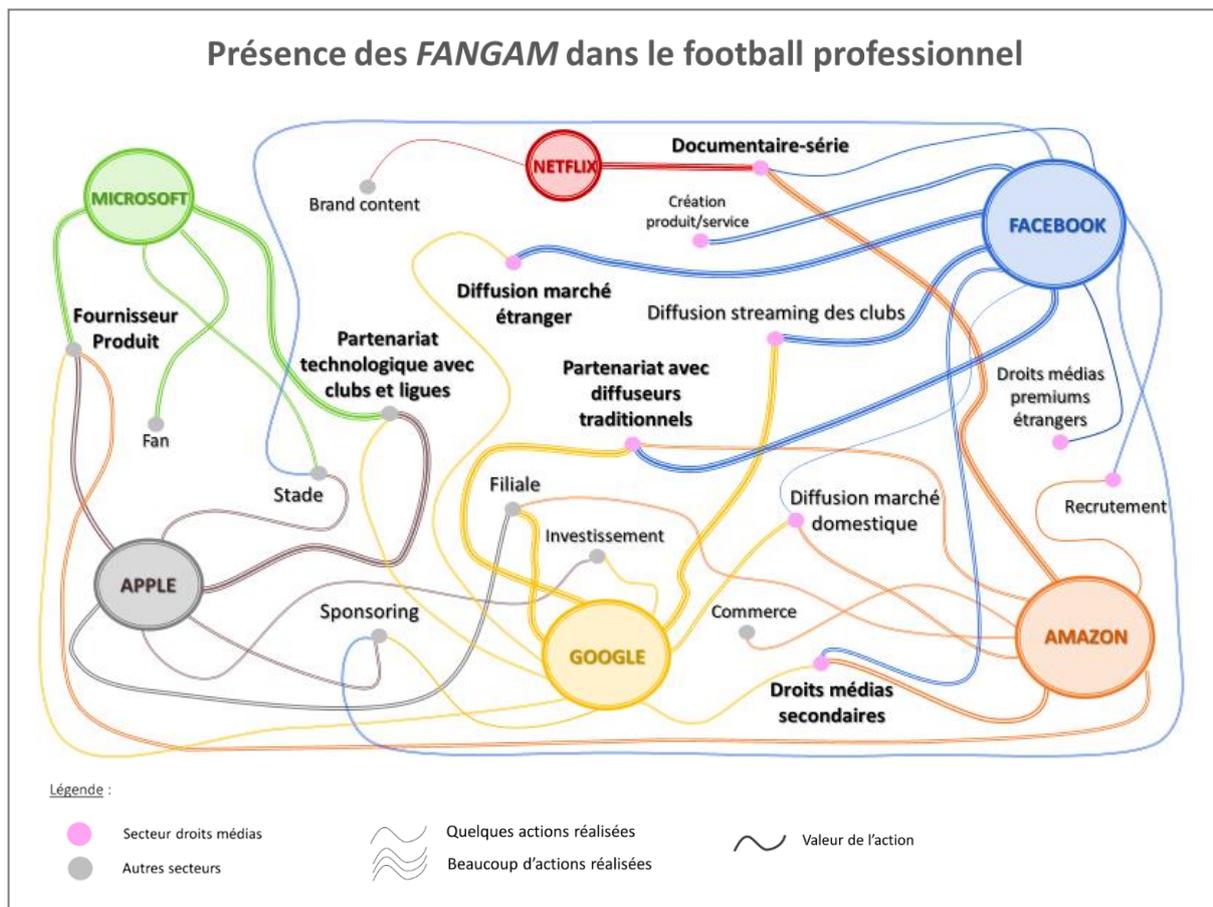


Illustration 32 – Représentation actionnelle de la présence des FANGAM dans le football professionnel

IV. Les FANGAM restent patients quant aux droits premiums européens du football

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, les FANGAM ont entamé de nombreuses actions comme visualisé précédemment dans le football. Bien que leurs intérêts soient révélés au grand jour, ces nouveaux acteurs restent en phase de test vis-à-vis des droits.

« Les lots acquis sont pour l'instant secondaires [en parlant des FANGAM]. »
(Antoine Feuillet, pour EcoFoot, en Octobre 2018)

« Ils font preuve d'une certaine prudence en n'allant pas sur les plus gros lots. (...) Ils y vont pas à pas. » (Thomas Coudry, analyste médias pour Bryan Garnier, pour CB News, en Juin 2018)

Ils restent donc relativement prudents et tâtent le terrain, se présentant comme des compléments aux partenaires avec les diffuseurs traditionnels plutôt qu'à des substituts. Amazon a notamment signé un accord en septembre 2019 avec Discovery afin de rendre son service OTT Eurosport Player disponible sur la plateforme de diffusion d'Amazon. De son côté, Facebook a signé plusieurs accords avec des diffuseurs traditionnels comme Univision Deportes en 2017 afin de diffuser 22 matches de la Major League Soccer (MLS) sur mobile et 46 matches de la Liga Mexicaine aux Etats-Unis. Le réseau social a aussi signé plusieurs accords avec Fox Sport en 2013, 2016 et 2017 sur la diffusion de matches de football. Enfin, Google a vu à plusieurs reprises BT Sport diffuser la finale de Ligue de Champions et l'Europa League sur la chaîne Youtube du diffuseur traditionnel anglais.

« Cela a toujours été dans leur stratégie de parler de partenariat avec les diffuseurs. En réalité, ils testent des choses avant de frapper un grand coup. Il leur manque juste du contenu de diffusion. » (Pascal Perri, directeur du cabinet PNC Economic, sur Le Monde, en Octobre 2017)

Les FANGAM semblent avant tout chercher à comprendre les modalités du marché du football, qui lui est bien spécifique. La structure des droits du football établit sur des modèles de vente par marché ne facilite pas les modèles économiques de ces géants, habitués à travailler de manière mondiale selon Thomas Coudry.

« Le cinéma et les séries ont un coût global, on dépense une fois et on peut toucher le monde entier potentiellement. A l'inverse, les droits sportifs sont locaux, c'est un modèle commercial totalement différent, qui permet moins d'économies d'échelle. » (Thomas Coudry, analyste médias pour Bryan Garnier, pour CB News, en Juin 2018)

A travers cette patience, certains spécialistes pensent que les FANGAM attendent leur heure, laissant les diffuseurs traditionnels s'écrouler au fur et à mesure du temps afin d'attaquer le marché sur des prix moins conséquents.

« Les Gafa observent cette guerre de manière détachée, de loin, en sachant que leur modèle bénéficie d'une croissance insolente (...) Tous les acteurs qui font monter les enchères sont des empires en déclin. » (Pierre Maes, pour Le Figaro, en Mars 2019)

« Les géants du web font preuve de prudence et refusent de surenchérir. »
(Pittet, 2019) (Pierre Maes, pour Le Temps, en Mars 2019).

En considérant les droits premiums comme la diffusion de la majorité des grandes affiches à des horaires les plus regardés, les *FANGAM* n'ont pas réellement fait l'acquisition de ce genre de droits sur le marché européen du football.

« Les droits TV de la Premier League étaient divisés en sept lots, et Amazon a fait l'acquisition d'un des lots mineurs, avec seulement vingt matchs. Sa percée dans les droits TV de la Premier League semble, en réalité, avant tout expérimentale »
(Paolo Pascatore, analyste chez CCS Insight, pour SoFoot, en Juin 2018)

Bien que le nombre de matches soit peu conséquent, les 20 matches en direct de PL obtenus par Amazon se joueront durant le Boxing-Day en fin décembre et début janvier. Cette tentative constituera un élément stratégique afin d'attirer de nouveaux clients pendant la période de Noël et de tester le marché.

De l'autre côté, Facebook a cependant obtenu les droits de la prestigieuse Ligue des Champions et Europa League avec la diffusion de 32 matches sur le marché latino-américain en 2018 mais aussi une exclusivité de 380 matches de la Liga espagnole en Asie du Sud (sous-continent indien) pour la période 2018-2022. Ainsi, bien que l'investissement des droits premiums européens soient encore timides, le réseau social est le seul *FANGAM* à avoir tout de même obtenu des droits premiums sur plusieurs marchés étrangers.

Encore observateurs, les raisons de cette prudence résident cependant dans la barrière à l'entrée des prix et le retour sur investissement qui en découle. De plus, le savoir-faire est termes de production et de diffusion des *FANGAM*, ne figure pas encore à la hauteur de celui des acteurs traditionnels.

Malgré cette forme de prudence, les *FANGAM* semblent correspondre aux caractéristiques disruptives selon les travaux de Christensen.

V. Une présence potentiellement disruptive

Cet état des lieux a montré l'importance d'activités de certains *FANGAM* sur le marché des droits médias à l'instar d'Amazon, Facebook, Google ou encore Netflix.

Développés par Christensen et présentés dans le cadre théorique, il semble que les *FANGAM* soient des acteurs disruptifs par la rupture de marché et rupture inférieure. Clairement, les *FANGAM* ont pour caractéristiques communes d'être issus du numérique mais optent pour des modèles économiques différents. Après avoir vu une première segmentation en termes de présence, ces modalités économiques apportent donc une seconde segmentation des *FANGAM*. D'un côté Facebook et Google fournissent des contenus gratuits au consommateur tandis que Amazon et Netflix optent pour des contenus payants. De fait, les modèles de gratuité poussent donc à la disruption de marché. En effet, à court terme, les contenus diffusés par ces acteurs resteront moins performants que les diffuseurs traditionnels mais nourriront une partie annexe de consommateurs. A travers ses nombreuses actions, Facebook doit

notamment encore trouver sa stratégie ainsi qu'un modèle économique viable sur le marché des droits médias. Cette nouvelle offre vêtue d'aucune barrière financière pourrait correspondre à une offre émergente de consommateurs souhaitant ne plus payer des sommes étourdissantes pour visualiser des contenus sportifs.

Parallèlement, les modèles payants pourront s'orienter aussi à court terme vers ce type de rupture par marché. Mais avec ce modèle économique, les géants du numérique pourront surtout créer une disruption par rupture inférieure. Il semble que les offres par abonnement comme Amazon et Netflix, assurent une anticipation financière quant au retour sur investissement dans le temps. Ces sociétés peuvent donc présenter des contenus performants et ainsi une gamme de produits plus simple, plus accessible et universelle pour le consommateur.

Ainsi, une double segmentation des *FANGAM* s'installe sur le marché des droits médias, avec une première segmentation (vu précédemment) de *FANGAM* au niveau présentiel sur le marché : un groupe très présent composé de Facebook, Amazon et Google ; un deuxième groupe, très peu actif composé de Netflix et finalement, un dernier groupe composé de Microsoft et Apple, complètement absent du marché. Semblablement, une deuxième segmentation s'initie concernant le type de contenus diffusés auprès des consommateurs : gratuit (Facebook et Google) ou payant (Amazon et Netflix). En outre, le type de contenus diffusés est un élément déterminant sur la dimension disruptive de rupture. En d'autres termes, plus l'acteur sera présent sur le marché, plus il sera un potentiel « disrupteur » en fonction de son modèle économique.

En somme, le niveau présentiel ainsi que le type de contenus (gratuit ou payant) offrent aux consommateurs deux paramètres déterminants sur la disruption du marché (*Illustration ci-dessous*).

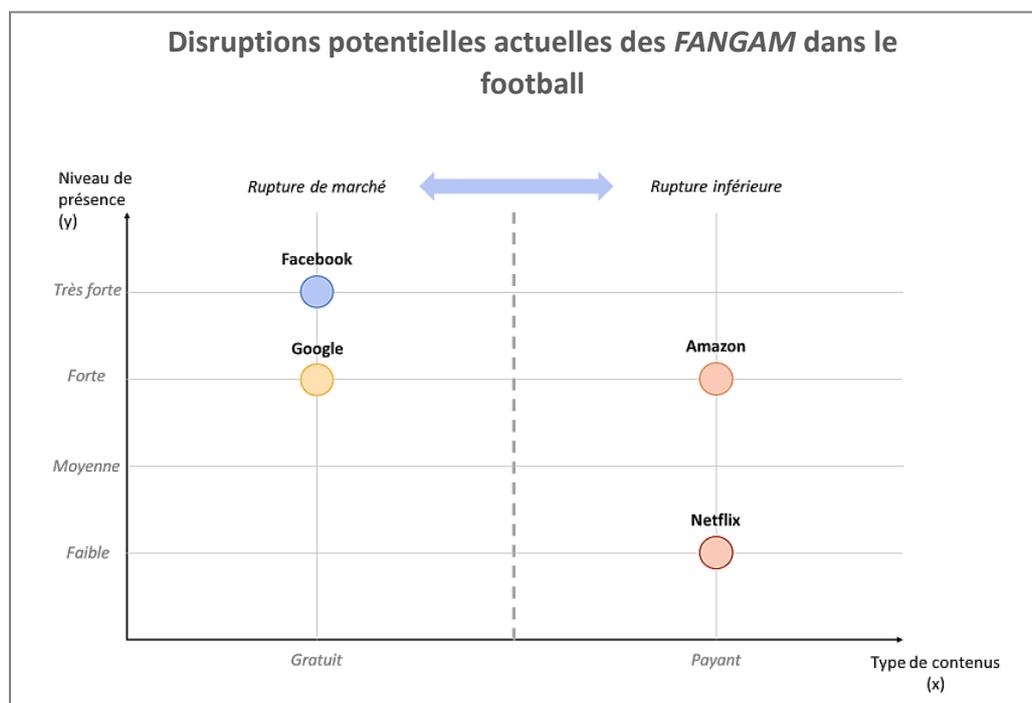


Illustration 33 – Caractère disruptif des FANGAM évalué en fonction du niveau de présence et du type de contenus diffusés (Apple et Microsoft n'apparaissent pas suite à leur absence totale sur le marché des droits médias)

Finalement, Facebook et Amazon, possédant des modèles économiques différents, pourraient être les acteurs les plus disruptifs sur le marché lié à leur fort niveau d'activités.

Pour résumer, les *FANGAM* sont des acteurs potentiellement disruptifs que ce soit par la rupture de marché (Facebook et Google) et ou la rupture inférieure (Amazon et Netflix). Le tableau suivant offre un récapitulatif des actions entreprises par les *FANGAM* sur le marché des droits médias.

	Facebook	Amazon	Netflix	Google	Apple	Microsoft			
<i>Cœur de métier</i>	Réseau social	E-commerce	Industrie créative	Moteur de recherche	Services technologiques	Services technologiques			
<i>Activité quantitative sur le marché des droits médias</i>	+++	++	+	++	∅	∅			
<i>Activité d'achat de droits en direct</i>	+	++	∅	+	∅	∅			
<i>Activité de partenariatisation de contenus en direct</i>	+++	+	∅	+++	∅	∅			
<i>Activité de contenus "hors-live"</i>	+	++	++	+++	∅	∅			
<i>Diffusion autonome des acteurs du sport</i>	+++	∅	∅	+++	∅	∅			
<i>Abonnement pour le consommateur</i>	Gratuit	Payant	Payant	Gratuit	∅	∅			
<i>Prix pour le consommateur</i>	0	5,99 €/mois* 7,99€/mois**	7,99 €/mois***	0	∅	∅			
<i>Type de disruption (selon Christensen)</i>	Par rupture de marché	Par rupture de marché et rupture inférieure	Par rupture de marché et rupture inférieure	Par rupture de marché	∅	∅			
<i>Canal de diffusion de contenus</i>	OTT								
<i>Plateforme de diffusion de contenus</i>	Facebook Watch - Facebook Sport	Amazon Prime Video	Netflix	Youtube	Apple TV	∅			
<i>Concurrence des acteurs traditionnels</i>	Diffuseurs traditionnels gratuits et payants				∅	∅			
<table border="1"> <tr> <td>* Prix d'abonnement mensuel à Amazon Prime</td> </tr> <tr> <td>** Prix d'abonnement mensuel pour les hors-abonnés Prime</td> </tr> <tr> <td>*** Prix d'abonnement mensuel à Netflix</td> </tr> </table>							* Prix d'abonnement mensuel à Amazon Prime	** Prix d'abonnement mensuel pour les hors-abonnés Prime	*** Prix d'abonnement mensuel à Netflix
* Prix d'abonnement mensuel à Amazon Prime									
** Prix d'abonnement mensuel pour les hors-abonnés Prime									
*** Prix d'abonnement mensuel à Netflix									

Tableau 7 - Tableau récapitulatif des activités des *FANGAM* sur le marché des droits médias

En s'appuyant sur le tableau ci-contre et en reprenant la pyramide de Christensen du cadre théorique, les *FANGAM* sont considérés comme disruptifs, car ils possèdent :

- **Une technologie simple et innovante** : diffusion de contenus via l'OTT ;
- **Un business-model low-cost** : économie d'échelle via le réseau mondial, prix faible pour le consommateur et des « partenariations » de diffusion afin de limiter les coûts de production ;
- **Une proposition de valeur** : ajout d'une offre sportive à leurs contenus numériques.

En somme, les *FANGAM* semblent être des acteurs disruptifs d'après les résultats précédents. En s'insérant sur le marché des droits sportifs et notamment du football européen de manière conséquente, ces géants du numérique pourraient jouer le rôle de « disrupteur » sur l'ensemble de l'économie structurelle et commerciale du football.

Chapitre 6 : Disruption de la structure économique-commerciale des clubs et ligues de football professionnels européens

A travers cette partie, nous verrons comment les *FANGAM*, de manière prospective, peuvent transformer la structure économique des ligues et clubs professionnels européens en s'insérant sur le marché des droits médias. Ainsi, nous analyserons donc la disruption sur trois axes : l'économie du football européen, le modèle d'exploitation et de distribution des ligues des droits médias et enfin le modèle économique des clubs européens.

I. Disruption du modèle structurel économique du football européen (selon le modèle d'Andreff)

1. Un équilibre compétitif et économique des championnats nationaux remis en question

a. Adaptation des ligues sur la répartition des revenus

Les *FANGAM* sont des acteurs avec un potentiel économique conséquent pouvant bouleverser tout un marché. Avec ce potentiel, l'équilibre compétitif peut se voir redessiner. En effet, avec une injection financière encore plus conséquente, les clubs pourraient voir leurs revenus « droits médias » croître significativement, le tout remettant en question l'équilibre compétitif d'un championnat national.

D'un côté, le déséquilibre compétitif européen entre les grands clubs et petits clubs pourraient s'amplifier et entretenir ce cercle vicieux (ou vertueux) qui fera en sorte que ce soient toujours les mêmes équipes qui remportent les compétitions nationales ou européennes. De l'autre, l'arrivée des *FANGAM* pourrait éventuellement donner la possibilité aux clubs moins renommés d'établir une stratégie mondiale et d'agir comme une fenêtre sur les marchés internationaux, permettant de croître les revenus télévisuels.

« Tu peux te dire que si tu es un petit club, que tu n'avais jamais eu l'opportunité de créer ta chaîne télé, il y a quelque chose à faire. Aujourd'hui si tu es un club moins connu et que tu penses avoir des supporters, une communauté expatriée en Amérique du Sud ou aux Etats-Unis, peut être que c'est une opportunité aussi pour ces clubs-là. » (Interview avec un représentant d'une organisation professionnelle de football, le 19 novembre 2019)

Bien que les *FANGAM* puissent apporter un flux financier conséquent, l'élément central de l'équilibre économique et compétitif d'un championnat dépendra de la clé de répartition des revenus droits télévisuels effectuée par les ligues et reversée aux clubs.

« C'est sûr que l'arrivée de nouveaux acteurs va engendrer un budget supplémentaire mais après c'est vraiment la répartition au sein des différentes ligues qui va faire la différence. » (Interview avec Richard Duhautois, le 08 novembre 2019)

Expliqués lors de la revue de littérature, les déséquilibres économiques et compétitifs des clubs se nourrissent l'un de l'autre. L'injection de revenus supplémentaires permettra à un club d'investir sur de nouveaux talents et donc d'être compétitif sur le plan sportif. Ainsi, les FANGAM pourraient entretenir un déséquilibre financier entre les grands clubs européens et les plus petits s'ils venaient à participer à la croissance des prix des droits. C'est pourquoi, la répartition des revenus déterminée par les ligues influera sur l'économie et la compétitivité des clubs à la fois sur le championnat national et sur les compétitions européennes. Celle-ci est un élément essentiel afin de limiter les inégalités. Mais cette inégalité a un impact sur le plan européen. En effet, les ligues se trouvent coincées entre les championnats nationaux et les compétitions européennes. D'un côté, les ligues ont un intérêt à favoriser les premières équipes de leur championnat afin d'être compétitif sur la scène européenne et ainsi augmenter considérablement les sources de revenus. En même temps, elles ont aussi un intérêt à favoriser l'ensemble des équipes du championnat national afin d'accroître la compétition grâce à l'incertitude du résultat, le tout donnant une image attrayante à la ligue permettant ainsi de générer des revenus.

Finalement, un jeu d'équilibriste s'installe entre l'intérêt national et européen. Avec la potentielle arrivée des FANGAM, les ligues, poussées par leurs clubs de plus en plus désireux, devront adapter leurs critères de répartition des revenus droits télévisuels au niveau des parts fixes et variables et choisir leur stratégie de développement.

« Avec MediaPro pour les droits de la Ligue 2020-2024, la distribution a augmenté de 60%. Je peux vous dire que les présidents de Première Ligue [syndicat des clubs professionnels français de Ligue 1] sont tous en train de négocier pour les clés de répartition. Donc évidemment, cela a un effet. Plus le montant augmente, plus la clé de répartition est un enjeu très important. Donc évidemment, cela risque de changer une part fixe et part variable, c'est sûr. » (Interview avec Richard Duhautois, le 08 novembre 2019)

En substance, la clé de répartition des revenus est fondamentale pour l'économie des clubs. Cet élément pourrait pousser les grands clubs européens à créer une Super League fermée, notamment si ces grands clubs venaient à ne pas se satisfaire des revenus potentiellement colossaux obtenus grâce aux FANGAM et reversés par l'UEFA.

b. Possibilité de création d'une Super League Européenne fermée

Souvent utilisée comme menace pour augmenter les sommes perçues sur les droits télévisuels des compétitions européennes comme la Ligue de Champions, l'arrivée des FANGAM pourrait pousser les grands européens à créer une Super League Européenne fermée. La Ligue des Champions est un produit ultra-premium justifiant les investissements faits par les diffuseurs. La qualité de ce produit grimperait en valeur avec uniquement le rassemblement des meilleures équipes sur circuit fermé.

« Imaginez le football qui est largement plus populaire que le football américain dans le monde ainsi que les télés et notamment avec ces nouveaux entrants qui arriveraient, si on crée une ligue fermée, le montant que les télés du monde entier et les diffuseurs seraient prêts à mettre. Donc en effet, il y a une pression énorme, plus il y a d'argent pour les clubs, plus il y a un intérêt à créer ce type de ligue. » (Interview avec Richard Duhautois, le 08 novembre 2019)

Sur une ligue ouverte, les joueurs « stars » ont un pouvoir de négociation très fort au niveau salarial puisque les meilleures équipes cherchant à se maintenir au haut niveau sont obligées d'attirer les meilleurs joueurs. Les clubs doivent donc rémunérer ces joueurs, ce qui représente une charge financière conséquente. Avec le potentiel économique des FANGAM et un intérêt à diffuser un produit rare et hautement revalorisé, les grands clubs européens pourraient faire pression et ainsi ouvrir une Super League fermée, où la manne financière serait conséquente grâce à des profits encore plus importants et un maintien des salaires de joueurs à un niveau beaucoup plus faible. Cependant, il existe une limite à ce genre d'initiative :

« Oui c'est possible [à ce que les FANGAM incitent les clubs à créer une Super League]. Après il y a toujours des limites à ce projet notamment légales. Le droit européen n'autoriserait pas la création d'une ligue totalement fermée comme aux Etats-Unis. Si on regarde l'existence d'une ligue fermée en Europe, vous avez l'Euro-League de Basket mais c'est une ligue que l'on ne peut pas considérer comme totalement fermée. Vous avez, je crois, un nombre de clubs qui ont un poste permanent dans l'Euro League et d'autres, il me semble, qui doivent se qualifier pour l'Euro League. Donc c'est une sorte de ligue semi-fermée mais il y a quand même un aspect de promotion, en tout cas de compétition sportive qui rentre en compte. Alors qu'une Super League totalement fermée, cela me paraît impossible sur le plan légal sans changement législatif. » (Interview avec Antoine Feuillet, le 30 octobre 2019)

Bien évidemment, les FANGAM ne seraient pas les premiers à lancer ce genre d'initiatives. En réalité, les grands clubs européens via leur syndicat pourraient utiliser les géants du numérique, plus comme une menace afin de renégocier le nombre de places qualificatives, les sommes perçues sur les droits télévisuels ou encore le format de la compétition, que de réelles tentatives de projet de ligue fermée.

« Finalement, regardez, la Ligue des Champions c'est un peu cela [ligue semi-fermée]. Avec les gros championnats européens où ils sont 5 clubs qui sont systématiquement qualifiés d'office. C'est pour cela, l'enjeu est de finir dans les quatre premiers finalement. Cela augmenterait la probabilité de participer à la Ligue des Champions et en fait quand vous regardez les lois qui ont été faites par l'UEFA, ça tend vers un système hybride ces derniers temps. » (Interview avec Richard Duhautois, le 08 novembre 2019)

« Après tout est possible mais il y a de grosses contraintes et notamment se poser la question : est-ce que cela vaut vraiment le coût d'abandonner la culture nationale et la ligue nationale juste pour maximiser le profit et faire le plus d'argent possible ? » (Interview avec Antoine Feuillet, le 30 octobre 2019)

2. Un modèle de financement des clubs cohérent

Développé par Wladimir Andreff, le modèle MMMMG semble correspondre à l'ère du football moderne. Bien que les FANGAM débarquent sur ce marché, cette situation constituerait une forme actuelle de ce modèle notamment définie par des caractéristiques médiatiques, de marché et de globalisation. En effet, ces acteurs mondiaux aux cœurs de métiers différents à celui du football et des médias montrent un intérêt probant sur les droits de diffusion du sport et acteraient une mondialisation encore plus accrue.

« Oui ils rentrent dans cette optique pour l'instant [modèle MMMMG]. Finalement, les géants du net, ce sont des marchés globaux. Cela étant, j'ai dû mal à me projeter au-delà de ce modèle à l'ère post-moderne du football, avec des marchés complètement mondialisés et puis c'est lié à l'évolution du système dans lequel on vit. Ce n'est pas que le football finalement, c'est le système capitaliste. Je pense que les GAFAN sont dans ce système. » (Interview avec Richard Duhautois, le 08 novembre 2019)

3. Vers un désendettement du football européen ?

Les clubs européens voient leur endettement faiblir avec l'introduction du Fair Play Financier mais aussi avec les stratégies d'assainissement permettant d'accroître les revenus et donc de diminuer les dettes nettes (les différences entre les dettes et la trésorerie). Avec un potentiel économique lourd, les FANGAM pourraient finalement participer au désendettement du football européen s'ils venaient à surenchérir sur des droits premiums ou à valoriser des droits secondaires peu exploités par les diffuseurs traditionnels.

« L'endettement a complètement diminué et puis finalement ce qu'il se passe c'est qu'avec l'augmentation des droits TV et de l'argent du sponsoring c'est que le football contrairement à ce qu'il s'est passé dans toute l'histoire depuis la fin du 19e siècle, permet de faire un peu d'argent. Donc je pense qu'au contraire, plus il y a d'argent, moins il y a d'endettement. » (Interview avec Richard Duhautois, le 08 novembre 2019)

Encore une fois, les tentatives de réduction de la dette dépendent avant tout des gestionnaires des clubs ou des ligues. Bien qu'avec des flux financiers grossis par les droits télévisuels du football, chaque club est libre d'établir sa stratégie dans le temps en termes d'investissement et d'assainissement des finances.

« Ce que je pense sur l'endettement des clubs finalement, qu'il y ait beaucoup d'argent ou non, tu peux te dire plus il y a de l'argent moins il y a d'endettement. Après effectivement, sur le fonctionnement tu peux avoir des gens qui commencent à pas mal dépenser en sachant qu'il y a des gros contrats qui arrivent, qui gèrent différemment. Mais pour moi, ce n'est pas lié à la somme qui vient au départ, c'est lié au fonctionnement d'un club ou d'une fédération ou

de n'importe quel type d'institution. » (Interview avec un représentant d'une organisation professionnelle de football, le 19 novembre 2019)

4. Le renforcement d'une bulle spéculative ?

Toute cette circulation financière de plus en plus conséquente entre différents acteurs pourrait laisser penser à un éclatement d'une bulle selon certains économistes :

« Tout cela ressemble beaucoup à une bulle financière, une fuite en avant. L'inflation de ces droits ne manque pas d'inquiéter. Il y a un vrai risque d'éclatement de la bulle » (Jean-Pascal Gayant, pour la Revue des Médias, en Septembre 2019)

Cependant, d'autres économistes comme Richard Duhautois, pensent que le football professionnel n'est absolument pas une bulle financière. En effet, celui-ci considère que les clubs de football ont les moyens économiques, grâce à des montages financiers conséquents, d'acheter des joueurs sur le marché des transferts et nous donne une définition d'une bulle financière :

« (...) ce n'est pas une bulle je tiens à dire. En effet, une bulle financière dans le football ce n'est pas cela. La définition d'une bulle, c'est la valeur des actifs qui se déconnecte de sa valeur réelle, et ce n'est pas du tout le cas [en parlant du football]. Les clubs de football achètent des joueurs très chers mais ils ont les moyens. Il n'y a pas de bulle spéculative dans le football contrairement à ce que certains disent. » (Interview avec Richard Duhautois, le 08 novembre 2019)

Ce qui fut le cas du Paris-Saint-Germain avec le transfert de Neymar :

« Pour le football, ce n'est pas du tout le cas, vous pouvez avoir un jugement de moral sur les transferts du genre "C'est scandaleux de payer 200 millions d'euros pour un joueur comme Neymar" mais quand le PSG a dépensé cette somme pour Neymar, ils avaient l'argent. Mais ils vont l'amortir sur la durée de son contrat. S'ils le vendent avant la fin de son contrat, ils vont empocher une plus-value qui sera la différence entre le prix de transfert moins ce qu'il reste à payer. Finalement, ils ne vont pas perdre d'argent » (Interview avec Richard Duhautois, le 08 novembre 2019)

En somme, bien que les FANGAM démarrent leur investissement dans le football professionnel, il semblerait qu'ils ne participeraient pas au grossissement et l'éclatement d'une bulle financière dans le football puisque que celle-ci n'est pas existante. En soi, l'économie du football n'a que très peu d'impact sur l'économie globale nationale ou mondiale selon Richard Duhautois :

« Donc imaginons que le football s'effondre car tout le monde en a marre de payer de l'argent, qu'est-ce que ça va faire sur l'économie réelle qu'il n'y ait plus de club de football ? Rien. »

Pour l'économiste, le terme de « bulle » pour le football est généralement confondu avec la concurrence entre les médias. Il y a un fort risque à ce que les médias ne se fassent plus concurrence pour obtenir les droits premiums du football impactant de

facto les revenus potentiels pour les clubs. Mais selon l'économiste, les effets restent minimes :

« Le football qu'est-ce que cela représente dans l'économie d'un pays ou l'économie mondiale ? Ce n'est rien du tout, ça ne représente rien. Comme on en parle beaucoup, tout le monde a l'impression que c'est un truc fondamental mais le football n'est rien d'un point de vue financier. Ce sont des changements de paradigme : qu'un jour qu'il y ait moins d'argent pour les clubs de foot pourquoi pas, c'est lié à la concurrence entre les médias. C'est tout sauf une bulle. » (Interview avec Richard Duhautois, le 08 novembre 2019)

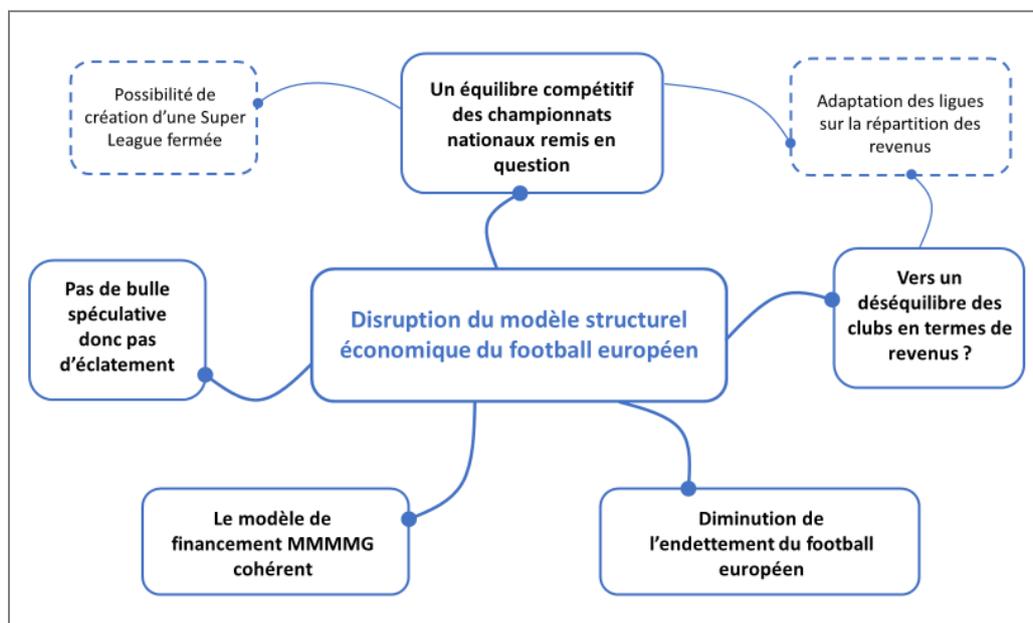


Illustration 34 - Possibilités disruptives des FANGAM sur le modèle structurel économique du football européen

II. Disruption du modèle d'exploitation et de distribution des droits médias des ligues européennes sur le marché des droits médias

1. Une augmentation de la valeur et une restructuration des droits médias

a. Vers une augmentation générale des droits du football ?

Historiquement, un nouvel acteur sur le marché a toujours permis d'augmenter la valeur des droits. En reprenant l'évolution des acteurs sur le marché, des télévisions publiques à celles privées puis des opérateurs télécoms, ces nouveaux acteurs ont favorisé la stimulation de la concurrence alimentant une bataille rude pour l'obtention des droits. En s'insérant sur le marché, les FANGAM pourraient bien évidemment participer à la hausse des prix.

« L'entrée d'un nouvel acteur permet de stimuler la concurrence et donc d'augmenter la valeur des droits. Ainsi, en tant que nouveaux entrants, les GAFAN ont de fortes chances d'accroître la valeur des droits sur le marché. »
(Interview avec Antoine Feuillet, le 30 octobre 2019)

« Mais je ne vois pas un intérêt décroître aujourd'hui et je pense qu'on peut avoir des augmentations même au niveau du revenu, pour l'instant. Ça c'est mon avis à moi à court et moyen terme. » (Interview avec un représentant d'une organisation professionnelle de football, le 19 novembre 2019)

Que ce soient sur des produits nationaux ou européens, les FANGAM peuvent favoriser l'augmentation des droits notamment sur des compétitions comme la LDC ou l'EL. Mentionné par le directeur général de l'agence Team Marketing, en charge de commercialiser les droits des compétitions interclubs européennes de l'UEFA, il semble que les FANGAM soient des détonateurs de croissance :

« Après la télévision payante et les télécoms, la Silicon Valley fera monter les prix des droits de la Champions League et de la Ligue Europa [traduction libre] »
(Thomas Schmidt pour SportsPro Media, en Octobre 2017b)

En conséquence, certains géants du numérique ont les capacités de faire croître les prix afin d'éliminer toute concurrence et mettre hors de portée les diffuseurs traditionnels déjà en difficulté financièrement. En investissant certaines sommes, les FANGAM pourraient alors comprendre la façon dont le sport et le football se comportent. Cependant, certains spécialistes pensent que les géants du numérique attendront la chute des prix pour commencer à investir :

« Ils ne prendront pas la place des agences, télécoms, TV en payant plus cher qu'eux. Dans l'attente de voir les prix du contenu sportif descendre, ils poursuivent leur démarche prudente et sélective. » (Pierre Maes, 2019)

Bien que général, le rapport PwC's Sports Survey 2018 voit une continuité de la croissance des droits sportifs à l'avenir notamment liée à l'entrée sur le marché de nouveaux entrants hors-télévision payantes.

b. Croissance de la valeur des droits internationaux

Continuité d'une mondialisation accrue, le football s'internationalise et ouvre les champs du possible à des entreprises ultra-mondialisées. Les géants du numérique en tant qu'acteurs mondiaux et globaux, favoriseraient l'expansion des clubs sur la scène internationale. En effet, ces acteurs peuvent être d'excellentes sources de visibilité pour chercher des canaux de développement hors-nationaux ; notamment en touchant de nouveaux marchés comme le marché latino-américain à l'instar de l'accord signé entre Facebook et l'UEFA pour la diffusion co-exclusive de 32 matches de la LDC et de l'EL entre 2018 et 2021 ; ou le marché asiatique, avec l'accord signé encore une fois avec Facebook et la Liga pour la diffusion gratuite de matches en Asie de sud jusqu'en 2021. Ces contrats reflètent la volonté d'étendre la visibilité des ligues sur des marchés à forte valeur. Corrélés à cela, les géants de la Silicon Valley sont en accord avec la consommation médiatique moderne : visualisation du sport sur n'importe quel type de plateforme, à n'importe quel moment.

De fait, les FANGAM seraient un excellent moteur pour la croissance des droits sur la scène internationale et pourraient permettre aux clubs d'augmenter leurs revenus et ainsi donner de la valeur à des droits sur des marchés inexploités.

« Les FANGAM sont considérés comme des nouveaux entrants, c'est un moyen de faire grimper les prix des droits. (...) Cela peut être un moyen si vous regardez les stratégies de Facebook qui va essayer d'investir de nouveaux marchés en Amérique du Sud ou en Inde (notamment pour les droits du football). Eux ont cette stratégie pour augmenter leur notoriété dans ces pays-là et cela est un moyen de faire grimper les droits internationaux. » (Interview avec Antoine Feuillet, le 30 octobre 2019)

Cependant, ces nouveaux acteurs ne s'intéressent pas uniquement aux droits internationaux et développent des stratégies tout-horizon comme le montre l'achat de droits domestiques d'Amazon en Premier League pour diffuser 20 matches durant le boxing-day sur la période 2019-2021 ou l'achat d'un lot « moments forts » de Youtube auprès de la LFP en mai 2012.

c. Valorisation des « highlights » et marchandisation de l'attention

Les comportements de consommation pour regarder un match de football changent passant du mono-écran à une multitude d'écrans : une télévision pour regarder un match A ; un ordinateur connecté en streaming pour regarder un match B ; un téléphone connecté aux réseaux sociaux pour commenter et partager ses émotions ; ainsi qu'une tablette pour revoir les résumés de matches précédents. Avec cette myriade d'informations multi-écrans, le consommateur n'est traditionnellement plus concentré sur l'ensemble d'un match, faisant chuter son niveau d'attention.

« Il y a un niveau d'attention plus faible. Plus personne quasiment ne regarde un match de 90 minutes sans faire autre chose, sans regarder autre chose, sans aller sur Twitter ou Facebook. » (Interview avec Antoine Feuillet, le 30 octobre 2019)

En conséquence, face à ces paramètres, une partie de la valeur du direct est transférée vers des contenus courts, indirects et consommables à répétitions comme la production de vidéos « highlights » (résumé des meilleurs moments du match ou des buts) ou « near-to-live » (vidéos proches du direct). Les modèles économiques des FANGAM sont plus enclins pour l'instant à ce type de format « indirect » et contribueraient à la marchandisation du manque d'attention des consommateurs à des fins commerciales.

« Il a donc un niveau d'attention en décroissance complet, ce qui fait qu'on aura de moins en moins de valeur sur la diffusion d'un match global mais ce qui comptera le plus seront les moments forts, les highlights, le near-to-live (le proche du direct avec les buts). Ce type de droits c'est peut-être cela qui va augmenter en termes de valeur étant donné l'évolution du comportement des gens face au sport et même face au direct. » (Interview avec Antoine Feuillet, le 30 octobre 2019)

Ainsi, les plateformes comme Youtube y voient des bénéfices sur la croissance de valeur des « highlights » et constituent une forme d'exploitation à fort impact. Chaque

FANGAM a sa stratégie et travaille sur des contenus à la fois « en live » et des contenus autour du « live » comme en témoigne le responsable du sport chez Youtube, Tomos Grace :

« Ces highlights ont une valeur et un intérêt énormes. Ils constituaient, jusqu'à tout récemment, un segment sous-exploité du marché des droits, qui se développe et prend de plus en plus de valeur en raison de la distribution via des plateformes telles que YouTube. (...) »

En plus de la diffusion en direct, la partie highlights est une chose très importante. Les détenteurs de droits, certainement depuis l'époque de YouTube, exploitent ceux-ci de différentes manières, de sorte que la créativité autour des meilleurs moments est un autre domaine où je pense que nous allons voir beaucoup plus de changement à l'avenir [traduction libre]. » (Tomos Grace, pour SportsPro Media en Mai 2019b)

Cette forme d'intérêt pousse donc les FANGAM à établir des stratégies de développement auprès des ligues, des clubs et fédérations afin de « marchandiser » l'attention des consommateurs grâce à la valorisation des contenus highlights et donc de favoriser la conversion d'attention en vente.

« C'est là que nous avons établi de bons partenariats avec des détenteurs de droits, des ligues et des clubs du monde entier ; pour essayer de créer ce « foyer de highlights », où que vous soyez sur la planète et quel que soit le sport qui vous intéresse [traduction libre]. » (Tomos Grace, pour SportsPro Media en Mai 2019b)

Avec cette nouvelle forme de consommation, les ligues devront adapter leur offre si elles souhaitent toucher de nouveaux acteurs comme les géants du numérique et surfer sur les nouvelles tendances de consommation.

d. Restructuration des lots de vente

Face à la transformation du paysage médiatique, les ligues se voient obligées de restructurer leur offre pour à la fois s'adapter à la demande en atteignant la génération millénaire, consommatrice de nouvelles technologies du sport,

« Les ligues font en sorte que ce type de diffuseur vienne. Ils adaptent l'offre car elles ont un intérêt très fort à ce que les GAFAN viennent sur le marché. On l'a vu en Ligue 1 où il y a eu des discussions entre la ligue et Amazon, où la ligue a fait des propositions d'appel d'offre pour attirer ces diffuseurs. Il y a une vraie adaptation de l'offre (ligues) à la demande (GAFAN) qui est justement dans l'intérêt des ligues pour notamment attirer un public plus jeune. » (Interview avec Antoine Feuillet, le 30 octobre 2019)

Mais aussi pour attirer un nouvel acteur de l'Internet afin de stimuler la concurrence et accroître les prix de vente des droits, comme en témoigne un spécialiste des médias, chercheur chez Enders Analysis :

« Si j'étais à la Premier League, je restructurerais les paquets la prochaine fois pour que les radiodiffuseurs les valorisent et enchérissent à nouveau. En fonction

de la prochaine la structuration, les acteurs du numériques reviendront peut-être à la table [traduction libre]. » (Julian Aquilina, pour SportsPro Media en Juin 2018a)

A ce propos, lors de l'appel d'offre 2019-2021, à la suite de deux paquets invendus, les dirigeants de la PL ont décidé d'adapter leur offre pour attirer les FANGAM et faire monter les prix. Mais ces lots sont restés impopulaires auprès de diffuseurs traditionnels en raison de la manière dont ils étaient structurés.

D'après Peter Hutton, responsable des sports en direct sur Facebook, la structure des droits sera altérée à l'avenir et non la valeur financière de ceux-ci. Il considère que les caractéristiques du direct resteront précieuses mais que la manière dont seront structurés les droits redéfiniront la valeur d'usage des droits.

« La valeur que nous apportons aux radiodiffuseurs et aux détenteurs de droits pour les sports en direct dépasse le simple contrôle. Nous aidons nos partenaires à se préparer pour l'avenir en réinventant la production et la distribution à mesure qu'ils passent à un monde numérique, social et mobile. » (Peter Hutton, pour SportsPro Media en Juillet 2018b)

Les ligues réfléchissent constamment à la structuration des droits afin d'attirer des acteurs globaux comme les FANGAM. Elles peuvent dans un premier temps, orienter les géants du numérique sur des lots de type secondaires, faciles à opérationnaliser pour eux pour ainsi pouvoir mettre en confiance ces acteurs sur le marché et fidéliser leur intérêt sur des lots plus conséquents voir premium.

« Par exemple, concernant le cycle 2015-2018, on avait fait dans certains pays, un packaging uniquement pour les clips. C'est-à-dire qu'en plus de notre packaging standard, à partir d'un certain moment après les matches, on avait un package en plus qu'on appelle un « stand alone clips package » où un nouvel acteur du monde de l'Internet pouvait dire « moi je vais montrer tous les buts des compétitions ». Cela a porté ces fruits car dans certains marchés, on a eu des acquéreurs de ce package-là qui le cycle d'après sont venus de manière plus traditionnelle. Donc c'était pour nous un moyen de créer aussi une relation avec ces acteurs-là qui étaient un peu nouveaux, qui ne savaient pas trop comment cela se passait. Et on pouvait leur dire, « regardez, il va y avoir quelque chose qui pourrait vous intéresser ». Mais bien sûr, ça on y réfléchit tout le temps. » (Interview avec un représentant d'une organisation professionnelle de football, le 19 novembre 2019)

En conséquence, avec l'arrivée des FANGAM sur le marché, les ligues devront potentiellement restructurer leur formulation des droits que ce soit sur la vente nationale ou internationale.

« La chose où les FANGAM pourraient avoir plus d'impact du fait de leur côté mondial, c'est potentiellement sur le packaging (...) Si un jour tu veux qu'un Apple ou un Google qui vienne, il faut que tu puisses leur offrir quelque chose au niveau mondial. Google ne va pas venir au Venezuela, en Espagne, au Danemark, sur chaque marché où il n'est pas sûr de gagner. Est-ce qu'avant de lancer notre cycle de vente, on fait un appel d'offre ? Même si c'est de manière co-exclusive et on dit qu'on a un package d'highlights ou du meilleur match

chaque semaine où le gagnant peut avoir les droits au niveau mondial. C'est-à-dire qu'après quand tu fais ton marché par marché, tu dis juste à tout le monde, tu peux avoir les droits exclusifs dans ton pays mais sache juste qu'il y a quelqu'un qui a fait l'acquisition du match qu'il considère être le meilleur et donc ce match-là sera co-exclusif. Mais dans ce cas-là, c'est dans ton packaging et tu donnes encore l'opportunité à tout le monde de l'acheter ce match-là mais tu as modifié ton packaging parce que tu as des nouveaux acteurs qui ont une puissance et une distribution mondiale. Cela pourrait être le plus gros impact de ce type d'acteurs. » (Interview avec un représentant d'une organisation professionnelle de football, le 19 novembre 2019)

Pour adapter leurs lots aux potentialités du marché, certaines ligues peuvent faire appel à des spécialistes afin d'optimiser les ventes en segmentant les droits de manière cohérente, comme a pu faire la LFP en France :

« De toute façon, en fonction des acteurs et pour maximiser les enchères, il faut réfléchir aux lots. Et la LFP a fait appel pour la négociation des droits TV 2016, il me semble, à un économiste pour optimiser les droits TV. Et donc elle a découpé les lots pour que les télévisions paient plus. Ça c'est sûr que oui, j'imagine qu'il faut réfléchir à d'autres types de lots. » (Interview avec Richard Duhautois, le 08 novembre 2019)

« Les ligues et les fédérations, détentrices des droits, ont en effet organisé des processus d'enchères de plus en plus sophistiqués. On observe deux mouvements. Il y a d'abord la volonté de découper les droits en lots pour gagner plus d'argent. On va vendre à plusieurs diffuseurs puis saucissonner les événements pour faire monter les prix. C'est ainsi que les journées de championnat de football s'étalent maintenant sur trois jours et, à l'intérieur même de ces trois jours, sur cinq ou six tranches horaires distinctes. » (Jean-Pascal Gayant, pour la Revue des Médias en Juin 2016)

Ainsi, les ligues doivent trouver un équilibre entre les diffuseurs traditionnels et les nouveaux acteurs d'Internet concernant la manière de structurer les droits afin d'attirer les deux parties et jouir de la croissance des prix grâce à la concurrence. Cette myriade de nouveaux acteurs peut pousser les ligues à ultra-segmenter leur marché et accentuer l'hyper-fragmentation de l'offre.

e. Hyper-fragmentation de l'offre

Avec son arrivée sur le marché, les FANGAM pourraient renforcer l'hyper-fragmentation de droits et multiplier l'accès pour regarder le contenu d'un championnat ou d'une coupe. En effet, pour regarder un club en France en 2019, le consommateur doit se souscrire à un abonnement Canal + et à un abonnement BeIN Sports pour suivre le parcours du club sur le championnat national mais aussi s'abonner à RMC Sport si le club est qualifié en LDC ou EL. En s'intéressant à des lots numériques ou autres, les acteurs de Silicon Valley pourraient ajouter une couche supplémentaire quant à l'établissement de l'offre et sa consommation. Que ce soit en passant par son propre canal OTT ou par un acteur OTT externe, les détenteurs de droits pourraient découper et commercialiser à l'unité les matches du championnat. En vendant des droits à

Amazon, le leader mondial du e-commerce pourrait très bien proposer au consommateur, en plus d'un abonnement général à tous ses matches, une commercialisation de chaque match à l'unité, en accord avec la ligue, afin d'optimiser le besoin de chaque utilisateur.

« [En parlant de la NBA] Il y a une hyper-fragmentation de l'offre au sein même d'un seul match. On peut imaginer que ce sera le cas aussi et je pense que ça paraît tellement évident, même d'acheter au match (à l'unité) ou au club et d'abonner à l'année et regarder un seul club au lieu d'acheter l'ensemble de la ligue avec des offres spécifiques pour chaque club. Là-dessus il faut regarder ce qu'il se passe en NBA, c'est très intéressant. Pour moi, c'est le plus logique et le plus rationnel que l'on peut donner en termes d'offre aux gens. On n'est pas obligé de payer pour l'ensemble de la ligue mais on va payer pour ce qu'on a envie de regarder et je pense que c'est la tendance de consommation, les gens ne veulent plus payer pour un ensemble de produits qu'ils ne veulent plus regarder, comme avoir 300 chaînes, mais veulent avoir vraiment ce qu'ils souhaitent. » (Interview avec Antoine Feuillet, le 30 octobre 2019)

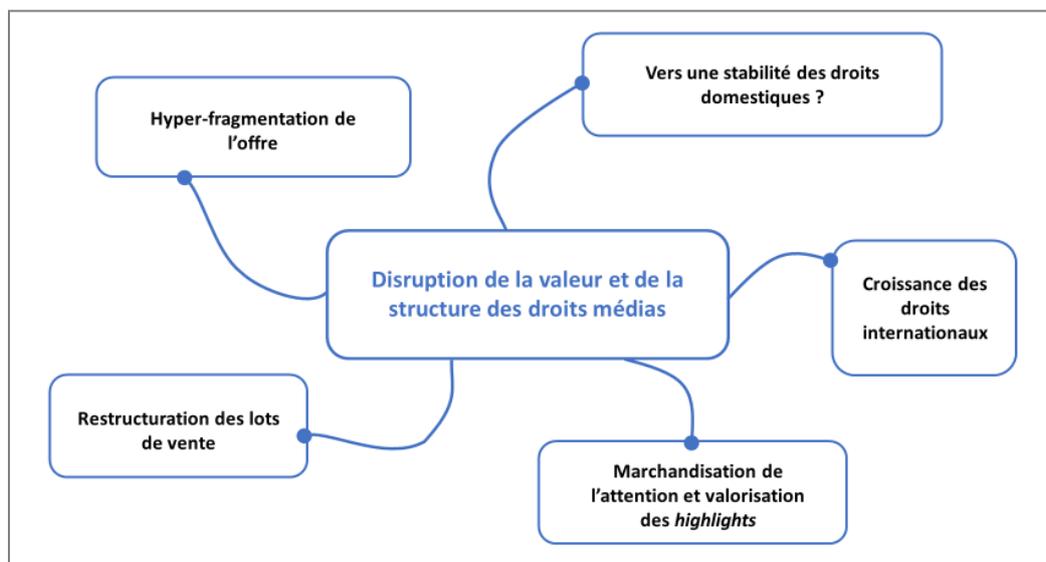


Illustration 35 - Possibilités disruptives de la valeur et de la structure des droits médias

2. Une évolution de la commercialisation des droits

a. Vers un modèle de vente non-exclusif ?

L'exclusivité des droits est une dimension très importante sur leur commercialisation. Elle permet d'assurer à la fois à l'acheteur une exploitation unique et au vendeur, une valeur accrue liée à la rareté du bien. A la question, est-ce que les FANGAM pourraient orienter les détenteurs de droits vers la suppression de contrats exclusifs, la réponse est claire selon Antoine Feuillet :

« Je ne pense pas que les GAFAN participeront à la suppression des contrats exclusifs, au contraire. Si on regarde ce qui se passe en ce moment, on a plutôt une idée de complémentarité entre les diffuseurs qui vont justement vers la non-exclusivité. En fait, des diffuseurs qui vont vers des accords de distribution, qui vont se distribuer l'un à l'autre, vont essayer d'être complémentaire, de donner accès à chacun à ses consommateurs spécifiques. » (Interview avec Antoine Feuillet, le 30 octobre 2019)

Cependant, le principe d'exclusivité devient de plus en plus compliqué au vu du prix auquel cela coûte pour les acheteurs de droits. Après avoir obtenu les droits de la Ligue 1 pour 1,153 milliard d'euros sur le cycle 2020-2024, MediaPro sera dans l'obligation de mettre en place des accords de distribution pour toucher un maximum de personnes. Ils signeront probablement des accords avec un diffuseur traditionnel français et un acteur du numérique. En tant que nouvel acteur sur le marché, le risque est grand quant à une distribution en solitaire, notamment pour se faire connaître ou assurer une qualité de diffusion aux utilisateurs.

En outre, l'exclusivité reste un outil de création de rareté et donc de valorisation du bien. Choisir de vendre uniquement des contenus non-exclusifs est un risque en termes financier pour les propriétaires de droits, bien que cela donnerait une distribution maximale à travers tout type de diffuseurs. En effet, les ligues pourraient perdre des potentiels économiques encore conséquents que sont prêts à mettre les acheteurs de droits.

« Pour arriver à convaincre que ce soient les ligues ou les fédérations, nous les détenteurs de droits, il va falloir un moment qu'il y ait de l'argent. Parce que tu ne peux pas dire je supprime ces contrats ou je rends ces contrats co-exclusifs ou non-exclusifs si derrière tu ne compenses pas la perte de valeur car il y a forcément une perte de valeur. S'il y a perte d'exclusivité, il y a perte de valeur. Donc c'est pour cela, qu'ils [FANGAM] travaillent intelligemment en-dehors des embargos. S'ils voulaient aller plus loin, il faudrait qu'il y ait un échange de valeur ou de compensation de perte de valeur. » (Interview avec un représentant d'une organisation professionnelle de football, le 19 novembre 2019)

b. Une exclusivité possible pour les FANGAM

Si le modèle non-exclusif reste encore flou et pour l'instant peu envisageable, les droits pourraient très bien être vendus de manière exclusive aux FANGAM. A partir du moment où ces acteurs arrivent avec une proposition forte à l'ère du temps et additionnellement, une somme financière conséquente, les propriétaires de droits n'hésiteront pas à commercialiser des lots de manière exclusive aux FANGAM.

« Bien sûr c'est possible que nous vendions de manière exclusive aux FANGAM. Si demain il y a un FANGAM qui arrive et met une offre très intéressante pour avoir les droits exclusifs, avec une exploitation gratuite et/ou payante, on la comparera de la même manière qu'une offre de BeIN, Canal, RMC ou Media Pro. » (Interview avec un représentant d'une organisation professionnelle de football, le 19 novembre 2019)

D'un autre côté, vendre ses droits uniquement aux FANGAM pourrait aussi être envisageable mais serait peu probable sur le marché européen d'un point de vue législatif en termes de concurrence.

« Vendre son bien uniquement de sa plateforme comme par exemple Amazon sur Prime Vidéo, donnerait l'exclusivité à Amazon et cela pourrait être un moyen de faire de l'argent mais pas sûr que cela soit au profit du consommateur. »
(Interview avec Antoine Feuillet, le 30 octobre 2019)

c. Un modèle centralisé européen non perturbé

Le modèle de vente centralisé des droits est le modèle dominant au sein des ligues européennes de football depuis plusieurs années. En devenant un acteur majeur sur le marché des droits sportifs, les FANGAM pourraient donner l'idée à certains grands clubs à renégocier leurs droits individuellement. Plus spécifiquement, les grands clubs cherchent constamment à tirer une part plus importante concernant les revenus des droits télévisuels versés par les ligues. Avec une proposition de valeur financière et commerciale forte, les grands clubs pourraient être sensibles aux nouveaux diffuseurs numériques et pourraient peut-être utiliser un modèle de vente hybride, en fonction des possibilités contractuelles.

« Après en effet, avec certains clubs, on imagine bien que peut-être ils peuvent négocier individuellement. On pourrait imaginer qu'ils négocient individuellement quelques matches. » (Interview avec Richard Duhautois, le 08 novembre 2019)

Cependant, comme décrit sur la revue de littérature, les clubs et les ligues de football ont un intérêt économique ainsi qu'un pouvoir de négociation plus important à rester sur un modèle de centralisation des droits que sur un modèle individuel. Le revirement de l'Italie et de l'Espagne il y a quelques années témoigne de cet intérêt.

« Je pense que les ligues de football professionnel ont un intérêt à garder les droits de manière centralisée pour garder un fort pouvoir de négociation. (...) Mais à mon avis, plus les clubs sont nombreux plus ils ont un pouvoir de négociation, donc il ne faudrait pas jouer cavalier seul ». (Interview avec Richard Duhautois, le 08 novembre 2019)

Les barrières législatives européennes combinées aux gains potentiels qu'apportent la centralisation des droits aux clubs, devraient conserver le modèle de vente centralisé actuel des droits européens au sein du système de ligue ouverte, même avec l'arrivée des FANGAM.

« Je ne suis pas certain [que le modèle de vente change en un modèle hybride]. Vous avez inscrit sur la loi européenne une volonté d'encourager la mutualisation des droits et de garder les ventes mutualisées pour que les clubs restent coopératifs. En principe cela est possible. Mais je ne pense pas qu'il y aura de retour en arrière notamment avec la réussite que cela a eu en Espagne, je ne pense pas que les clubs vont retourner vers des processus de vente individuelle, même les gros clubs qui auraient un intérêt à le faire. A moins que

l'on passe à une Super League et encore. » (Interview avec Antoine Feuillet, le 30 octobre 2019)

d. *Vendre aux FANGAM, une forme de sécurité de droits ?*

Après plusieurs faillites d'opérateurs télévisuels comme Kirch Media en Allemagne ou ITV Digital en Angleterre qui ont plombé l'économie de certains clubs, les FANGAM sont-ils des gages de sécurité ? A cette question, la réponse reste encore floue. Ces acteurs numériques pourraient être visés par les ligues suites aux différentes difficultés rencontrées actuellement par les diffuseurs traditionnels en termes de perte d'abonnés et d'endettements colossaux. Autrement, les géants du net pourraient permettre de sécuriser les droits et de protéger l'économie d'une ligue et de ses clubs. Ces géants du numérique sont aussi des firmes multinationales pouvant d'un côté rassurer les ligues en termes de négociation des droits.

« Les GAFAN sont des grands groupes. Après est-ce qu'ils sont plus solides financièrement qu'un diffuseur traditionnel, je ne serai pas dire. Si on regarde Kirch Media, c'était un groupe énorme en Allemagne mais qui pourtant a fait faillite. ITV c'était un peu plus petit, donc là il y avait un risque plus élevé. Je ne sais pas si cela est rassurant, mais oui cela l'est peut-être pour les ayants droit de vendre aux GAFAN. Après ces entreprises ne sont pas gages de tous risques. Amazon est très rentable tandis que Facebook et Twitter le sont moins. Après ces entreprises sont tellement importantes qu'on peut se dire que c'est rassurant mais personne n'est exempté de risque. » (Interview avec Antoine Feuillet, le 30 octobre 2019)

Cependant, leur caractère international n'est pas un gage de sécurité maximale. Ces entreprises mondiales sont cotées en bourse et rattachées à plusieurs marchés différents. L'écroulement sur un de leur marché pourrait impacter leur investissement sur les droits du football.

« On ne peut pas trop savoir finalement, comment va se développer tous ces marchés à long terme, cela dépend de plein de paramètres et qui ne dépendent pas du football spécialement non plus. » (Interview avec Richard Duhautois, le 08 novembre 2019)

En conséquence, les ligues cherchent à assurer une sécurité financière lors d'une contractualisation avec un diffuseur sur la durée du contrat et sont de plus en plus attentives à cela. A l'instar de la Serie A en Italie qui a finalement refusé de signer avec MediaPro pour ses droits télévisuels par manque de garanties financières.

« Il y a une chose qui est importante pour nous (...), c'est d'avoir la sécurité financière nécessaire, que ce soient les FANGAM ou quelqu'un d'autre. Je pense que pour les FANGAM, il n'y a pas trop de risques pour certains d'entre eux. On ne veut pas dire aux clubs « on a passé un super deal pour le cycle 21-24 ou 24-27 » et que les clubs commencent à faire en fonction et planifie pour que 2 ans après, on leur dise « mince, ils [acheteurs] ne paient pas ». Avec notamment de nouveaux acteurs, comme c'était le cas avant. Mais de plus en plus avec ces nouveaux acteurs, tu es obligé de faire attention à cela, à être sûr sur ta garantie

financière. » (Interview avec un représentant d'une organisation professionnelle de football, le 19 novembre 2019)

La faillite de certains opérateurs s'explique aussi par la tentative d'achats de droits secondaires (considérés comme moins populaires), comme ITV Digital en Angleterre avec l'achat de matches de seconde division, qui fut fatal pour le diffuseur au vu du manque d'intérêt du public. Actuellement, les FANGAM optent aujourd'hui pour des stratégies de droits secondaires d'un autre type qu'a pu avoir ITV Digital à l'époque.

e. Internationalisation des droits médias

Vus dans les résultats du chapitre précédent, les FANGAM s'intéressent à des lots de type secondaire bien que les lots premiums restent des produits à forte valeur ajoutée pour eux. Leur patience conjuguée à ces formes de lots secondaires sont des moyens pour eux de travailler autour du « live » et de comprendre les paramètres du marché. En dépit de cet intérêt pour des droits secondaires, les FANGAM semblent segmenter leur intérêt. En d'autres termes, ces géants du numérique ne s'intéressent pas à n'importe quel type de droits secondaires. Par exemple, la Coupe de Ligue en France, qui n'a d'ailleurs montré aucun intérêt de la part des diffuseurs traditionnels, sont des lots sur lesquels les FANGAM ne tireraient pas de valeur⁴⁷. Ces firmes cherchent à attirer de nouveaux consommateurs à travers leur plateforme et doivent pour cela avoir un produit capable de concentrer un nombre conséquent d'utilisateurs.

« Ils peuvent s'intéresser à des droits un peu plus secondaires mais je pense quand même que leur premier objectif est d'avoir accès à quelques contenus mais qui restent intéressants pour servir de produit d'appel et que cela fasse venir les gens. Il ne faut pas que cela soit non plus une offre « cheap » alors qu'ils ont beaucoup de moyens. Ils peuvent tenter quelques paris sur des lots premiums sans que ce soient des lots majeurs mais que cela reste une bonne offre. » (Interview avec Antoine Feuillet, le 30 octobre 2019)

Ainsi les FANGAM, à travers leur intérêt de quête mondiale, peuvent être utilisés par les ligues comme des outils d'internationalisation pour le football. Les grandes ligues cherchent désormais à exporter leurs produits à l'étranger afin d'augmenter une part potentiel de droits télévisuels et toucher de nouveaux marchés.

« Le produit Ligue 1 aurait pu être intéressant pour les GAFAN avec la marque PSG qui commence à se développer progressivement à l'international en s'appuyant entre autres sur des stars comme Neymar et Mbappé. Cela rend regrettable la situation contractuelle des droits internationaux de la Ligue 1, qui aurait besoin de ce type de plateformes touchant un large public de fans potentiels pour se faire connaître sur des marchés émergents comme en Asie du Sud Est. Le directeur général de la LFP Didier Quillot indiquait en 2017 avoir « discuté avec Facebook et Amazon » ce qui montre que l'intérêt des deux parties est mutuel. » (Antoine Feuillet pour Ecofoot en Octobre 2018)

⁴⁷ La Coupe de Ligue disparaîtra à partir de 2020 suite au manque d'intérêt des diffuseurs.

Parallèlement, les *FANGAM* cherchent de leur côté à pousser les propriétaires de droits à étendre leurs droits géographiquement afin de toucher un maximum d'utilisateurs potentiels.

De plus, la Liga espagnole et notamment la PL anglaise tirent leurs succès d'attributs linguistiques, culturels et coloniaux leur permettant d'avoir un avantage sur l'internationalisation de leur marque, ce qui est en revanche plus difficile pour la France. Les *FANGAM* pourraient être une solution efficace quant à la vente de droits sur la scène internationale pour les ligues mais devront de leurs côtés développer des nouvelles stratégies afin d'appuyer leur marque et amener les potentiels consommateurs vers leurs contenus.

« Je pense que ça dépend de la qualité et de la promotion qui est faite par les ligues professionnelles nationales (...) C'est donc à la fois culturel mais aussi une stratégie des ligues. Donc, si par exemple, la L1 ne fait pas d'effort pour délocaliser des matches en Amérique du Nord ou en Chine, c'est sûr que ça risque d'être un peu plus compliqué. » (Interview avec Richard Duhautois, le 08 novembre 2019)

« Il faut changer notre logiciel, arrêter de raisonner uniquement par rapport aux diffuseurs traditionnels, il faut accélérer. » (Jacques-Henri Eyraud, Eurosport en Mai 2018)

En conséquence, les *FANGAM* pourraient accélérer l'internationalisation des ligues en donnant une visibilité mondiale. Cependant, celles-ci ne doivent pas compter uniquement sur cette fenêtre ouverte au monde mais continuer à construire et développer leur marque sur les marchés étrangers. Ce qui solidifierait les relations et créerait un engouement autour de la marque, pour toutes les ligues souhaitant s'internationaliser.

f. Anglophonisation des contenus

La mondialisation impacte les systèmes et flux d'échanges repoussant les barrières géographiques, ouvrant ainsi des possibilités innombrables d'importation et exportation de valeur à travers le monde. A l'instar de l'épisode biblique, la Tour de Babel, l'assurance des échanges et la construction des relations optimales imposent un système linguistique commun. Ainsi, cette mondialisation a obligé les pays à communiquer « officiellement » à travers ces échanges vers une langue commune : l'anglais. Issus de la Silicon Valley, les *FANGAM* amplifieront cette tendance notamment auprès des ligues souhaitant se développer à l'international.

« Cela peut constituer un élément de développement stratégique. Si on regarde la Ligue 1, ils ont lancé une plateforme de diffusion appelée « My Ligue 1 » où ils vont diffuser du contenu un peu annexe et accessoire. Donc cela participe à une stratégie d'internationalisation qui forcément veut toucher plus de personnes notamment en anglais. Après est-ce que les GAFAN encourageraient à cela, oui probablement. » (Interview avec Antoine Feuillet, le 30 octobre 2019)

Bien que cette tendance soit générale, les *FANGAM*, en tant qu'acteurs mondiaux et globaux participeront à « l'anglophonisation » des contenus des ligues, de manière

directe (en tant qu'acheteurs de droits) ou indirecte (en tant que partenaires), afin de toucher un public mondial. De plus en plus de vidéos des clubs postées sur les plateformes sociales, comme Youtube passent par la langue anglaise. Cette approche permet de sensibiliser un public étranger, d'élargir la portée de la vidéo et d'exporter la marque. Les produits continentaux ultra-premium, comme la Ligue des Champions par exemple, passent déjà par cette stratégie afin d'être commercialisés sur la scène internationale.

Élément stratégique, les ligues ne doivent cependant pas oublier le consommateur local et historique ainsi que son implantation locale quant à cette « anglophonisation » au risque peut-être de se mettre à dos une partie de son public.

« Il y a quand même une notion territoriale qui reste existante et qui ne changera pas et qui reste peut-être, plus compliquée à exporter. Mais après, oui, si l'on pense à une Super Ligue, cela passera par un aspect anglophone qui sera évident. » (Interview avec Antoine Feuillet, le 30 octobre 2019)

Bien que potentiellement « anglophonisable » dans ses contenus, les contrats des droits pourraient vraisemblablement être redéfinis sur leur temporalité.

g. Vers une restructuration de la durée des contrats ?

D'un point de vue économique, chaque acheteur de droits souhaiterait obtenir les biens sportifs pour une longue durée. Sur le marché nord-américain, les droits de la NBA ont été vendus pour 24 milliards de dollars pour une durée de neuf saisons en 2014 (Eurosport, 2014). Ces contrats longue durée assurent une stabilité financière et un développement sur le long terme que ce soient pour les acteurs sportifs ou médiatiques. Cependant, ce format ne rend pas possible la réévaluation d'un contrat qui potentiellement pourrait l'être avec l'arrivée d'un nouvel acteur. A travers cette dynamique, les FANGAM pourraient jouer de leur influence sur les ligues et pousser celles-ci vers des contrats allongés dans le temps. Car ces nouvelles entreprises montrent leur intérêt pour ce type restructuration :

« Que les FANGAM veulent des contrats longs, oui. Nous en étant basés en Europe, on le ferait. Je pense qu'on le pourrait mais après c'est une question qui devient assez juridique et qu'il faudrait vérifier. Le cycle long sur certains marchés est très demandé. On nous demande souvent des cycles longs et on se pose parfois la question si cela serait bénéfique ou non. Mais aujourd'hui, on ne s'est pas retrouvé dans une situation où l'on se dit qu'il fallait peut-être y réfléchir concrètement. » (Interview avec un représentant d'une organisation professionnelle de football, le 19 novembre 2019)

Bien que les cycles longs apportent une stabilité économique, les ligues doivent d'un autre côté penser à l'intérêt de renouveler la concurrence tous les trois ou quatre ans à travers les formes de contrats courts actuels. Cette stratégie permet actuellement de relancer la concurrence et de réaliser des gains conséquents que sont prêts à mettre les diffuseurs à chaque nouvel appel d'offres.

Finalement, d'après l'économiste Richard Duhautois, les ligues devront adapter leur stratégie en fonction d'un point essentiel, la croissance du marché :

« Cela dépend des montants qu'ils auront réussi à négocier. Si le sport est en pleine croissance, ils n'ont pas intérêt à négocier des contrats trop longs. Si le sport est relativement stable, les longs permettent de voir venir et savoir combien on va gagner sur des années plus longues. » (Interview avec Richard Duhautois, le 08 novembre 2019)

Hypothétiquement, le marché des droits médias pourrait se stabiliser sur les prix suite à :

- Une croissance de la consommation illégale, entraînant une décroissance ou stabilisation du marché. Cette perturbation pourrait pousser les détenteurs de droits à allonger la durée des contrats avec des acteurs comme les FANGAM.
- L'écrasement de la concurrence des FANGAM sur le marché, refroidissant l'investissement des autres concurrents. Ainsi, l'intérêt pour eux serait d'avoir une durée de contrat plus allongée, leur permettant de s'installer confortablement. Or, la législation européenne reste une barrière quant à la commercialisation des droits sur le marché européen. A des fins concurrentielles, le droit européen recommande de vendre ses droits à 2 parties minimum pour une durée de 3 à 4 ans. Habités à ce genre de pratiques, les FANGAM pourront toujours mettre en place leur action de lobbying auprès de la Commission Européenne et des acteurs sportifs afin de renégocier la durée des droits, si le marché venait à tendre en leur faveur.

« Je pense qu'en dehors de l'Europe, les cycles longues durées pourraient être envisageables. » (Interview avec un représentant d'une organisation professionnelle de football, le 19 novembre 2019)

La vente des droits hors-Europe n'étant pas aussi réglementée que par une organisation intergouvernementale comme l'UE, les droits internationaux seront donc plus susceptibles d'être modifiés dans la durée avec les FANGAM⁴⁸.

Finalement, les ligues pourraient se permettre d'allonger la durée des droits si le marché venait à se stabiliser et se consolider de quelques façons, en vendant leurs droits à des acteurs à fort potentiel économique.

Outre les possibilités de modification de durée des contrats de droits médias, les FANGAM pourraient aussi influencer les créneaux horaires des matches.

h. Une possibilité de modification des créneaux horaires des matches

A travers une quête d'internationalisation, les ligues sont sujettes à déplacer certains créneaux horaires afin de toucher certains marchés porteurs, comme l'Asie ou l'Amérique du Nord. En déplaçant ces créneaux, les ligues espèrent attirer une audience plus importante avec des matches proches des horaires de visualisation de la population de ces marchés. Ainsi, les ligues pourraient entrevoir de nouvelles stratégies en termes de créneaux horaires si les FANGAM venaient à pénétrer le marché de manière agressive. En outre, les ligues du *big-five* et les FANGAM partagent un point commun qui pourrait desservir les intérêts de chacun : un marché mondial.

⁴⁸ Par exemple, les droits internationaux établis par la LFP et la PL sont respectivement de 6 ans en France et 3 ans en Angleterre.

« C'est bien parti aussi. (...) Il y a déjà des tonnes de ligues qui font cela, je pense que cela va être développé. Tout ce qui est internationalisation mène à ce genre de comportement donc j'imagine qu'il pourrait y avoir des matches comme en Espagne à 22h00, mais en effet, c'est sûr que oui. » (Interview avec Richard Duhautois, le 08 novembre 2019)

Chaque heure est monétisable et a de la valeur en fonction du placement horaire. En déplaçant l'horaire du coup d'envoi de certains matches, voir même d'une heure à l'avance, cette stratégie permet de donner la valeur au produit sur un marché étranger.

« Lorsque le Moyen-Orient achète nos droits, pour lui, la valeur n'est pas la même si le match passe 0h00 ou 1h00 du matin, ou si un « early kick off » comme à 19h00, il est deux heures plus tôt. Les deux heures plus tôt ont plus de valeur pour eux. Donc nous on réfléchit mais notre marche de manœuvre est limitée. » (Interview avec un représentant d'une organisation professionnelle de football, le 19 novembre 2019)

Bien que ces tendances de modifications des créneaux horaires puissent optimiser la visualisation internationale, celles-ci posent une limite encore une fois sur les consommateurs locaux ou régionaux.

« C'est possible [concernant l'impact des FANGAM sur les créneaux horaires], après je pense qu'on attend quand même une certaine limite. Le but de changement des horaires c'est pour que tout le monde ait accès à un maximum de matches mais aussi pour attirer les marchés étrangers, on l'a vu avec les matches de 15h00 en France pour viser le public chinois. Je pense qu'on atteint une certaine limite de ce point de vue-là. Il est peut-être compliqué d'aller encore plus loin au niveau des horaires. Cela entraîne des difficultés pour les clubs notamment pour remplir les stades. Aujourd'hui les matches du vendredi compliquent beaucoup l'accès au match pour un certain nombre de supporters qui travaillent tardivement. Il y a un équilibre à trouver, une limite qui est, je pense aujourd'hui, quasiment atteinte » (Interview avec Antoine Feuillet, le 30 octobre 2019)

De plus, à l'heure actuelle, seuls les produits premium mondialisés comme la Premier League, pourraient entrevoir la possibilité de nouveaux formats horaires que ce soient avec les FANGAM ou les autres diffuseurs.

« Pour les produits nationaux comme la Liga, la Serie A, etc. je ne pense pas que l'on ira pour plus d'horaires, je pense qu'il y a quand même une limite. » (Interview avec Antoine Feuillet, le 30 octobre 2019)

En conséquence, portée par des envies d'internationalisation de ses matches et d'activation de nouvelles sources de revenus, les ligues pourraient être incitées à modifier certains créneaux horaires de leur match avec les FANGAM voire même diffuser des matches à des heures encore jamais vues. Bien qu'attirés par cela, les ligues doivent cependant allier cette stratégie mondiale avec leur identité régionale.

i. Délocalisation des produits ultra-premiums

En plus des possibilités de changement de créneaux horaires, il est intéressant de se poser la question si des acteurs comme les FANGAM seraient intéressés par la délocalisation d'un ou plusieurs matches à l'étranger. A cette question, seuls les produits ultra-premiums mondialisés comme la finale de la Ligue des Champions ou le classico espagnol pourraient être susceptibles d'une délocalisation. Des matches d'une catégorie inférieure ne susciteraient pas le même engouement et pourraient voir au contraire leur valeur dégradée si ceux-ci venaient à être délocalisés.

« Le classico est un produit tellement global et mondialisé que cela pourrait se comprendre sur le plan stratégique. Même si sur le plan culturel, cela pose un problème ainsi que sur l'identité des clubs, qui pose de plus en plus de question. » (Interview avec Antoine Feuillet, le 30 octobre 2019)

« En Ligue 1, il y a eu un match [délocalisé aux Etats-Unis] où le stade était totalement vide. Donc personne dans un stade pour une tournée américaine de présaison des clubs français. A un moment donné, on a atteint une certaine limite et cela rentre que pour les produits globalisés » (Interview avec Antoine Feuillet, le 30 octobre 2019)

Ces possibles initiatives ont un intérêt pour tout type de diffuseurs, que ce soit les FANGAM ou autre, tant ce nouveau revêtement apporterait une forte valeur ajoutée. Cependant, les FANGAM possèdent un public mondial et seraient un partenaire cohérent à travers ce genre d'initiatives.

« Oui, tu pourrais délocaliser avec les FANGAM. Ce que je veux dire, dans l'absolu, si tu as un diffuseur aux Etats-Unis qui nous dit « nous notre offre c'est 10 mais on serait prêts à mettre 30 si on savait que tel match serait joué aux Etats-Unis à une heure où tout le monde peut la regarder. Ne serait-ce que sur un match ultra-premium, on peut tripler nos revenus ». Donc à la limite, que ce soit un diffuseur classique, une entreprise des télécom ou des réseaux sociaux, je pense qu'on la prendrait en compte de la même manière. » (Interview avec un représentant d'une organisation professionnelle de football, le 19 novembre 2019)

En d'autres termes, les ligues pourraient être poussées par un diffuseur capable substantiellement d'apporter une valeur conséquente au produit permettant ainsi de captiver un nouveau marché et de tirer de forts revenus liés à cette délocalisation.

Parallèlement, cette nouvelle forme de proposition serait en adéquation avec le système de ligue fermée :

« Après, pour moi cela rentrerait plus dans le cadre d'une Super League où on serait dans des clubs déterritorialisés et qui vont devenir des produits mondialisés séparés d'autres ligues qui vont rester sur le plan national et qui seront diffusées classiquement » (Interview avec Antoine Feuillet, le 30 octobre 2019)

Cependant, la limite est toujours la même en termes d'internationalisation pour une ligue : l'identité locale et culturelle sur ses supporters et consommateurs nationaux.

j. *Les FANGAM influenceront-ils le prix de vente ?*

Développé tout au long de la revue de littérature, certains économistes mentionnent que les acheteurs de droits détermineront à l'avenir le prix de vente des droits et non plus les ligues. Les réponses quant à cette interrogation restent variées. En plus de cette hypothèse, les FANGAM ont généralement disrupté le marché en bousculant les prix de vente de la chaîne de valeur d'un marché et de ses acteurs traditionnels (marché du livre, du cinéma ou de la musique).

Selon Antoine Feuillet, les ligues garderont le contrôle sur le prix même avec l'arrivée des géants du numérique.

« C'est à nuancer. Pourquoi les GAFAN imposeraient le prix ? On a aussi aujourd'hui des diffuseurs qui imposent des prix. On le voit avec ce qui s'est passé avec la Coupe de la Ligue en France. Personne n'a voulu mettre le prix qui été demandé du coup aucun diffuseur pour diffuser la coupe qui risque d'être supprimée⁴⁹. Il y a quand même toujours un pouvoir important des diffuseurs sur ce qu'ils ont envie de mettre ou non comme argent dans la diffusion. Est-ce que les GAFAN auraient ce pouvoir-là ? Oui peut être s'il n'y avait plus de diffuseurs traditionnels et pas de concurrence, ce qui n'est pas le cas et je ne pense pas que ce sera le cas à l'avenir » (Interview avec Antoine Feuillet, le 30 octobre 2019)

Bien qu'hypothétiques, les FANGAM pourraient inhiber toute forme de concurrence en étouffant l'intérêt de certains diffuseurs, favorisant ainsi l'achat de droits à des prix potentiellement plus faibles suite à un manque de concurrence. Cette stratégie est une forme de contrôle sur le prix. Cependant, l'universitaire reste catégorique :

« Je pense qu'il y aura toujours des prix de réserve où les ligues vont demander un prix minimum et après ce sera des appels d'offre. Je ne vois pas pourquoi ils auraient ce pouvoir-là plus que les diffuseurs traditionnels d'aujourd'hui. » (Interview avec Antoine Feuillet, le 30 octobre 2019)

De l'autre côté, le marché des droits est considéré comme un cycle enchaînant des périodes de croissance naturelle avec l'arrivée d'un nouvel acteur (télévisions payantes, télécoms) et de périodes plus stables avec la « pactisation » de la concurrence.

« C'est cyclique et cela arrive tout le temps. Par exemple, en Angleterre, tout le monde pensait que BT et Sky aller se faire une concurrence incroyable et feront flamber les prix, ce qui a été le cas sur un ou deux appels d'offres qui ont suivi, notamment pour la Premier League. Mais à un moment donné, les diffuseurs, comme dans tous les marchés, se disent « moi je peux vivre avec A et toi tu peux vivre avec B, est-ce qu'on a vraiment tous les deux besoins de A+B ? ». Et donc après ils ont des partenariats de contenu, certaines chaînes BT sont distribuées chez Sky et vice versa. Tu te retrouves à un moment à penser, « mince ils ne vont plus se faire la guerre de l'achat du prix » et donc tu te dis que le marché se consolide. Comment tu fais si tu veux vendre tes droits ? Tu vas donc trouver de nouveaux acteurs, potentiellement, mais cela est assez cyclique. » (Interview avec un représentant d'une organisation professionnelle de football, le 19 novembre 2019)

⁴⁹ L'entretien n'était pas encore au courant de la suppression officielle de la Coupe de la Ligue.

En d'autres termes, les ligues ont un intérêt à constamment stimuler la concurrence afin d'éviter tout consolidation du marché, avec des diffuseurs travaillant main dans la main et potentiellement fixant des prix beaucoup stables.

« Après les télécoms, est-ce que les FANGAM seront les nouveaux acteurs ? L'idée est de se dire, où est l'intérêt pour nos compétitions ? Quand on vend les droits, il faut qu'il y ait une concurrence qui soit saine mais qu'il y ait une concurrence ! Pas qu'on arrive sur un marché où les gens te disent « merci mais j'ai discuté avec Canal, BeIN, etc. ne vous inquiétez pas c'est notre prix, on s'est mis d'accord ». Pour nous, ça ne marche pas. » (Interview avec un représentant d'une organisation professionnelle de football, le 19 novembre 2019)

Avec l'intérêt des FANGAM actuel, les ligues commencent toutes à lancer leurs droits en ce moment pour la période 2020-2021 afin de profiter de cet intérêt et d'éviter un nouveau consolidation du marché.

« Du coup on lance les droits en ce moment parce qu'on pense que c'est le bon moment, avant que potentiellement, le marché se consolide encore une fois. » (Interview avec un représentant d'une organisation professionnelle de football, le 19 novembre 2019)

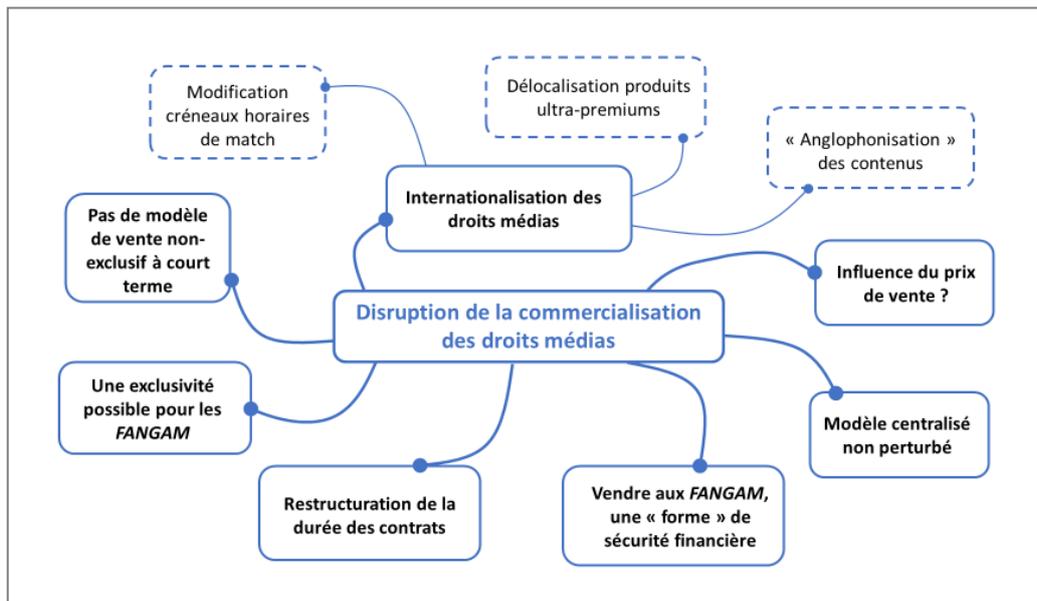


Illustration 36 - Possibilités disruptives des FANGAM sur la commercialisation des droits médias

En conséquence, face à d'éventuelles possibilités d'impact sur le prix, à l'instar du marché du livre ou de l'industrie du divertissement, les FANGAM participeront à la transformation de l'ensemble de la chaîne de valeur du marché des droits du football.

3. Une transformation de la chaîne de valeur du marché

a. Les FANGAM, un partenaire pour le moment complémentaire

A travers ce nouveau paysage médiatique et consumériste du football, il est difficile de déterminer les stratégies de chacun. Mais après avoir décortiqué les actions entreprises par les FANGAM lors du chapitre 6 cumulées aux différents entretiens établis, les FANGAM ont démarré un travail de complémentarité avec les diffuseurs traditionnels et les ligues.

Les géants du numérique souhaitent marier leur contenu à celui du football en commençant par un travail d'élargissement d'audience et de complémentaire autour du direct :

« Google n'a pas de stratégie pour se placer sur les droits en France ni ailleurs. Nous sommes juste là pour offrir à nos diffuseurs des possibilités d'étendre leur audience » (Charles Savreux, porte-parole de Youtube France, sur Le Monde en Octobre 2017)

« Nous travaillons déjà avec les diffuseurs et les détenteurs de droits afin de les aider à atteindre un public mondial et leurs objectifs commerciaux. Au cours des six premiers mois de l'année, plus de 3500 événements sportifs ont été diffusés en direct sur Facebook » (Dan Reed, responsable des partenariats du sport chez Facebook sur Le Monde, en Octobre 2017)

De son côté Facebook démontre l'intérêt de travailler sous forme de partenariat avec les clubs, sans pour autant d'échange financier, afin d'accroître la distribution et développer leur base fan.

« La relation typique ou le partenariat que nous avons avec un club, par exemple, est de leur demander : « Qu'espérez-vous accomplir en général en tant qu'entreprise ? Inévitablement [ils disent] « Je veux développer mon nombre de fans, je veux engager ce public, je veux les convertir en sources de revenus que j'ai, les monétiser ». Nous travaillons donc avec eux de différentes façons. La plupart du temps, cela n'implique pas d'argent qui change de main, car nous pouvons les aider à faire ces choses et ils peuvent le faire eux-mêmes sur notre plateforme. Mais nous fournissons le service, les idées et les ressources nécessaires pour le faire efficacement. Et c'est évidemment bon pour nous, car nous les aidons à atteindre leurs objectifs, mais leur contenu accélère le temps passé sur notre plateforme, ce qui est également bon pour notre entreprise. C'est la devise du partenariat [traduction libre]. » (Dan Reed, responsable des partenariats du sport chez Facebook, sur SportsPro Media, en Octobre 2017a)

« Notre objectif est de collaborer avec les radiodiffuseurs chaque fois que possible (...) Nous nous concentrons plus sur la collaboration que sur la concurrence (...) Nous voulons aider nos partenaires, y compris les radiodiffuseurs, à trouver les meilleurs moyens de communiquer avec les millions de passionnés de sport qui utilisent nos plateformes chaque jour [traduction libre]. » (Joyee Biswas, responsable des partenariats sportifs

chez Facebook pour la région Asie-Pacifique, pour SportsPro Media, en Mars 2019a)

Cette forme de complémentarité pousse certains des FANGAM à travailler autour du « live » et pas uniquement sur des contenus en direct, comme vu précédemment sur la partie de la valorisation des highlights.

« Nous ne sommes pas en compétition pour la distribution de ce sport en direct. Un autre rôle peut être joué dans d'autres contenus, les highlights est l'exemple le plus évident. » (Tomos Grace, responsable des sports chez Youtube, pour SportsPro Media en Mai 2019b)

Les contraintes du direct peuvent remettre en question les modèles économiques et décourager certains FANGAM, comme Netflix. L'entreprise de VOD ne joue que sur des contenus hors-live, consommables à répétitions avec la création de documentaire-série. Cette entreprise se pose la question si ces formats sportifs en direct sont adaptables à la consommation. Celle-ci craint que les événements consommables en direct perdent de la valeur dans le temps sur sa plateforme.

Pour les autres géants numériques, le « live » sportif reste un atout authentique pour développer des revenus additionnels, à l'instar des nouvelles plateformes lancées comme Facebook Watch :

« Les sports en direct sont un excellent exemple, car ils sont intrinsèquement sociaux, avec le potentiel de l'être encore plus lorsqu'ils exploitent certains de nos nouveaux produits. Par exemple, les émissions de La Liga Facebook Watch en Inde ont utilisé notre produit de sondage vidéo, qui permet aux téléspectateurs de voter sur différents sujets pendant le match. Nous sommes encouragés par les résultats obtenus jusqu'à présent : 21% des téléspectateurs ont voté lors d'un scrutin au cours de ces émissions et, en moyenne, ceux qui ont voté dans un sondage ont visionné 2,5 fois plus longtemps que ceux qui n'ont pas voté [traduction libre]. » (Joyee Biswas, responsable des partenariats sportifs chez Facebook pour la région Asie-Pacifique, pour SportsPro Media, en Mars 2019a)

En conséquence, les géants de la Silicon Valley ont développé pour l'instant une approche « discrète » et complémentaire avec les acteurs du marché des droits sportifs plutôt que de concurrencer à coup de milliards les diffuseurs traditionnels.

« [Concernant Amazon] Je considère qu'ils sont toujours dans un aspect de complémentarité. Il peut y avoir à terme un objectif de récupérer des droits et d'être un concurrent à terme à Sky et BT Sport en Angleterre, mais il y a toujours une idée de complémentarité à avoir à l'esprit et tant donné qu'ils peuvent s'associer à Sky et Canal +, à les distribuer sur leur plateforme pour offrir à l'ensemble du football anglais sur Amazon. Ils vont donc chercher des moyens de s'accorder avec les diffuseurs traditionnels sans mettre beaucoup d'argent mais en ayant des accords de distribution. » (Interview avec Antoine Feuillet, le 30 octobre 2019)

L'évolution constante de la consommation, l'essor de la vidéo sociale ainsi que l'expérience du téléspectateur multi-appareils d'aujourd'hui ont permis à de nouveaux

acteurs issus du monde numérique de se confronter à la télévision traditionnelle. Mais à mesure que la technologie progresse et que les nouveaux modes de consommation conquièrent un public de masse, on peut penser que la diffusion des programmes sportifs pourrait basculer un jour ou l'autre.

« A terme, on peut s'imaginer qu'ils vont dominer et on le voit en économie, dans la société qu'est la nôtre, il y a un phénomène de concentration des revenus des firmes globales. Donc à un moment donné, vous avez une concentration telle à travers la mondialisation, qui va donner à des grandes compagnies l'occasion de tout récupérer. En tout cas, oui, les GAFAN peuvent dominer le marché comme d'autres car il peut y avoir d'autres transformations. Mais c'est vraiment compliqué de prévoir cela, mais c'est possible. » (Interview avec Antoine Feuillet, le 30 octobre 2019)

b. Désintermédiation linéaire et « partenariat » des relations pour les diffuseurs traditionnels

Bien que les diffuseurs ne soient pas l'axe de travail central de ce mémoire, il confère néanmoins d'y aborder l'importance de partenariser leur relation avec les nouveaux acteurs du numérique s'ils souhaitent survivre face ce nouvel écosystème médiatique sportif. De plus, ces nouveaux acteurs y voient un avantage quant à la « partenariat » des relations à l'instar de Facebook, qui entrevoit plutôt des partenariats avec les diffuseurs traditionnels en tant que second écran. Le réseau social agirait comme un complément au direct des matches afin de répondre à la demande des nouvelles générations de fans, avant, pendant et après les matches.

« Par conséquent, ils [diffuseurs traditionnels] doivent nouer des partenariats avec ces plates-formes [FANGAM] et modifier les modèles commerciaux afin de rester compétitifs dans l'écosystème des médias numériques. (...) Les entreprises de médias doivent donc suivre un processus de transformation et placer la technologie numérique au cœur de leurs activités commerciales quotidiennes. » (Tom Evens, 2018)

En somme, si les diffuseurs ne créent pas de lien avec les FANGAM, les géants du numérique participeront à la désintermédiation linéaire de la chaîne de valeur.

« Les entreprises technologiques sont devenues des entreprises de médias il y a longtemps. Les entreprises de médias ont mis plus de temps à devenir des entreprises de technologie [traduction libre] », (Joseph Sandeep, PDG de Ampersand Advisory, sur Marketing-Interactive, en Juillet 2018)

c. Réappropriation des contenus pour les propriétaires de droits

Une tendance se dégage depuis plusieurs années : la pratique de l'OTT « interne ». Les ligues de football sont de plus en plus portées sur l'ouverture de leur propre chaîne OTT : MyLigue1 en France, la Serie A Pass en Italie ou encore Uefatv pour l'UEFA. Les ligues et clubs de football se réapproprient les contenus, autrefois vendus uniquement

dans des paquets sous-exploités à des diffuseurs ou peu exploités par les propriétaires de droits.

« Il y a une tendance à une réappropriation des contenus. (...) Ils vont se réapproprier un certain nombre de contenus où ils vont rendre accessibles de plus en plus de contenus leur appartenant qui n'ont pas nécessairement une grande valeur intrinsèque sur le marché des droits pour l'instant mais qui vont eux-mêmes produire et diffuser. Donc cela peut être un élément, vous le voyez aussi par les documentaires qui sont produits et vendus directement par les clubs aux GAFAN comme Netflix avec la Juventus. » (Interview avec Antoine Feuillet, le 30 octobre 2019)

D'un autre côté, à travers cette réappropriation, les détenteurs de droits pourront enclencher des stratégies de production de reportage interne ou de documentaire-série puis de mise en vente auprès des acteurs OTT externes comme les FANGAM. Pour reprendre l'exemple précédent de la Juventus de Turin et Netflix, le documentaire-série a notamment été produit par l'agence IMG, en partenariat avec le club de la vieille dame, puis vendu et distribué par Netflix.

« Vous avez une réappropriation des droits qu'ils vont vendre eux-mêmes vers les GAFAN ou distribuer directement via des plateformes leur appartenant (OTT). C'est une tendance qui va se développer et se confirmer, peut-être pas encore sur les matches en direct mais sur quelques éléments de diffusion. » (Interview avec Antoine Feuillet, le 30 octobre 2019)

Outre la croissance de l'OTT en propre pratiquée par les ligues et les clubs, ces acteurs sportifs pourront jouer sur un tableau « hors-live » : soit en vendant des contenus déjà produits en interne vers les FANGAM, qui seront eux responsables uniquement de la distribution, soit en signant des accords laissant directement les géants du numérique produire et distribuer les contenus comme le cas de Manchester City et Amazon. Ces deux stratégies dépendront du savoir-faire des clubs en termes de productions d'images et de l'intérêt à vendre des contenus directement aux FANGAM.

Ceci étant, cette réappropriation des droits bouscule la chaîne de valeur du marché du football et tend vers une désintermédiation.

d. Désintermédiation de la chaîne de valeur notamment pour les agences

Bien que les FANGAM, nés dans les entrailles de l'Internet aient un rôle à jouer, le numérique provoquera la désintermédiation de la chaîne de valeur. Selon le rapport PwC's Sports Survey 2017, la disparition des intermédiaires (agences et télévisions) est prévisible dans le football où le producteur cherchera à entrer directement en relation avec le consommateur. Dans ce monde numérique, les agences seront les plus touchées par ce nouvel écosystème relationnel.

« Concernant les agences, je pense que ce sont des intermédiaires qui risquent de disparaître, sur l'activité seulement de l'agence en tant qu'acheteurs et revendeurs. Cette tendance est en déclin. Mais la tendance est plutôt à une désintermédiation du fait de la réappropriation des contenus en allant directement vers le consommateur au niveau des ligues et des détenteurs de

droits ou alors via les plateformes de streaming directement » (Interview avec Antoine Feuillet, le 30 octobre 2019)

En conséquence, décrites dans le rapport PwC's Sports Survey 2019, les agences devront s'adapter et modifier leur rôle au sein de cette transformation au niveau de la chaîne de valeur si elles souhaitent survivre à cette disruption. Selon Pierre Maes, la disparition des intermédiaires et la recherche d'une relation directe avec le consommateur arriveront lorsque les agences et les médias traditionnels n'auront plus de capacité financière et d'intérêt à acheter les droits du football de plus en plus chers (Maes, 2019).

Clairement, les *FANGAM* risquent d'acter la suppression du rôle primaire des agences dans le football. En s'insérant sur le marché, les géants du numérique pourraient être les seuls intermédiaires en termes de vente-achat, balayant notamment les agences, entre les détenteurs de droits et le consommateur final.

« On n'aura pas besoin d'intermédiaire car si les GAFAN viennent proposer un produit, on n'aura pas besoin d'agences qui vont acheter et vendre directement. De ce que j'ai pu lire et voir, c'est plutôt une tendance, peut-être pas de disparition totale mais une tendance à la baisse d'agence marketing qui vont juste acheter et revendre. » (Interview avec Antoine Feuillet, le 30 octobre 2019)

Finalement, maillon final de la chaîne de valeur, face à cette disruption, le consommateur subira la mutation du marché en amont et ses conséquences.

e. Le consommateur local non avantagé par l'hyper-fragmentation des droits

La perturbation numérique générale des droits sportifs donnera aux consommateurs une multitude de choix ainsi qu'un contrôle, un engagement, une interaction et un accès beaucoup plus étendus (Lopez-Gonzalez et al., 2017). En effet, les offres multiplateformes et les possibilités de visionnage à la demande donneront une gamme illimitée de contenus au consommateur grâce aux différents appareils connectés (Evens, 2013). Toutefois, cette façade de possibilités aura un coût. Ces modèles croissants de multiplicité du visionnage (notamment avec les *FANGAM*) corrélés à l'érosion des modèles de revenus basés sur la publicité conduiront le téléspectateur à être facturé davantage pour regarder du contenu sportif (Evens, 2013).

« À court terme, il est difficile de voir les prix baisser pour les consommateurs. Davantage de propriétaires de droits sportifs vont probablement faire augmenter les prix plutôt que les baisser, les radiodiffuseurs gagnants devant récupérer ce coût auprès des abonnés. » (Edward Willis, directeur des activités sportives et du marketing chez Sports Marketing Surveys Inc., pour SportsPro Media, en Août 2018)

Quoiqu'il en soit, l'arrivée des *FANGAM* ou d'un autre acteur numérique n'avantagera pas le consommateur à court terme, celui-ci devant constamment renouveler, compléter ou souscrire un abonnement pour regarder du football face à cette hyper-fragmentation de l'offre.

« Je ne pense pas que cela soit pensé au profit du consommateur. (...) On peut considérer que le consommateur final à la fin est la partie prenante perdante de ce marché. » (Interview avec Antoine Feuillet, le 30 octobre 2019)

« (...) ce que je trouve gênant : c'est la fragmentation de l'offre. Je ne sais pas dans quelle mesure cela est possible puisqu'évidemment les diffuseurs se font concurrence comme on l'a souligné au début. Mais prendre des abonnements, se désabonner, changer d'abonnements à cause justement des appels d'offre des droits de diffusion, je pense que c'est un problème énorme qu'il faut résoudre (...) donc à mon avis il y a une réflexion à faire là-dessus » (Interview avec Richard Duhautois, le 08 novembre 2019)

Liée au développement des nouvelles technologies et de la consommation médiatique des nouvelles générations, cette hyper-fragmentation est poussée par la volonté des détenteurs de droits et des diffuseurs à conquérir ce nouveau jeune public. Celui-ci a tendance à couper le cordon avec la télévision et à consommer du contenu illégal. De l'autre côté, le public traditionnel est encore assez âgé et attaché au contenu télévisuel.

« Il faut regarder aussi que les consommateurs de Ligue 1 par exemple, qui regardent les chaînes TV, ont un âge moyen de 50 ans. » (Interview avec Antoine Feuillet, le 30 octobre 2019)

Cela pousse donc les télévisions et ligues à attirer les *FANGAM* ou d'autres acteurs numériques afin de rallier la nouvelle génération de consommation digitale sans pour autant perdre ses utilisateurs traditionnels télévisuels.

Bien que le consommateur en général ne soit pas avantagé par cette mutation du marché des droits du football, cette ère technologique portée par de potentiels *FANGAM*, avantagera tout de même le nouveau consommateur mondialiste au détriment du consommateur local historique. L'offre mondiale est une opportunité pour le public international d'avoir accès à des contenus de football européen premium auxquels il n'avait pas la chance de voir auparavant. Dans l'autre sens, le consommateur local, habitué à l'escalade des prix depuis plusieurs décennies pour regarder des matches de football, subira encore une fois les conséquences financières de cette hyper-fragmentation.

« [Les ligues et clubs seront avantagés par les politiques d'internationalisation] Sauf le consommateur exactement ! Du moins sauf le consommateur européen. Après le consommateur chinois, américain y gagnent. » (Interview avec Richard Duhautois, le 08 novembre 2019)

Potentiellement appuyés par des ligues à la vision internationale, les *FANGAM* appuieront la segmentation de la typologie du consommateur en termes géographique entre le consommateur national, européen et mondial.

Néanmoins, les géants du net possèdent déjà une base d'utilisateurs exponentielle et n'auraient pas besoin de commercialiser des abonnements à des prix forts sur le marché en aval. Par exemple, la souscription d'un abonnement à Amazon Prime est actuellement à 5,99 € par mois, la première formule d'abonnement mensuel chez Netflix est 7,99 € ou l'inscription à Facebook nécessite uniquement la création d'un compte personnel gratuit. Si les contenus venaient à être diffusés sur ces canaux, le

consommateur y tirerait un avantage comparé aux prix d'abonnement des diffuseurs traditionnels⁵⁰. Cependant, les FANGAM accentueraient l'hyper-fragmentation de l'offre, obligeant les consommateurs à multiplier les abonnements et donc leur panier moyen.

Finalement, à moins que les droits premiums soient vendus de manière exclusive à un des FANGAM, ce qui soulagerait le consommateur, celui-ci aura peut-être l'illusion du choix à travers la fragmentation de l'offre mais paiera vraisemblablement plus cher pour voir des matches de football.

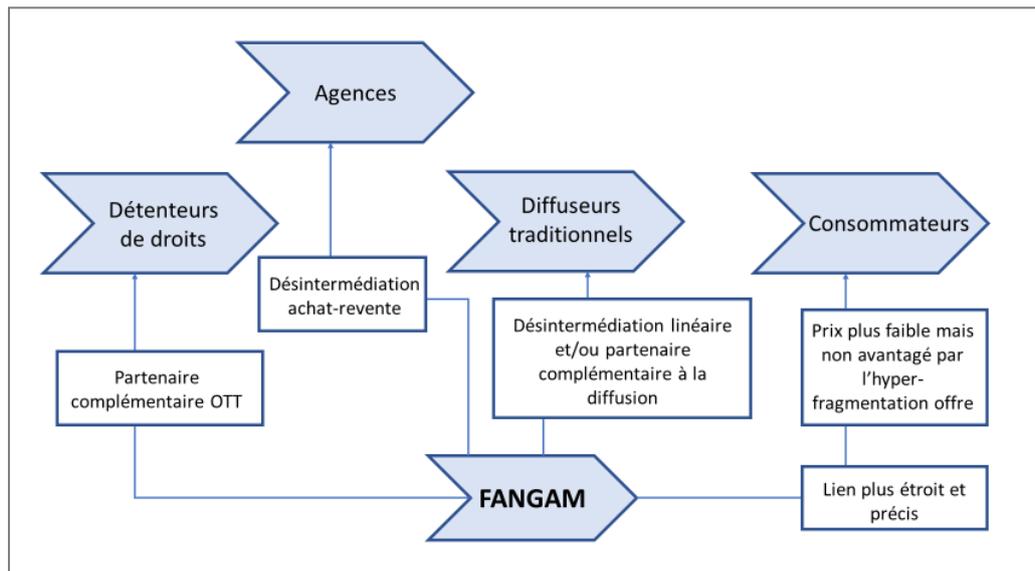


Illustration 37- Possibilités disruptives des FANGAM sur la chaîne de valeur des droits médias

III. Disruption du modèle économique des clubs européens

1. Vers une croissance de l'ensemble des revenus hors-transfert : droits médias, sponsoring, billetterie et merchandising

- a. *Accentuation de la coordination entre les droits médias et les autres départements*

Est-ce que les FANGAM globaliseraient l'ensemble des départements droits médias, sponsoring, et communication sociale ? La réponse à cette interrogation réside dans la politique du club en général. Les clubs n'ont en soi pas forcément de postes dédiés aux droits médias sachant que ces droits sont centralisés par la ligue professionnelle.

« Cela existe déjà, la coordination entre les départements sur l'aspect réseaux sociaux et merchandising qui sont liés. Si vous regardez les comptes Twitter par exemple, qui sont faits en anglais, pour attirer un nouveau public étranger et

⁵⁰ Entre 15 et 25€ par mois en fonction des diffuseurs.

vendre des produits. Après je pense que ça coopère et coordonne déjà ».
(Interview avec Antoine Feuillet, le 30 octobre 2019)

Les différents départements sont déjà coordonnés entre eux afin d'optimiser les différentes stratégies. Toutefois, on peut imaginer que les *FANGAM*, en tant qu'acteurs globaux issus de l'industrie du commerce en ligne, du cinéma ou des réseaux sociaux amélioreront la coordination entre les différents secteurs (médias sociaux, sponsoring, merchandising des clubs ou encore droits médias) pour les ligues. Il est donc envisageable de noter une accentuation de coordination en interne, propre au club ou à la ligue mais aussi en externe. Cette coordination envisagerait aussi un appuiement entre les *FANGAM* - en tant que potentiels diffuseurs -, les détenteurs de droits et les clubs.

« Peut-être, que l'arrivée des GAFAN ferait qu'il y aurait une plus grosse coordination mais je dirais que l'offreur le fait déjà. Si vous avez Amazon ou Facebook qui diffuse un match, forcément ils vont essayer de structurer cela avec leur réseau social et que les gens communiquent pendant le match. Je pense plus que cela se passe au niveau du diffuseur que du club. » (Interview avec Antoine Feuillet, le 30 octobre 2019)

Le cabinet Wavestone, à travers sa publication de 2019, a imaginé l'écran de consommation de demain si les *FANGAM* venaient à conquérir radicalement le marché (*Annexes – Figure 32*). Il y transcrit la possibilité de voir un match tout en : postant des commentaires ; attribuant des « J'aime », partageant des morceaux de vidéos du match, discutant via un flux conversationnel, changeant d'angle de vue, ayant des statistiques des joueurs en cliquant sur celui-ci, recevant des recommandations d'achats de produits contextualisés ou encore pour aller plus loin (non mentionné par le cabinet), pariant sur des micro-séquences de jeu comme un pénalty ou l'évolution du score dans le temps additionnel.

Ainsi, ces diffuseurs digitaux pourraient accentuer leur relation avec les clubs « hors-droits médias » afin de valoriser le temps passé à l'écran. Récemment, en octobre 2019, l'AS Roma a notamment lancé sa boutique officielle licenciée sur Amazon. En reprenant l'exemple de l'écran de demain, cette manœuvre pourrait hypothétiquement permettre au consommateur d'acheter des produits dérivés du club en plein match, ce qui assurerait à Amazon, un accroissement de sa distribution et percevoir un pourcentage sur les ventes effectuées, et de l'autre, une optimisation des ventes favorisant la hausse des revenus merchandising pour le club.

En somme, à l'instar des supporters dans un stade, qui consomment un match en s'exprimant, huant, chantant, mangeant ou achetant des produits dérivés au début d'un match, les *FANGAM* transformeraient le téléspectateur-internaute passif en un acteur actif de consommation en recréant une ambiance de stade autour de celui-ci.

b. Accumulation de data pour le merchandising et le sponsoring mais perte de contrôle des clubs

Sans reprendre les idées de la partie précédente, qui étaient portées sur les possibilités de croissance, ce paragraphe décrit les moyens qui permettront de valoriser et commercialiser ces échanges.

Depuis des décennies, le secteur sponsoring est fortement lié à la visibilité télévisuelle d'un club donnant la possibilité aux marques de se faire connaître, d'engager un nouveau public et de renforcer leur notoriété. Selon une étude de l'agence marketing Two Circles, les marques ont dépensé 41 milliards d'euros en 2019 en sponsoring sportif. Elle mentionne que le marché du sponsoring est en croissance de 4% par rapport à l'année précédente mais avec des parts de marché peu exploitées. Elle stipule que la consommation des produits sportifs sur les médias digitaux sera supérieure à celle des médias linéaires comme la télévision ou la radio. Ainsi, la transition du linéaire vers le digital migre de plus en plus. Cependant, les détenteurs de droits continuent à « packager » leur offre sponsoring sur les audiences télévisuelles. De fait, il semble que le sport ait des difficultés à transformer les consommateurs, dispersés sur une multitude de plateformes, en valeur pour les marques. L'industrie du sport ultra-fragmentée dilue la valeur des droits pour les marques. Cette dilution contribue à ce que les propriétaires de droits ignorent un marché imbriqué dans le marché du sponsoring qui cumulativement vaudrait 16 milliards d'euros en 2019 selon l'agence.

En conséquence, les FANGAM pourraient être un allié aux clubs quant à la possibilité d'optimiser la valeur des consommateurs pour les marques, de diffuser en direct de matches de football mais aussi d'exploiter le manque à gagner du sponsoring digital sportif.

« Les marques veulent un engagement plus tangible et mesurable avec leur public cible. Ils savent que le numérique leur permet de connaître le public cible et le succès de leur campagne. Ils souhaitent le savoir en temps réel pour pouvoir optimiser la messagerie et les canaux utilisés. C'est ce qu'ils font, après tout, via Facebook et Google [traduction libre]. » (Two Circles, en Mai 2019)

En effet, avec un marché des droits médias ouverts aux FANGAM, les géants du numérique se verraient servir sur ce qui a fait la plupart de leur succès sur les autres marchés : la data. Concrètement, ces données récoltées par les FANGAM lors de matches de football leur permettraient d'identifier le marché, comprendre les habitudes de consommation, segmenter les consommateurs et d'améliorer le microciblage des publicités vers les consommateurs potentiels. En travaillant de manière coopérative avec les FANGAM sur la diffusion de contenu en direct, les clubs de football pourraient comprendre les modalités du marché et y optimiser leur stratégie avec les marques. Actuellement, les FANGAM comme Facebook, restent des partenaires afin d'aider les clubs à monétiser leurs contenus et leurs marques.

« On est en train d'apprendre sur notre capacité à diffuser du sport en direct sur certains marchés. On fait des tests, on apprend sur l'expérience des fans. On regarde comment les gens consomment ces matches, leurs réactions sur les contenus, la valeur de ceux-ci. » (Peter Hutton, responsable des sports en direct chez Facebook, sur L'Équipe, en Octobre 2019)

Cependant, sous couvert de jouer les alliés, les géants du numérique forment une menace pour les acteurs du football. Selon le rapport PwC's Sports Survey 2019, 55,2% des répondants ont indiqué que les *FANGAM*, en tant que passerelle vers le contenu sportif constituaient une menace pour les revenus des détenteurs de droits.

Effectivement, les plateformes sociales comme Youtube de Google accaparent un important pourcentage des revenus publicitaires épinglés au contenu sportif.

« Ces deux plates-formes [Facebook et Google] ont ensemble absorbé 25% des dépenses publicitaires mondiales en 2018 (...) Facebook a pu augmenter ses revenus publicitaires moyens par utilisateur de près de 30% en 2018 [traduction libre]. » (Two Circles, en Mai 2019)

Bien que les géants de la Silicon Valley aideraient les clubs à comprendre l'écosystème de la diffusion du numérique, ceux-ci capteraient l'ensemble des données. De plus, ils empêcheraient les clubs et les ligues d'avoir un contrôle total des données générées grâce à leur contenu engendrant ainsi une perte de revenus potentielle.

« Si tu es aussi sur Youtube, cela veut dire que ce n'est pas toi qui gères complètement la relation avec le consommateur directement. Si un jour tu veux commercialiser les pubs sur Youtube, c'est quelque chose que l'on ne faisait pas, cela veut dire que les revenus ne sont pas entièrement pour toi. » (Interview avec un représentant d'une organisation professionnelle de football, le 19 novembre 2019)

En conséquence, bien que chaque détenteur de droits n'ait pas les mêmes moyens, il doit envisager la distribution de contenu OTT interne directement au consommateur (PwC's Sports Survey, 2019) s'il souhaite avoir un contrôle total de son contenu. Outre le secteur du sponsoring et du merchandising, les *FANGAM* pourraient influencer les clubs sur leur stratégie de billetterie.

c. Une politique de prix de billetterie à revoir ?

En fonction de certains clubs, la politique de prix concernant les places dans un stade pourrait être à revoir. Avec une forte croissance des revenus droits médias et sponsoring, ces deux secteurs dépendent fortement de l'ambiance et du remplissage dans un stade.

« Si vous avez beaucoup d'argent avec les droits TV et le sponsoring, ce qui est important finalement c'est de continuer à faire venir les gens au stade pour qu'il y ait de l'ambiance. Parce que les télés donnent de l'argent et aiment voir qu'il y a du monde dans le stade. Des matches avec personne dans le stade, ce n'est pas bon pour les télés » (Interview avec Richard Duhautois, le 08 novembre 2019)

A l'instar du paradoxe de l'œuf et la poule, les droits médias, ces dernières décennies, ont alimenté principalement les clubs, leur permettant de développer d'autres sources de revenus. Toutefois, l'importance des sommes versées dépendent en partie de la qualité de la ligue, de l'incertitude du gagnant, des joueurs à fort potentiel mais aussi de la qualité et du taux de remplissage des stades. De fait, la billetterie ayant un impact

sur les revenus droits médias, Richard Duhautois signale que certains clubs doivent revoir leur stratégie de prix afin d'avoir un stade constamment plein. Plus clairement, en abaissant les prix pour certains clubs, cette stratégie leur permettrait de remplir plus facilement leur stade et d'intéresser les diffuseurs.

« Une des stratégies finalement des clubs et notamment des zones un peu défavorisées, c'est de laisser des prix très bas puisque la billetterie ne rapporte pas des masses dans certaines zones. Et de tout orienter sur le financement en dehors de la billetterie. Quand vous regardez bien, les gros clubs dans les grandes capitales ne le font pas car le pouvoir d'achat est grand et les gens sont prêts à mettre des fortunes. Mais des endroits par exemple, comme Marseille, où la population est moins issue du secteur tertiaire entre guillemets, le prix des abonnements est très bas. » (Interview avec Richard Duhautois, le 08 novembre 2019)

Cependant, cette stratégie d'abaissement des prix diminuerait la valeur de la place, entraînant l'effet inverse escompté.

« Concernant Marseille, il y a un autre effet pervers, c'est-à-dire qu'à Marseille le prix des places n'est pas assez cher (il rigole). En fait, ce qu'il se passe c'est que plein de gens s'abonnent et ils vont voir un match sur deux parce qu'ils habitent trop loin. Donc vous voyez, le but finalement, à la fois pour les joueurs, télé, l'ambiance, c'est de remplir le stade. Et donc, de temps en temps, pour certains matches à Marseille, les gens ne se déplacent pas parce que ce n'est pas assez cher. Il faut donc trouver un juste milieu. » (Interview avec Richard Duhautois, le 08 novembre 2019)

Avec une arrivée potentielle des FANGAM, certains clubs pourraient revoir leur stratégie dans le temps et élaborer une politique de prix intéressante afin d'alimenter le taux de remplissage dans le stade. Que ce soit Facebook ou Amazon, ces nouveaux diffuseurs souhaiteront diffuser des contenus attractifs, portés par une ambiance intense, favorisant l'interaction sociale et émotionnelle du téléspectateur sur les réseaux sociaux ainsi que sa consommation.

« Paradoxalement concernant la billetterie avec les clubs anglais, si vous regardez Arsenal, les prix des places sont élevés parce qu'ils sont à Londres et c'est une place financière et donc la part de la billetterie dans leur chiffre d'affaires est énorme. Donc vous voyez, vous avez une toute petite part de billetterie, finalement vous pouvez la laisser si vous gagnez énormément d'argent. Mais par contre, quand vous avez une grosse part comme Arsenal, dans une zone où le pouvoir d'achat est énorme, il n'y a aucune raison de laisser cette part de financement pour le club. Donc à mon avis, quand on est un club, il faut bien connaître l'endroit où l'on est, la population, etc. A mon avis, c'est cela qui est important. Et donc vous avez plusieurs types de clubs et certains peuvent mettre des prix très chers et d'autres pas du tout. » (Interview avec Richard Duhautois, le 08 novembre 2019)

Finalement, le club doit se poser la question suivante : Y'a-t-il un intérêt à diminuer les prix de billets et donc d'abandonner une partie des revenus billetterie à court terme afin de remplir le stade et créer une forte animosité pour le téléspectateur avec les FANGAM ? Tout en sachant qu'une partie des revenus publicitaires serait accaparée par

les géants du net. Cette interrogation pourrait conduire à une forme de transfert financier des clubs (diminution des ressources potentielles de billetterie) vers les *FANGAM* (accroissement et jouissance des parts publicitaires engrangées).

2. Des dépenses de transferts et de masse salariale qui vont suivre le rythme

a. Augmentation du nombre et des prix de transferts

Avec un canal financier grossi par les sommes obtenues des *FANGAM* sur les droits médias, il est fort probable que le prix des transferts de joueurs augmente. A l'instar de la concurrence sur le marché des droits télévisuels, les clubs, avec une capacité économique plus conséquente, pourront se permettre d'augmenter le prix d'achat initial. Cela permettra de s'approprier un joueur, prolongeant un peu plus l'hyperinflation des transferts.

De la même manière, outre les transferts des « méga star » à plus de 100 millions d'euros, l'injection financière possible des *FANGAM* pourra conduire au prolongement du nombre de transferts effectué par les clubs. Décrits dans la revue de littérature, les transferts entre 20 et 40 millions se sont multipliés en Europe ces dernières années.

Entre autres, les *FANGAM* pourraient renforcer les tendances actuelles du marché des transferts s'ils venaient à prolonger l'enchérissement des clubs sur les droits médias.

b. Augmentation de la masse salariale

Dans ce sens, la masse salariale suivra le rythme d'inflation des transferts. Développée dans la revue de littérature, la masse salariale des clubs est fortement corrélée aux droits télévisuels et croît d'année en année.

Avec des possibilités de sommes conséquentes dépensées sur le marché des droits télévisuels, les *FANGAM* devraient participer à l'inflation de la masse salariale des clubs. Evidemment, il convient à chaque club d'établir sa stratégie des dépenses dans le temps en fonction des revenus tirés. Mais l'allure inflationniste du football, portée notamment par les grands clubs européens, devrait garder son cap, quand bien même avec l'arrivée des *FANGAM*.

c. Possibilité de rupture avec les droits d'image du joueur

Avec 191 millions d'abonnés Instagram pour Cristiano Ronaldo ou encore 60 millions de « J'aime » sur la page Facebook officielle de Neymar Jr, les joueurs de football sont devenus des médias à part entière. Ces icônes proposent régulièrement des contenus autour de leur vie sur leurs réseaux sociaux, au grand plaisir des abonnés. Leur starification sportive et médiatique leur a permis de construire une base de fans ultra-connectés très importantes sur la scène mondiale.

Cependant, avec d'un côté des ligues segmentant les droits médias afin d'optimiser les ventes et potentiellement toucher quelques FANGAM comme Facebook, le risque de rupture avec le droit d'image du joueur pourrait avoir lieu. Différents types de contenus sont déposés sur les réseaux sociaux par les joueurs : statuts, partages, commentaires, photos et surtout des vidéos. Si Google venait à acheter des lots de diffusion de types secondaire comme des contenus « behind-the-scene », la publication de vidéos sociales effectuée par les joueurs sur un autre canal, comme Snapchat pourrait porter préjudice si celles-ci venaient à correspondre au lot acheté par Google. Ainsi, le fait de vouloir commercialiser un maximum de contenus notamment vers le numérique, risquerait de limiter les droits d'image du joueur.

« Peut-être que dans 10 ans, tu auras, ce qui est plus envisageable sur un modèle de ligue fermée, une ligue fermée comme la NBA qui dira à ses joueurs, "tu ne peux plus te montrer en behind-the-scene avec tes collègues parce que c'est un package que l'on vend exclusivement à Amazon". » (Interview avec un représentant d'une organisation professionnelle de football, le 19 novembre 2019)

Ainsi, les FANGAM pourraient impacter le « business médiatique » créé et opéré individuellement par le joueur de football, le restreignant à limiter son cadre privé de travail. A travers cette configuration, les joueurs pourraient fuir certaines ligues trop restrictives contractuellement, ce qui pourrait constituer un frein aux clubs souhaitant investir des top-joueurs sportifs et médiatiques.

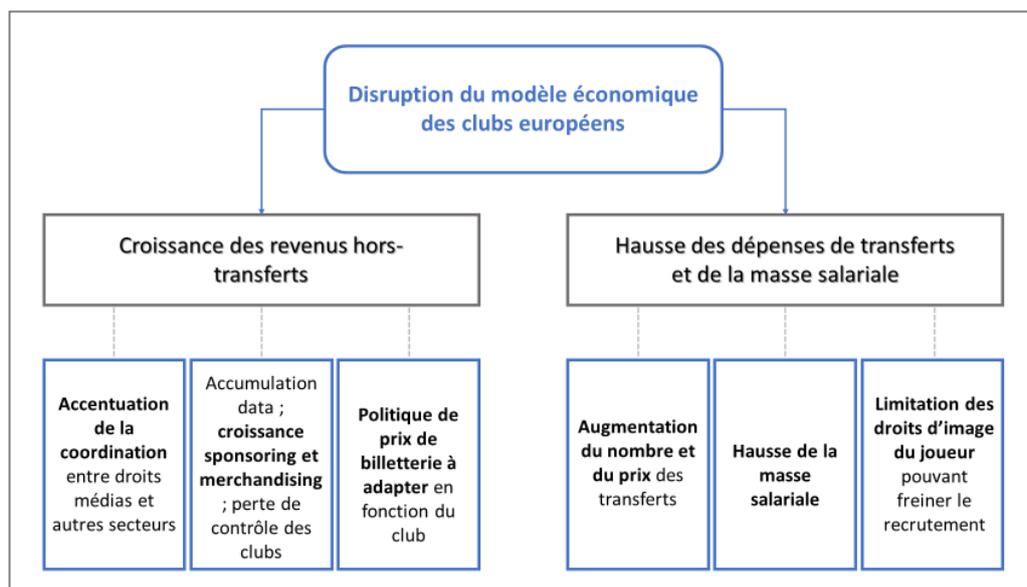


Illustration 38 - Possibilités disruptives des FANGAM sur le modèle économique des clubs européens

En substance, en s'insérant sur le marché des droits médias, les FANGAM pourraient disrupter l'ensemble de l'économie du football professionnel européen sur :

- La structure économique européenne, à travers l'équilibre compétitif des championnats nationaux ;

- Les ligues, les obligeant à restructurer le modèle d'exploitation et de distribution des droits ;
- Les clubs, les obligeant à revoir leur stratégie des revenus et des dépenses ;
- Mais aussi sur les joueurs, les limitant sur l'utilisation de leurs droits d'images.

Chapitre 7 : Les enjeux de l'arrivée des FANGAM sur le marché des droits médias

Continuité d'une démarche prospective, le chapitre 7 tentera dans un premier temps d'évaluer les avantages et risques d'une collaboration des acteurs du football avec les FANGAM. A travers cette évaluation, la deuxième partie abordera les enjeux et défis de cette nouvelle arrivée et débouchera sur des recommandations stratégiques auprès des détenteurs de droits face à ce nouveau paysage sportif numérique.

I. Les avantages d'une commercialisation des droits vers les FANGAM

1. Maximisation des revenus et création de valeur pour de nouveaux contenus

Face à la transition numérique du marché, de nouveaux acteurs comme les FANGAM ayant des modèles commerciaux favorisant une monétisation supérieure à celles des médias traditionnels pourraient offrir une perspective de croissance significative pour les droits (PwC's Sports Survey, 2018). Ces nouveaux acteurs ont une capacité à valoriser des droits avec plus de précision grâce notamment à l'enrichissement des données accumulées. De plus, en restructurant délibérément le package des droits classiques et numériques, les ligues pourraient attirer les FANGAM et maximiser leurs revenus.

Pour Richard Duhautois, l'avantage numéro un des géants du numérique sera la source financière qu'ils apporteront sur le marché. Encore faut-il que ceux-ci entrent clairement dans la bataille des droits pour obtenir des lots afin de faire grimper les prix, même s'ils n'obtiennent rien à la fin.

« Cela peut aussi aller dans le sens positif parfois quand on ne les voit pas faire l'acquisition des droits mais juste parce qu'ils ont participé à un appel d'offre mais qu'au final ils ont créé une concurrence qui fait qu'un moment un diffuseur plus traditionnel ce dit "mince, j'ai quelqu'un en face, j'ai peur qu'il vienne, faut peut-être que je monte mes prix" ». (Interview avec un représentant d'une organisation professionnelle de football, le 19 novembre 2019)

Pressés de voir les FANGAM débarquer sur le marché, les détenteurs de droits espèrent stimuler à nouveau, un marché des droits qui semblait commencer à se consolider.

« Les ayants-droit (ligues, clubs et fédérations) rêvent tout éveillés de voir débarquer un Facebook ou un Amazon avec la même détermination qu'un Altice dans le passé, qui pour acquérir les droits avait l'habitude de doubler les prix pratiqués jusque-là » (Pierre Maes, pour la Revue des Médias, en Septembre 2019)

Parallèlement, les FANGAM pourraient donner et accentuer la valeur de certains produits, qui semblaient peu intéressants et commercialisables. Ces géants du

numérique portent un fort intérêt sur des contenus de type « highlights », classés comme secondaires, et pourraient participer à la transformation de ces contenus « secondaires » en « premiums » à l'avenir en créant une forte valeur ajoutée autour de ces produits.

« Les FANGAM peuvent s'intéresser à tout type de droits. Quand Youtube pousse les clubs, positivement, à mettre du contenu behind-the-scene sur leur chaîne Youtube, est-ce que c'est du premium ou est-ce que c'est du contenu complémentaire ? » (Interview avec un représentant d'une organisation professionnelle de football, le 19 novembre 2019)

2. Toucher un public plus large et plus jeune

Deuxièmement, les FANGAM seraient un excellent moyen pour toucher une nouvelle cible plus large et plus jeune, qui semble se détourner des médias traditionnels au profit du streaming illégal.

« Il y a un intérêt à sensibiliser les jeunes au football alors qu'ils se détournent de plus en plus sur d'autres contenus de divertissement. » (Interview avec Antoine Feuillet, le 30 octobre 2019)

Mise à jour du profil Facebook, actualisation des dernières photos sur le compte Instagram, renouvellement d'un abonnement Netflix ou encore la création d'un compte Amazon ou Google : le public millénial est un adepte de l'utilisation massive des plateformes des géants du net. Ainsi, les FANGAM pourraient être légitimes en tant qu'acteurs postulant pour l'obtention de droits afin d'être en adéquation avec l'ère et la consommation médiatique actuelle.

« Nous sommes fiers du fait que la valeur que nous obtenons des titulaires de droits va bien au-delà du chèque écrit. Pour certains détenteurs de droits, la valeur provient du fait d'atteindre de nouveaux publics [traduction libre]. » (Joyee Biswas, responsable des partenariats sportifs chez Facebook pour la région Asie-Pacifique, pour SportsPro Media, en Mars 2019a)

3. Créer de la data pour les clubs

La data un élément crucial permettant de comprendre, analyser le marché et de proposer des offres adaptées aux clients. A travers le réseau social de Facebook, chaque publication génère une multitude d'interactions sociales récoltées par la firme de Zuckerberg. En travaillant coopérativement, les acteurs sportifs pourraient comprendre les habitudes de consommation du fan et établir des stratégies de ciblage très précise.

Les télévisions ne donnent pas autant d'informations aussi précises sur les téléspectateurs que les acteurs numériques. De plus, la vitesse de traitement des données n'est pas comparable à celle des géants de l'Internet. Ceux-ci permettent de détecter le sexe, l'âge, le cursus scolaire, l'emploi actuel, les préférences personnelles,

les groupes d'amis ainsi que toutes les autres informations données lors d'une inscription et navigation sur les réseaux en peu de temps. Chaque « clic » sur le réseau d'un FANGAM laisse une trace, grossissant un peu plus les algorithmes et l'élaboration d'un profil type.

« Par exemple, l'âge moyen des téléspectateurs des émissions Facebook Watch de la Major League Baseball (MLB) la saison dernière était presque 20 ans plus jeune que l'audience télévisuelle moyenne de la ligue [traduction libre]. » (Joyee Biswas, responsable des partenariats sportifs chez Facebook pour la région Asie-Pacifique, pour SportsPro Media, en Mars 2019a)

Suite à l'accord entre Facebook et l'UEFA pour la diffusion de la Ligue des Champions en Amérique latine, le réseau social a prôné 48 millions d'interactions et 24 millions de téléspectateurs qui ont regardé au moins une minute sur toute la saison. Autre exemple, fruit d'un accord avec La Liga pour diffuser des matches espagnols en Inde, la couverture de Facebook Watch a attiré un public plus jeune pour la ligue, avec 82% des téléspectateurs âgés de moins de 35 ans selon le site SportsPro Media (Carp, 2019b).

Ainsi, les FANGAM témoignent d'un potentiel d'analyse de données fort que n'ont pas les médias traditionnels, afin de comprendre le comportement et la consommation d'un téléspectateur.

4. Construire sa base-fan internationale sur des marchés en croissance

Les ligues souhaitant s'internationaliser sur de nouveaux marchés continueront à stimuler la concurrence sur des accords à l'étranger afin de maximiser la visibilité, toucher un public mondial et tirer des profits (Lopez-Gonzalez et al., 2017). A cet effet, les FANGAM peuvent constituer une solution possible quant à leur expertise d'analyse de données et leur travail de micro-segmentation (Lopez-Gonzalez et al., 2017).

« Les GAFAN permettent de toucher un public global » (Antoine Feuillet pour EcoFoot, en Octobre 2018)

A travers leur public international, les FANGAM ont un pouvoir de distribution conséquent pouvant aider les clubs et les ligues à construire leur base-fan sur de nouveaux marchés étrangers en croissance.

« L'un des objectifs de La Liga est de construire sa base de fans sur un marché en forte croissance (...) ces téléspectateurs ne se contentent pas de regarder, ils s'engagent activement. Les émissions, jusqu'à présent cette saison, ont généré plus de 500 000 commentaires et 6,8 millions de réactions, et ont été partagées plus de 124 000 fois [traduction libre]. » (Joyee Biswas, responsable des partenariats sportifs chez Facebook pour la région Asie-Pacifique, pour SportsPro Media, en Mars 2019a)

Cette possibilité de distribution mondiale contribue à un élargissement de l'audience que ce soit pour les grands clubs ou les plus petits.

« Quel que soit l'objectif commercial d'un titulaire de droits, nous pensons que notre plate-forme et nos outils sont suffisamment polyvalents pour le prendre

en charge [traduction libre]. » (Joyee Biswas, responsable des partenariats sportifs chez Facebook pour la région Asie-Pacifique, pour SportsPro Media, en Mars 2019a)

De plus, certains FANGAM comme Facebook ont permis à des clubs d'identifier des potentiels marchés en croissance grâce à la détection du nombre de fans à travers le monde. En regardant la base-fan facebookienne d'Arsenal à travers le monde (Illustration 29), on comprend mieux les actions commerciales entreprises par le club londonien.

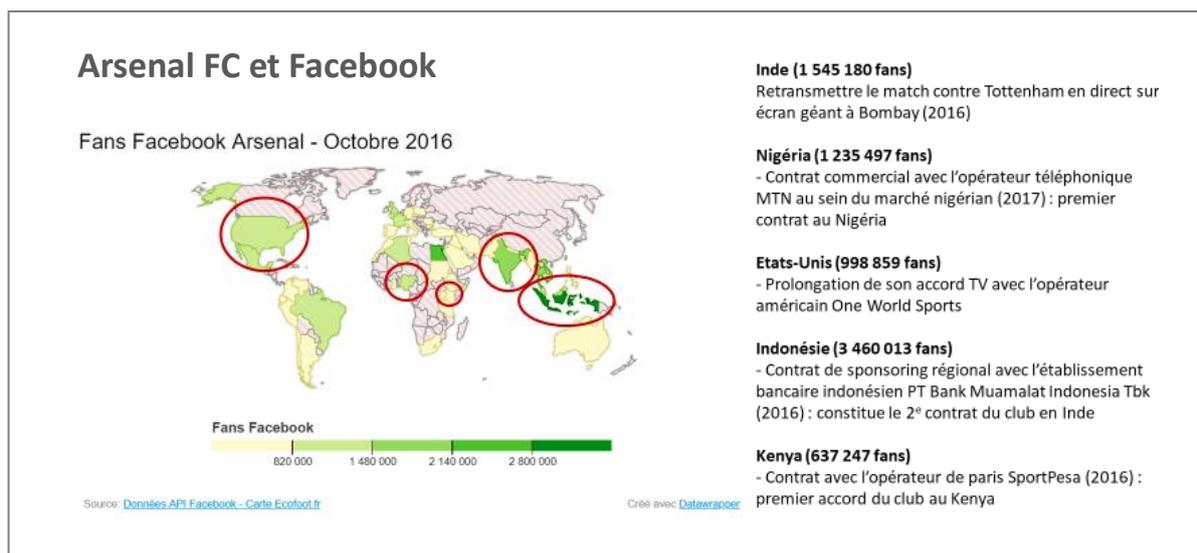


Illustration 39 - Visualisation des fans d'Arsenal à travers le monde sur Facebook comparée aux actions commerciales du club (Source : Alyce, 2015b, 2016a, 2016b, 2016d, 2017b ; Soccerex, 2016)

5. Facilité d'accès au produit

Décrites sur dans le chapitre 7, les caractéristiques mondiales de ces géants du net, leur permettent de proposer des prix faibles sur les abonnements. Cette stratégie de vente sera en partie un avantage pour le consommateur de football, limité par les nombreuses barrières financières.

Par ailleurs, les formats contractuels de souscription/résiliation actuels à Amazon Prime ou encore à Netflix restent fluides et efficaces pour le consommateur avec des abonnements sans engagement. Ces pratiques favorisent la consommation d'un bien et limitent les craintes d'engagement du consommateur.

« Cela reste assez facile de se souscrire et de résilier un abonnement comparé à aux offres classiques comme Canal + ou BeIN Sports, où il y a souvent des critiques et des soucis par rapport aux offres de Canal + notamment pour partir. Donc peut être que des offres sans engagement du type d'Amazon peuvent attirer un nouveau public et être intéressantes pour le consommateur. » (Interview avec Antoine Feuillet, le 30 octobre 2019)

En conséquence, les FANGAM faciliteraient l'accès du produit au consommateur final en allégeant les obstacles financiers et contractuels.

II. Les risques d'une commercialisation des droits vers les FANGAM

1. Altération de la marque et de la valeur à moyen terme

Bien que la transition numérique soit en pleine expansion, les fans traditionnels de football restent encore une population consommatrice de médias télévisuels classiques, habitués à leur cheminement médiatique traditionnel depuis l'enfance. Les nouvelles générations ainsi que le public millénial accélèrent la transition linéaire vers le numérique par rapport aux anciennes générations qui ont été baignées par la télévision depuis leur plus jeune âge. Parallèlement, il existe aussi d'autres groupes de personnes n'ayant pas fait évoluer leur consommation médiatique depuis. Cette période est-elle assez mûre pour envisager une nouvelle forme de diffusion ? Quoiqu'il en soit, il semble que les ligues souhaitent accaparer l'ensemble des générations en utilisant pour l'instant les FANGAM comme outil complémentaire à leur relation afin de toucher une cible plus jeune et plus large.

« Est-ce qu'une Ligue, en échange d'une offre financière attractive, est prête à abandonner ses partenaires actuels pour diffuser la plupart de ses matchs sur Amazon Prime ? Même si la réponse est oui, elle devra toujours se demander en quoi cette décision affectera la valeur et la portée de sa marque » (Patrick Crakes, ancien cadre de Fox Sports, sur So Foot, en Juin 2018)

Cependant, en vendant des droits à certains géants du numérique, on pourrait imaginer une perte de visibilité et de valeur à moyen terme si l'audience venait à manquer ou être inférieure à celles des télévisions traditionnelles. C'est pourquoi, la structuration et la commercialisation des droits seront extrêmement importants afin de permettre aux détenteurs de droits d'être en phase avec la consommation actuelle et d'optimiser la demande de visionnage.

Deuxièmement, l'altération de la valeur des droits peut aussi avoir lieu durant les appels d'offre. De nos jours, toutes les ligues ou clubs ont des canaux numériques comme Youtube pour retransmettre les résumés de match en dehors des embargos⁵¹. Les potentiels acheteurs de droits exclusifs pourraient être découragés par les initiatives autour de l'exclusivité et avoir le sentiment d'une perte de valeur.

« Si les clubs ou les institutions comme nous, mettons de plus en plus de contenu sur Youtube ou Facebook, Amazon ou Apple, à un moment donné peut-être que les diffuseurs vont se dire « Avant, la cession d'une exclusivité limitée dans le temps et ce qui se passait autour, n'influaient pas trop. Mais aujourd'hui, j'ai l'impression que tous les acteurs sont présents même si c'est en-dehors de mon

⁵¹ Un embargo correspond à la durée d'exploitation exclusive de l'acheteur de droits. Par exemple, une chaîne ayant acheté les droits des matches du samedi soir d'un championnat aura l'exploitation exclusive jusqu'à 0h00. Après cet embargo, les droits deviennent non-exclusifs et la ligue est libre de les exploiter.

exclusivité. Ils sont présents sur toutes les plateformes, tous les réseaux sociaux, moi, en tant qu'acheteur potentiel, j'ai l'impression que mon exclusivité est diminuée et donc je suis moins prêt à mettre le prix ». Donc cela est un risque auquel il faut faire attention. » (Interview avec un représentant d'une organisation professionnelle de football, le 19 novembre 2019)

Dernier point, bien que les sociétés comme Amazon cherchent à enrichir leur offre, les droits du football pourrait être dilués et noyés à travers l'ensemble des produits vendus (en million) des FANGAM. Les caractéristiques premiums seront donc primordiales afin de distinguer le produit football des autres (films, séries, etc.).

En d'autres termes, les FANGAM pourraient impacter la valeur des droits dans le temps que ce soit avant la commercialisation ou après celle-ci.

2. Qualité de diffusion : des « lags » potentiels

Bien que les télévisions traversent une passe économique compliquée, il est vrai que celles-ci ont participé à l'élévation de la qualité du produit en termes de formats d'images (haute définition, 4K), de fluidité, vitesse de traitement et de rediffusion, de divertissement et de service. Les télévisions ont été capables d'assurer tout un show autour du match (avant, pendant et après). Elles ont enrichi leur service visuel à l'aide de re-visionnage d'actions avec des angles différents, de zooms haute définition, de points de vue différents pour regarder un match, d'analyses de match en utilisant des effets spéciaux, etc.

En conséquence, ces acteurs ont développé un savoir-faire d'excellence afin de transmettre un maximum d'émotions possibles au téléspectateur devant son écran. Les FANGAM, avec des cœurs de métiers différents, ont un obstacle à surmonter face l'habitude qu'ont développée les consommateurs avec la télévision et les nouvelles technologies numériques, notamment concernant les problèmes de « lags⁵² ».

« Les attentes des consommateurs en matière de qualité vidéo ont été définies par la télévision. Les téléspectateurs veulent une expérience cohérente sur tous les appareils et plates-formes. Les problèmes de rebuffering sont trop courants aujourd'hui [traduction libre]. » (Franck Chevalier, Directeur de l'ingénierie des solutions chez Limelight Networks, pour SportsPro Media, en Novembre 2019c)

A travers la diffusion de contenus sportifs, les FANGAM peuvent dévaloriser les droits en termes de qualité de diffusion.

« Il y a une certaine limite sur ce type de plateforme sur le plan technologique où il y a quelques soucis notamment au niveau des « lags » qui peuvent exister. Ça c'est une critique qui existe toujours, il y a pas mal de soucis techniques qui sont liés aux liaisons, au réseau, etc. » (Interview avec Antoine Feuillet, le 30 octobre 2019)

⁵² Le lag est un terme anglicisme signifiant un retard ou un blocage sur la transmission du contenu.

Ce qui fut le cas notamment de Facebook en Amérique du Sud, à qui la connectivité lui a posé des difficultés pour diffuser les matches de la Copa Libertadores en 2019. D'après le journal Fayerwayer, les utilisateurs se sont plaints d'une réduction constante du service et d'une qualité médiocre des images poussant la CONMEBOL à supprimer l'exclusivité de Facebook, qui avait pourtant obtenu 27 matches de la compétition pour la période 2019-2022 de manière exclusive. Malgré cela, le réseau social gardera une co-exclusivité avec un autre diffuseur.

« *Les matches joués du jeudi de la Copa Libertadores ne seront plus exclusifs à Facebook. Ils seront partagés avec Fox Sports* [traduction libre]. » (Alejandro Domínguez, président de la CONMEBOL, sur Fayerwayer, en Mars 2019)

Cette perte d'exclusivité dramatique de Facebook au profit de Fox Sports est témoin du risque potentiel que peuvent subir les droits médias des ligues en termes de qualité de diffusion.

« *Pour moi c'est un gros problème. (...) les gens supportent mal les lags surtout sur les matches de football en direct.* » (Interview avec Antoine Feuillet, le 30 octobre 2019)

En conséquence, le manque de savoir-faire des *FANGAM* en termes de diffusion en direct peut pousser les utilisateurs vers d'autres contenus, voir illégaux.

3. Perte de valeur potentielle des droits avec le piratage

Ce troisième risque est fondamental à l'ère de la numérisation des échanges. L'industrie du cinéma et de la musique ont fortement été touchées par celui-ci mettant en péril leur modèle économique, le piratage. Les flux de streaming sportif illégaux prolifèrent grâce à l'univers du numérique mais aussi suite à l'hyper-fragmentation des médias et la hausse des tarifs pour regarder des matches de football. Le cabinet Wavestone a estimé qu'un supporter devra dépenser au minimum 79,90 € en 2020 (30,90 € en 2014) s'il souhaite regarder l'ensemble des matches des clubs français. En conséquence, cette hausse des prix a basculé une audience entre 10 et 20% vers le streaming illégal en France.

De fait, cette disponibilité généralisée du contenu mais illégale, réduit la rareté du bien entraînant une perte de valeur potentielle (Evens, 2013).

Ainsi, les *FANGAM* peuvent voir leur audience s'écrouler suite à une migration d'une partie des consommateurs vers des contenus illégaux, réduisant la valeur du bien vendu. Cette affectation de la valeur touche à la fois les acheteurs de droits, qui perdent de l'audience et leur retour sur investissement, mais aussi les propriétaires de droits, qui voient leur produit perdre en rareté, pouvant impacter l'investissement de diffuseurs sur les prochains appels d'offre.

4. Cannibalisation d'une partie des revenus « hors-droits médias »

Discutée dans le chapitre précédent, l'ouverture des contenus aux *FANGAM* pourrait être une menace sur les potentiels revenus comme la publicité, la vente de produits ou encore la non-maîtrise totale des données accumulées. Cette internalisation des contenus aux *FANGAM* pousserait les clubs et les ligues à perdre le contrôle sur leurs droits ainsi que sur une partie des revenus potentiels liés à la diffusion de matches.

Bien qu'attirées par des potentiels économiques, les ligues pourraient se heurter à une perte potentielle de revenus cannibalisés par les *FANGAM* sur le marché des droits médias.

5. Codification du football, vers une nouvelle vision puritaine et normalisée

Les acteurs médiatiques ont joué un rôle important sur la codification d'une discipline à des fins commerciales et de divertissement. Modification de la taille de la balle ping-pong, relooking de la tenue des volleyeuses, instauration du tie-break au tennis ou encore diminution du nombre de round en boxe, la télévision a eu un impact fort sur la réglementation d'une discipline sportive auprès des fédérations internationales.

Comment ne pas imaginer les *FANGAM*, qui ont fondé leur industrie sur l'Internet, redéfinir la codification du football ?

Les outils utilisés dans le football sont de plus en plus numérisés et sophistiqués comme l'utilisation de la Video Assistant Referees (VAR) ou de la goal-line technologie, afin de rendre justice à l'incertitude du sport et du jugement humain. Les géants du numérique raffolent de ces innovations et pourraient participer un peu plus au renforcement des technologies d'arbitrage dans le football.

Parallèlement, la plupart des *FANGAM* sont des plateformes sociales qui rassemblent une communauté composée de millions d'utilisateurs. En ajoutant du contenu sportif en direct à leurs interactions sociales, les géants du numérique pourraient recadrer la discipline du football.

« On sait que les géants du net, avec Facebook qui dépasse les Etats-Unis, ils vont avoir des exigences sur le comportement des joueurs. Donc cela, en effet, sur la codification du football, il y a un effet à partir du moment où il y a beaucoup d'argent. » (Interview avec Richard Duhautois, le 08 novembre 2019)

Sous couvert de lutte contre la discrimination, d'attisement de la haine ou toutes formes de violence, les plateformes comme Youtube ou Facebook n'hésitent pas à durcir leur politique de censure des contenus afin de garder leur communauté virtuelle sur les rangs de leur vision mondialiste.

Le football et le sport en général représentent des lieux de lutte et d'expressions sociales individuelles et collectives à travers la réalisation d'un objectif commun, la victoire. Cet espace laisse donc lieu à des accrochages, des insultes, des scènes de liesse,

de tristesse, de colère ou d'euphorie. A travers l'élaboration de leur nouveau monde, on peut penser que le moindre comportement que les FANGAM qualifieront d'anti-sportif ou la moindre référence religieuse, comme un signe de croix ou une prière d'avant match ne rentreraient pas dans la vision puritaine des géants du numérique.

« (...) ce qui m'inquiéterait le plus (...) c'est l'histoire de la codification et des choses que l'on ne peut plus faire. Facebook, j'ai encore vu récemment, il avait interdit la diffusion dès qu'un mot lié au sexe intervient : ils suppriment tout. Il me semble que dans ce type de contenu et de « morale », il risque d'y avoir des codifications pernicieuses. On peut imaginer qu'ils interdisent aux joueurs d'enlever leur maillot dès qu'il marque un but, on peut aussi imaginer que les tatouages seront interdits. Donc, pour moi je pense que c'est le plus gros risque à venir avec ce genre d'entreprises finalement qui ont une morale très puritaine et normée. C'est le plus gros risque pour moi parce qu'après le reste finalement c'est l'évolution de la société qui fait que le football se transforme. Ce n'est pas le football qui transforme la société. » (Interview avec Richard Duhautois, le 08 novembre 2019)

Les FANGAM pourraient donc, en devenant un acteur majeur de diffusion, conformiser le football à l'image qu'ils souhaitent tendre, normalisant ainsi l'incertitude du sport et de ses acteurs sportifs vers une nouvelle vision du monde occidendo-américaine.

« (...) Si jamais ils [GAFA] ont envie que le football devienne populaire dans des endroits où il faut que ce soit « clean ». On risque de tomber dans des valeurs morales qui ne sont plus du tout liées au football mais plus liées à la société ou à l'image de la société américaine tel qu'ils veulent la renvoyer. » (Interview avec Richard Duhautois, le 08 novembre 2019)

En résumé, comme tout nouvel acteur, les géants de l'Internet débarqueraient sur le marché des droits avec leur lots d'avantages et d'inconvénients. L'illustration ci-dessous offre un récapitulatif de ces caractéristiques.



Illustration 40- Avantages et risques des FANGAM sur le marché des droits médias du football

III. Les enjeux et défis

À la suite de l'ensemble des résultats établis, il semble que les détenteurs de droits et les FANGAM aient de nombreux enjeux et défis mutuels auxquels ils devront faire face sur le marché des droits médias du football. Inspirés du rapport Deloitte Annual Review of Football Finance 2019 et combinés aux résultats accumulés, les détenteurs de droits sportifs devront répondre à ces questions afin d'accélérer ou non le processus d'engagement.

1. Les défis des ligues vis-à-vis des FANGAM

Les ligues devront se poser les questions suivantes par rapport aux FANGAM afin de sécuriser la relation :

Equilibre compétitif et financier

- ✚ *Les ligues devront-elles réadapter leur clé de répartition des revenus vis-à-vis des clubs avec l'arrivée des FANGAM ?*

Qualité de diffusion

- ✚ *Comment les FANGAM vont-ils assurer la diffusion des contenus ainsi que la qualité d'images sans « lags » ou blocages durant un match en direct ?*
- ✚ *Les FANGAM ont-ils un savoir-faire à la hauteur des diffuseurs traditionnels en termes de production et de diffusion ?*
- ✚ *Quelles solutions les ligues peuvent-elles trouver en cas d'échec sur la diffusion des FANGAM ?*
- ✚ *Comment les FANGAM comme Facebook géreront-ils les possibles débordements d'internautes sur les flux de discussion de matches en direct afin de garantir l'image de marque du produit ?*

Protection de la propriété intellectuelle

- ✚ *Quels sont les moyens que les FANGAM mettront en place afin de protéger la propriété intellectuelle des droits notamment contre le streaming illégal ?*
- ✚ *Les géants du net, comme Amazon, seront-ils à l'avenir des solutions efficaces quant à la croissance du streaming illégal ?*

Relation avec les partenaires traditionnels

- ✚ *Est-ce que la vente de droits auprès de ces nouveaux acteurs mérite-t-elle de déstabiliser à long terme la relation de confiance et de savoir-faire développés avec les diffuseurs traditionnels ?*

Stratégie de distribution et commercialisation

- ✚ *Comment les ligues vont-elles restructurer leurs paquets de vente par rapport aux FANGAM ?*
- ✚ *Quels types de contenus les ligues vont-elles commercialiser vers ces géants du net ?*
- ✚ *Quels sont les marchés les plus favorables aux FANGAM ? Domestiques, internationaux ?*
- ✚ *Est-il préférable de vendre du contenu « hors-live » vers les FANGAM ?*
- ✚ *Le modèle de vente co-exclusif vers les FANGAM est-il une forme de commercialisation plus rassurante pour les détenteurs de droits qu'un modèle exclusif ?*

Valorisation des contenus

- ✚ *Comment les FANGAM peuvent-ils assurer la valeur des droits des ligues sur le moyen terme ?*
- ✚ *Comment les FANGAM peuvent-ils valoriser les droits du football à travers l'ensemble des autres produits vendus par les géants du web ?*
- ✚ *Le modèle diffusion de contenu « gratuit » peut-il valoriser les contenus de ligues ?*

Complémentarité

- ✚ *Les FANGAM comme Facebook doivent-ils uniquement rester des partenaires complémentaires aux acteurs sportifs ?*

Intérêt du consommateur final

- ✚ *Le fan sera-t-il prêt à consommer définitivement du contenu sur ce genre de plateforme ?*
- ✚ *A quel prix les FANGAM commercialiseront les contenus sportifs auprès du consommateur ?*

Contrôle des revenus commerciaux

- ✚ *Y'a-t-il un intérêt à s'associer à ces entreprises si une partie des revenus publicitaires et merchandising pourrait être cannibalisée ? Tout en sachant que les ligues commencent à commercialiser leur propre contenu via l'OTT.*

Codification du football

- ✚ *A l'avenir, est-ce que les géants de la Silicon Valley pousseront les ligues à se conformer à de nouvelles règles à des fins de divertissement et de puritanisme ?*

En somme, que ce soient les détenteurs de droits ou les *FANGAM*, chaque acteur tentera de tirer l'avantage de son côté et d'évaluer les possibilités relationnelles avec l'autre, afin de maximiser les potentialités du marché.

Ainsi, les détenteurs de droits devront trouver un équilibre entre l'utilisation des plateformes des *FANGAM*, les diffuseurs traditionnels et leur propre canal de diffusion OTT en interne.

2. Stratégie d'avenir pour les ligues face aux *FANGAM*

Face à ces enjeux, les ligues souhaitant entrer en collaboration et vendre leurs droits aux *FANGAM* devront rester stratégiques si elles ambitionnent de garder le contrôle du marché.

Premièrement, les ligues peuvent continuer à utiliser les *FANGAM* comme des catalyseurs de marché afin d'empêcher le consolidation du marché. Toute forme de consolidation du marché impliquerait une stabilité sur la croissance des droits, n'intéressant pas les ligues. En conséquence, afin de déconsolider le marché, ces nouveaux acteurs seraient d'excellents moyens de relancement et de stimulation de la concurrence afin d'hausser les prix.

Toutefois, les *FANGAM* ont compris qu'ils étaient utilisés par les ligues en tant que catalyseur ce qui expliquerait aussi leur patience sur le marché afin de déterminer le meilleur ajustement produit-marché. Face à cette patience, les ligues pourraient voir le marché des droits se stabiliser.

C'est pourquoi, en développant leur propre canal OTT interne, les ligues pourraient entreprendre de diffuser leur contenu sur ces canaux si les propositions d'achats venaient à être trop faibles. En d'autres termes, le canal OTT en propre des ligues serait une forme de création d'un nouvel acteur sur le marché des droits afin de stimuler la concurrence. De fait, cette stratégie constituerait une forme de menace aux acheteurs de droits potentiels. Ainsi, les canaux OTT internes des ligues formeraient des pare-feux en cas de diminution de concurrence des acheteurs de droits sur le marché. Ils seraient aussi un moyen d'anticiper la transition numérique mais aussi d'être propriétaires de la data accumulée et de maximiser les sources de revenus. Tout l'inverse des *FANGAM*, qui accapareraient une partie des sources de revenus publicitaires et merchandising.

3. Recommandations

Dans cet univers instable, qui voit les modèles technologiques se développer à une vitesse incroyable et de nouveaux acteurs apparaître, il est difficile d'établir l'avenir du marché des droits médias du football. Face aux possibilités disruptives de l'arrivée massive des *FANGAM*, une tentative de recommandations a été établie afin de permettre aux détenteurs de droits d'améliorer, anticiper et gérer au mieux l'approche des *FANGAM* sur le marché des droits médias.

Recommandation 1 :

Fixer une stratégie de développement claire : Que cherchent les ligues à atteindre globalement ?

Chaque ligue doit être claire sur sa stratégie globale ainsi que sur sa stratégie de développement des droits médias.

Recommandation 2 :

Identifier, jongler et commercialiser avec les différents acteurs potentiels du marché des droits : Avec qui ?

Plusieurs acteurs figurent comme de potentiels acheteurs et diffuseurs de droits sportifs. L'identification et la mise en relation avec ses acteurs restent fondamentales. En fonction des objectifs stratégiques établis et de l'incertitude de l'environnement numérique actuel, jongler et commercialiser avec l'ensemble des acteurs afin de tirer un maximum de valeur de chacun et d'anticiper la transformation de ce nouvel écosystème.

Acteur n°1 : Les diffuseurs traditionnels

La transition numérique n'étant pas encore complète, conserver la relation avec ces acteurs historiques. Ils sont capables d'apporter encore des sommes financières importantes et nouent notamment des liens avec des acteurs numériques afin de renforcer leur présence sur le marché.

Public visé : le consommateur traditionnel, habitué à la consommation télévisuelle des matches de football, qui restent encore massif ; l'anti-digital.

Acteur n°2 et 3 : Les nouveaux acteurs OTT – *Les FANGAM et les OTT purs*

Les acteurs OTT se développent et naissent de plus en plus dans ce monde numérique, que ce soient les *FANGAM* ou les acteurs OTT purs comme DAZN ou Eleven Sports. Utiliser ces acteurs comme des catalyseurs de marché afin de stimuler la concurrence et le haussement des prix des droits. Engager des contrats avec certains de ces acteurs sur des marchés « tests » afin d'évaluer les potentialités futures.

Public visé : la nouvelle génération de jeunes ; les millénials ; les consommateurs de produits digitaux ; les amateurs de sport ; que ce soit sur le plan national ou international.

Acteur n°4 : Les canaux OTT internes aux détenteurs de droits

Afin de garder la main mise sur le marché, créer une chaîne OTT afin de faire pression sur les diffuseurs si le bien ne se vend pas au prix souhaité. La rentabilité du bien peut se faire en fonction de la politique du prix adoptée par rapport au nombre d'abonnés souscrits. De plus, cette forme de distribution permet de contrôler totalement les

données enregistrées ainsi que l'ensemble des revenus générés. Evidemment, chaque détenteur de droits n'a pas les mêmes capacités à s'ouvrir à ce genre de stratégie, mais il semble impératif de commencer à entrer directement en lien avec le consommateur, notamment si les diffuseurs traditionnels venaient à perdre en intérêt.

Public visé : le fan de football ; le supporter d'un club.

Les recommandations suivantes s'attarderont sur les ligues intéressées par les FANGAM.

Recommandation 3 :

Evaluer les opportunités et les risques de collaboration avec les FANGAM : Y'a-t-il un intérêt à relationner avec les FANGAM ?

Avant de s'engager dans une relation contractuelle, évaluer les potentialités de ces acteurs sur le marché des droits. Les détenteurs de droits doivent prendre en compte les possibilités disruptives futures pouvant toucher l'équilibre compétitif et financier des championnats, la valeur des droits médias, l'ensemble de la chaîne de valeur du marché, ou encore le modèle économique des clubs. Une évaluation de chaque acteur FANGAM est nécessaire afin d'établir un potentiel en lien avec la stratégie souhaitée. Evaluer si cette relation pourrait impacter l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur de manière positive ou négative et si l'intérêt y est favorable.

Recommandation 4 : **Discuter avec les FANGAM :** L'intérêt est-il partagé ?

Avant d'établir une stratégie de commercialisation, échanger et discuter à plusieurs reprises avec les FANGAM si l'intérêt pourrait être partagé. Tenter de restructurer ou commercialiser des droits spécifiques pour attirer un FANGAM sans pour autant avoir discuté avec celui-ci ou avoir obtenu une certitude de ses attentes serait une erreur. Il est important de comprendre ce que cherchent à obtenir les géants du numérique à travers le marché des droits médias et d'évaluer si leurs attentes pourraient correspondre aux souhaits des détenteurs de droits.

Recommandation 5 :

Collaborer avec les FANGAM ou non : Faut-il finalement collaborer avec les FANGAM ?

A la suite de l'évaluation et des échanges multiples réalisés avec ces acteurs, décider de collaborer ou non avec les géants du numérique en fonction de l'intérêt portés par ceux-ci.

Une collaboration sur la durée entraînera de possibles disruptions décrites plus tôt dans le mémoire. A l'inverse, un choix de non-collaboration avec les FANGAM n'engendra aucune disruption sur le marché des droits médias, du moins liée aux géants de la Silicon Valley.

Les recommandations suivantes se baseront sur une volonté de collaborer avec les FANGAM.

Recommandation 6 :

Développer une stratégie claire avec les FANGAM : Que souhaitent faire les ligues avec ces acteurs ?

Maximiser les profits des droits médias sur le plan domestique, sur le plan international, donner de la visibilité mondiale par des canaux internationaux de distribution, élargir le public de la ligue sur le plan national, etc.

Les ligues doivent avoir une idée claire de leur stratégie afin de cibler les diffuseurs en cohérence avec celle-ci mais aussi être en adéquation avec les forces et faiblesses de leur marque. Par exemple, la Ligue 1 n'a pas les mêmes attraits que la Premier League ou que la Serie A. Ainsi, les propriétaires de droits doivent avoir des priorités à des niveaux différents en fonction de la taille et puissance de leur ligue.

De plus, il a été établi que les FANGAM travaillent de manière complémentaire avec les détenteurs de droits sans pour autant faire de l'achat massif de droits sportifs. Les détenteurs de droits doivent choisir : tenter d'attirer un FANGAM dans l'acquisition de droits afin de stimuler la concurrence, continuer à partenariser les relations dans un but d'assurer la transition numérique et les nouvelles possibilités digitales, ou encore jouer sur les deux voies simultanément. Ces choix seront réalisés en fonction des stratégies de développement des ligues.

Recommandation 7 :

Cibler les FANGAM qui pourraient correspondre à la stratégie souhaitée : Quel(s) FANGAM cibler ?

Les FANGAM ont des modèles économiques différents sur la diffusion médiatique. Google et Facebook à travers leurs contenus gratuits, génèrent leurs recettes grâce aux revenus publicitaires favorisant l'accès et la visibilité mondiale d'un détenteur de droits. Tandis que Amazon et Netflix, basant leurs principaux revenus sur le nombre d'abonnements via des contenus payants, limiteront l'accès du bien à travers un mode paiement.

Les contenus gratuits permettent d'étendre la visibilité de détenteurs de droits à l'étranger pour les ligues souhaitant s'émanciper sur la scène internationale. Dans un autre sens, les contenus payants proposés par certains FANGAM donnent de la valeur aux droits à travers la rareté du produit. Sur ce domaine, il semble qu'Amazon soit l'acteur le plus prolifique et pourrait de facto, être l'acteur le plus disruptif sur le marché des droits à l'avenir.

Ainsi, le choix d'un FANGAM dépendra de sa capacité à répondre aux demandes stratégiques de la ligue.

Recommandation 8 :

Restructurer les lots de vente vis-à-vis des FANGAM : Que vendre aux FANGAM ?

Les FANGAM s'inséreront clairement sur le marché des droits en fonction de plusieurs facteurs : potentialité du marché, attractivité et portée de la ligue, niveau d'utilisation de leur service par les consommateurs, pénétration de leurs produits et services sur le marché, etc. mais aussi par rapport à la structuration des lots proposés par les ligues.

Ainsi, les ligues doivent prendre en compte plusieurs paramètres concernant la structuration des lots :

- Type de contenus : « *live* » ou « *hors-live* »

Quels sont les contenus les plus intéressants pour ces différents FANGAM ? Des contenus en direct ? Ou des contenus travaillant autour du « *live* » ?

- Type de marché : *domestique, européen ou international*

Sur quel(s) type(s) de marché(s) les ligues souhaitent-elles collaborer avec les FANGAM ? Le(s)quel(s) est(sont) le(s) plus enclin(s) au marché domestique ? Européen ? International ?

- Type d'exploitation : *exclusive, co-exclusive, non-exclusive*

Quelle exclusivité intéresse les FANGAM ? Sur quel(s) marché(s) ? Sur quel(s) contenu(s) ?

En somme, une multitude de possibilités peuvent être envisagées. Les détenteurs de droits doivent donc connaître leur stratégie de développement et analyser les besoins, forces et faiblesses de chaque acteur, pour contracter une relation. Visiblement, les ligues peuvent donc commercialiser des droits « en live » mais aussi « hors-live » afin d'optimiser les ventes.

Bien qu'utilisées comme pare-feu auprès des acheteurs potentiels, les ligues pourraient aussi envisager à l'avenir la diffusion de leurs contenus sur leur propre chaîne OTT interne si les négociations ne venaient pas à être satisfaisantes. Cette diffusion en propre pourrait intéresser des plateformes comme Amazon ou Netflix. En effet, les détenteurs de droits n'ayant pas forcément le réseau mondial de ces géants, pourraient confier la distribution de leur chaîne OTT en propre sur les plateformes d'Amazon ou Netflix, s'ils souhaitent maximiser leur visibilité.

Finalement, afin de faciliter la visualisation de ces recommandations, une synthèse a été construite à travers l'illustration ci-dessous (*Illustration 41*).

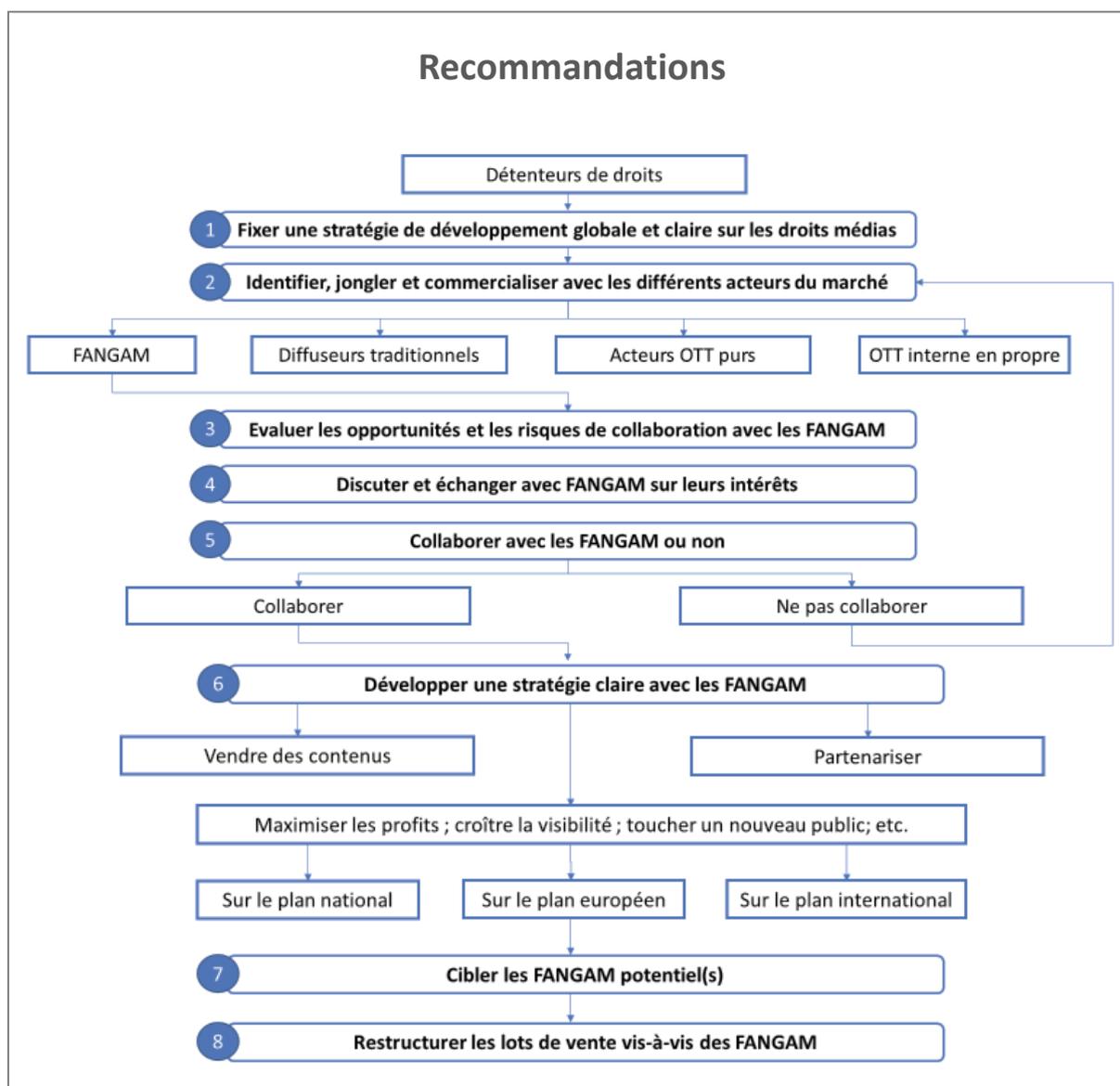


Illustration 41 - Résumé des recommandations

En substance, à la suite de l'ensemble des résultats obtenus, un exemple de modélisation des choix possibles de commercialisation des détenteurs de droits a été conceptualisée (Illustration 42). Cette vue d'ensemble a pour but d'aider les détenteurs de droits souhaitant commercialiser de manière optimale avec un ou plusieurs FANGAM. Cette vue d'ensemble apporte de plus une idée sur le ciblage d'un géant du numérique. Clairement, cette modélisation ne relève en aucun cas d'une vérité absolue à suivre. Au contraire, celle-ci s'inscrit dans une démarche prospective de soutien des ligues et clubs de football. Le marché actuel des droits sportifs est en pleine mutation, avec de nouvelles formes et tendances pouvant apparaître et balayer d'un trait toutes formes d'anticipation. De fait, l'illustration ci-dessous consiste simplement à aider les détenteurs de droits à opérer dans leurs choix.

Ainsi, chaque ligue sera libre d'établir sa stratégie en fonction de sa vision, des forces, faiblesses, opportunités et menaces du marché.

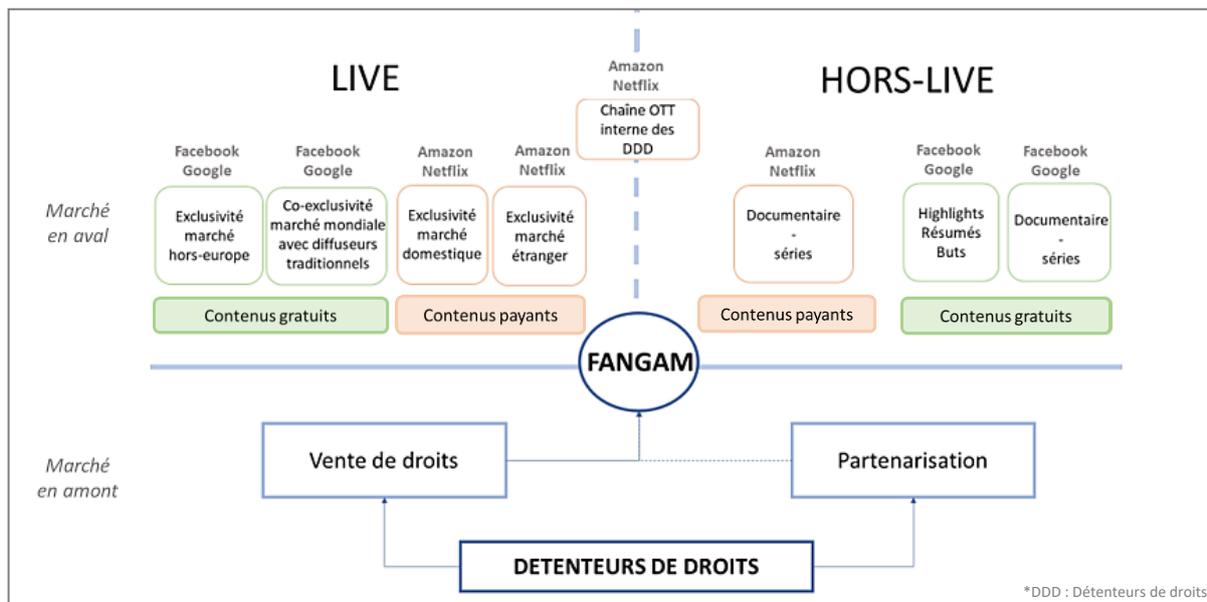


Illustration 42 - Modélisation des choix de commercialisation optimaux en fonction de chaque FANGAM

*

DISCUSSIONS ET LIMITES

Les résultats illustrent tout d'abord une forte présence de Facebook, Amazon et Google sur le marché de droits médias. Cette présence a été évaluée comme une forme de disruption par rupture de marché et inférieure. Secondement, les données trouvées démontrent une disruption potentielle à travers l'arrivée des *FANGAM* sur le marché des droits du football professionnel européen. Face à cette analyse économique structuro-commerciale, les résultats témoignent d'une disruption éventuelle à la fois sur l'économie structurelle du football, la valeur et la structuration des droits, la commercialisation des droits, la chaîne de valeur du marché, ainsi que sur le modèle économique des clubs.

L'ensemble de ces résultats signifie une transformation potentielle significative du paysage médiatique sportif ainsi qu'une adaptation des clubs et ligues à anticiper et gérer cette situation.

Cette étude prospective donne donc un regard d'analyse porté sur l'avenir des droits médias du football et facilite l'approche de ce nouvel environnement. En conséquence, ces données cumulées permettent aux détenteurs de droits de mieux aborder et envisager l'approche des *FANGAM* sur le marché avec les avantages et risques qui en découlent.

Concrètement, les résultats de cette recherche forment finalement de futures hypothèses et demanderont à être confirmées ou infirmées à l'avenir, si les *FANGAM* venaient à prendre l'ascendance sur le marché des droits.

Par conséquent, ce mémoire a donné lieu d'un côté, à une création et analyse d'entretiens, et de l'autre, une recherche exploratoire basée sur :

Des rapports de cabinets internationaux d'audit (Deloitte, PwC, KPMG), des rapports d'agences marketing (Two Circles), des rapports financiers de ligues de football (Premier League, LFP), des sites officiels des clubs (Arsenal FC), d'articles et interviews de sites ultraspecialisés sur l'économie du football (EcoFoot et SportBuzzBusiness en France, SportsPro Media au Royaume-Uni), d'articles et entretiens de presse nationale (L'Equipe, Eurosport, RTL Sport) ou encore d'articles universitaires (Tom Evens).

Plus précisément, le chapitre 5 des résultats a considérablement été basé sur le flux internet. Un décorticage de chaque donnée a été analysée sur la fiabilité des informations (date, contenus, chiffres, auteurs). La plupart de ces données ont été appuyées par plusieurs sources dont la source originale. Afin d'appuyer l'aspect quantitatif de la recherche, trois entretiens qualitatifs ont été pris sur des journaux spécialisés avec : Thomas Coudry, analyste médias pour Bryan Garnier ; Pascal Perri, directeur du cabinet PNC Economic et Paolo Pascatore, analyste chez CCS Insight.

Quant au chapitre 6, les résultats relèvent tout d'abord, de trois entretiens fabriqués et réalisés avec Antoine Feuillet, doctorant à l'Université de Caen, spécialisé autour des droits médias du sport et du football professionnel, Richard Duhautois, économiste du travail et du football professionnel, chercheur au Centre d'études de l'emploi (CEE) et professeur associé à l'université Paris-Est Marne-la-Vallée, et un représentant d'une organisation professionnelle de football.

Afin de soutenir cette approche qualitative, ce chapitre a incorporé des entretiens réalisés par des revues spécialisées ou des journaux nationaux, débouchant sur une multitude de points de vue, avec des acteurs allant :

- **Des responsables d'organisation de football** comme : Alejandro Domínguez, président de la CONMEBOL ; Jacques-Henri Eyraud, président de l'Olympique de Marseille ;
- **Des agences et entreprises spécialisées** comme : Franck Chevalier, Directeur de l'ingénierie des solutions chez Limelight Networks ; Edward Willis, directeur des activités sportives et du marketing chez Sports Marketing Surveys Inc ; Joseph Sandeep, PDG de Ampersand Advisory ; Julian Aquilina, spécialiste des médias, chercheur chez Enders Analysis ; Thomas Schmidt, directeur général de l'agence Team Marketing, en charge de commercialiser les droits des compétitions interclubs européennes de l'UEFA ;
- **Des experts en droits médias** comme : Patrick Crakes, ancien cadre de Fox Sports ; Pierre Maes, ancien directeur des programmes de l'ex-Canal + Belgique, négociateur et stratégeste de droits télé du football indépendant ;
- **Des économistes du sport** comme : Jean-Pascal Gayant, économiste spécialisé dans le sport, professeur à l'Université du Mans ;
- **Ainsi que des acteurs des FANGAM** comme : Joyee Biswas, responsable des partenariats sportifs chez Facebook pour la région Asie-Pacifique ; Peter Hutton, responsable des sports en direct chez Facebook ; Dan Reed, responsable des partenariats du sport chez Facebook ; Tomos Grace, responsable des sports chez Youtube ; Charles Savreux, porte-parole de Youtube France.

En substance, la qualité des acteurs sélectionnés pour les entretiens réalisés ou recensés sur des journaux en ligne, ont permis de construire et tenter de se rapprocher au plus près des perspectives futures du marché. Dans son ensemble, ce travail universitaire a satisfait mes attentes en termes de résultats et de contenus malgré une contrainte restreinte de temps.

Ce mémoire est ainsi porté sur l'avenir et a été réalisé sur une période d'un an entrecoupé par mes études universitaires et mon travail professionnel. De fait, l'ensemble de ce travail porte tout de même des limites quant à son analyse et sa recherche, qui doivent absolument être citées. Il serait prétentieux d'établir l'avenir de manière absolue à travers les résultats obtenus.

En effet, trois entretiens ont été élaborés et structurés spécialement pour ce travail universitaire. Selon moi, ce nombre demeure encore faible pour constituer une représentativité précise du contexte et des disruptions possibles, bien que le temps à disposition pour ce mémoire n'ait pas facilité la tâche.

Deuxièmement, ce mémoire base aussi ses résultats autour d'entretiens d'articles de presse. En d'autres termes, cette méthode confère une forme de confiance attribuée envers les contenus diffusés par la communauté médiatique. C'est pourquoi, l'information a nécessité une procédure de vérification des contenus et des sources comme mentionnés précédemment.

Enfin, à travers l'ensemble des entretiens composant ce travail, celui-ci a tenté de transformer la subjectivité des répondants en données objectives universitaires. C'est pourquoi, les personnes souhaitant critiquer ou s'appuyer sur ces résultats pourront à tout moment vérifier l'ensemble des sources et des contenus.

Finalement, je recommanderai des recherches supplémentaires à aux miennes afin d'enrichir les prémices et fondations de cette étude.

La première recommandation serait d'établir une collecte de données sur une période d'un an minimum. N'ayant pas pu recueillir les avis de l'ensemble des ligues et clubs majeurs européens par manque de temps et de ressources financières, cette durée permettra d'assurer une précision cruciale et primordiale sur la réponse à la problématique.

De fait, un travail de recherches supplémentaires à celui-ci porté sur une étude complémentaire à travers l'ensemble des 5 ligues issues du big-five européen apporterait une plus-value considérable.

Dernièrement, ce mémoire a fait l'objet d'une revue de littérature profonde sur la compréhension et l'impact du marché des droits médias du football. Additionnellement, une analyse comparative pourrait être envisagée avec une revue littéraire analysant la disruption des *FANGAM* sur l'industrie de la musique et du film, ou encore l'insertion des *FANGAM* sur le marché mondial des droits sportifs en général afin d'établir une comparaison avec le football.

Pour finir, ce travail pourrait être utilisé à moyen terme afin de poursuivre les recherches en transformant les résultats obtenus des chapitre 6 et 7 en hypothèses. Ce prolongement des recherches permettrait de vérifier la corrélation des hypothèses afin de les valider ou non.

CONCLUSION

A travers cette étude prospective, nous avons tenté d'établir un panorama présentiel des *FANGAM* sur le marché des droits médias ainsi que les possibles disruptions pouvant apparaître et impacter l'économie structuro-commerciale du football professionnel européen.

A l'instar de l'industrie de la musique et du cinéma, les *FANGAM* peuvent potentiellement transformer le football vers une nouvelle forme de distribution que ce soit par l'achat de droits ou la « partenarisation » avec les détenteurs de droits.

En effet, Microsoft et Apple restent des partenaires technologiques dans le cadre du football. Bien qu'ils soient absents sur le marché des droits médias, ces acteurs participeront à la création et l'ajustement de nouveaux produits de consommation médiatiques futuristes (réalité virtuelle, réalité augmentée, casques, tablettes, etc.), alimentant et mettant un peu plus en avant l'intérêt de leurs autres confrères : Facebook, Amazon et Google (voir Netflix). Analysés sur les résultats, ces trois acteurs ont été recensés comme les plus actifs sur le marché des droits, que ce soit sur de l'achat ou de la « partenarisation » de droits. Les résultats obtenus donc laissent penser que ces trois géants seront les plus disruptifs sur le marché des droits à l'avenir et pourraient opter pour l'achat de droits ultra-mondialisés (Ligues des Champions, Premier League).

Face aux disruptions possibles, nous constatons que le modèle structurel du football européen dépendra en grande partie des critères de répartition des revenus des droits médias établis par les ligues⁵³. L'équilibre compétitif et financier des championnats dépendant de ce critère, si les droits venaient à augmenter, il pourrait accentuer le déséquilibre et les disparités entre les grands clubs oligarques et les petits clubs modestes. Avec les *FANGAM* sur la scène européenne, ce déséquilibre pourrait tendre vers un modèle de compétition européenne fermée. En d'autres termes, en plus d'utiliser les géants du net comme des stimulateurs de concurrence sur les appels d'offres, les grandes clubs et ligues européennes aux intérêts vénaux pourraient les utiliser à nouveau comme une menace de création de Super League fermée auprès de l'UEFA afin de renégocier les droits médias à la hausse. Cette forme pousserait potentiellement l'UEFA à la restructuration des compétitions européennes ouvertes actuelles vers un modèle plus fermé.

De plus, nous relevons que les géants du numérique impacteront la valeur et la structuration des droits. La marchandisation de l'attention, la valorisation des contenus « highlights », l'intérêt des marchés internationaux restructureront le produit médiatique du football et accentueront l'hyper-fragmentation de l'offre. Accompagnée de la transition numérique, cette hyper-fragmentation laissera entrevoir une multitude de possibilités pour les propriétaires de droits notamment sur les stratégies de vente. De fait, le modèle de commercialisation des droits médias pourrait donc être ajusté, réorganisant l'ensemble de la chaîne de valeur du marché vers une désintermédiation et « partenarisation » des acteurs. Des possibilités d'ultra-segmentation de droits et de commercialisation de matches à l'unité pourront potentiellement voir le jour. Appuyé par le modèle mondialiste des *FANGAM*, cette tendance pourrait néanmoins assouplir

⁵³ A la discrétion des clubs.

la barrière financière pour le consommateur final, à travers une diminution du prix de vente. Malgré cela, le consommateur local devra dans tous les cas se souscrire à une multitude d'abonnements s'il souhaite regarder des matches de football européen.

Enfin, les *FANGAM* pourraient poser d'éventuelles disruptions sur le modèle économique des clubs que ce soit sur la croissance des revenus « hors-transfert » ou sur la hausse de dépenses de la masse salariale et des transferts.

Finalement, le marché évolue extrêmement rapidement, la technique et la vitesse d'ingéniosité des possibilités de diffusion croissent d'année en année. L'ère vaste du numérique propose une myriade de solutions pour les détenteurs de droits. Bien qu'influencés par des éléments politiques, économiques, ou commerciaux, seuls les détenteurs de droits impacteront la disruption des *FANGAM*, en acceptant de vendre leur contenu vers ces acteurs. Ils devront donc analyser cette relation et optimiser leur commercialisation des droits s'ils souhaitent s'engager avec cette nouvelle partie prenante. D'un côté, les géants de la Silicon Valley participeront à l'internationalisation des clubs et ligues de football en proposant un produit plus accessible à un public plus large et plus jeune. De l'autre, ces géants n'ont pas encore acquis un savoir-faire à la hauteur des diffuseurs traditionnels et pourraient altérer la marque des ligues et clubs de football. Ajoutés à cela, ils pourraient suppléer le contrôle du football, en cannibalisant une partie des revenus des droits médias ou en modifiant la codification du sport vers une vision propre à la leurs. En définitive, les *FANGAM* attendront le bon moment pour jaillir (ou non) sur le marché si les enjeux viennent à jouer en leur faveur.

Cependant, suite aux problèmes juridiques et fiscaux qu'ils subissent sur d'autres marchés en Europe, les géants du numérique pourraient finalement faire face à un obstacle supplémentaire non négligeable.

En somme, ce nouvel écosystème affiche de nouveaux acteurs issus du numériques très présents auprès des acteurs traditionnels, comme DAZN, qui opte pour une stratégie agressive sur les droits médias du football européen. Les ligues devront donc jouer avec l'ensemble de ces acteurs pour assurer la transition numérique et tirer un maximum de valeur.

Néanmoins, tendon d'Achille de cet univers numérique, que ce soient pour les détenteurs de droits du football ou les *FANGAM*, le piratage via le streaming illégal, pourrait bouleverser les modèles économiques de l'ensemble de ces acteurs. L'industrie de la musique et du cinéma ayant subi les foudres du piratage, l'épée de Damoclès pourrait s'abattre sur le football, bien que protégé par les atouts du direct. Dans un avenir proche, les détenteurs de droits et les *FANGAM* devront donc certainement s'adapter à la montée de la consommation médiatique illégale s'ils souhaitent « survivre » sur ce secteur et devront peut-être transformer complètement la façon dont est consommé le football tel que nous l'avons connu.

BIBLIOGRAPHIE

- Alyce, A. (2015a, février 10). Les droits TV domestiques de Premier League atteignent un nouveau record. *EcoFoot*. Consulté à l'adresse <https://www.ecofoot.fr/droits-tv-domestiques-premier-league-2016-19-record/>
- Alyce, A. (2015b, août 27). Arsenal FC maintient sa présence médiatique sur le marché nord-américain. *EcoFoot*. Consulté à l'adresse <https://www.ecofoot.fr/arsenal-fc-presence-mediatique-marche-nord-americain-152/>
- Alyce, A. (2016a, janvier 18). Arsenal FC signe un nouveau contrat de sponsoring en Indonésie. *EcoFoot*. Consulté à l'adresse <https://www.ecofoot.fr/arsenal-sponsoring-regional-indonesie-590/>
- Alyce, A. (2016b, février 10). Arsenal finalise un accord de sponsoring régional au Kenya. *EcoFoot*. Consulté à l'adresse <https://www.ecofoot.fr/arsenal-sponsoring-regional-kenya-663/>
- Alyce, A. (2016c, août 3). Le FC Barcelone va-t-il percevoir un important chèque de la part de Facebook ? *EcoFoot*. Consulté à l'adresse <https://www.ecofoot.fr/fcbarcelone-remuneration-facebook-1160/>
- Alyce, A. (2016d, octobre 11). Arsenal : comment le club compte développer sa popularité en Inde ? *EcoFoot*. Consulté à l'adresse <https://www.ecofoot.fr/arsenal-developpement-inde-1357/>
- Alyce, A. (2017b, février 8). Arsenal signe un important contrat commercial au Nigéria. *EcoFoot*. Consulté à l'adresse <https://www.ecofoot.fr/arsenal-contrat-sponsoring-nigeria-1800/>
- Alyce, A. (2017isport busi, décembre 27). Premier League : vers une nette hausse des droits TV domestiques ? Consulté le 2 février 2019, à l'adresse <https://www.ecofoot.fr/premier-league-droitstv-domestiques-2771/>
- Alyce, A. (2018a, février 14). Premier League : vers une baisse des recettes TV domestiques ? *EcoFoot*. Consulté à l'adresse <https://www.ecofoot.fr/premier-league-droitstv-domestiques-baisse-2848/>
- Andreff, W. (2009). Équilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel. *Revue économique*, vol. 60(3), 591-633. doi :10.3917/reco.603.0591.
- Andreff, W. (2017). Le modèle économique du football européen. *Pôle Sud*, no 47, (2), 41-59. Repéré à <https://www.cairn.info/revue-pole-sud-2017-2-page-41.htm>
- Andreff, W., & Bourg, J.-F. (2006). Broadcasting Rights and Competition in European Football, in C.Jeanrenaud and Kesenne S. (eds). *Economics of Sport and the Media*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA : Edward Elgard.
- Andreff, W., & Nys, J. (2002). *Economie du sport*. Paris cedex 14, France : Presses Universitaires de France.
- Andreff, W., Zoudji, B., Rey, D. (2015). La mondialisation économique du football. *Le football dans tous ses états. Regards croisés sur les acteurs du ballon rond*, Sciences et pratiques du sport, De Boeck, pp.159-168. Doi : 978-2-8041-9080-4/halshs-01342572f.
- Arrondel, L., & Duhautois, R. (2018). *L'Argent du football*. Paris, France : Cepremap.

- Boudet, A. (2018, juillet 16). Audience de la finale de la Coupe du monde 2018 France-Croatie offre (presque) un record à TF1. *HuffPost*. Consulté à l'adresse https://www.huffingtonpost.fr/entry/audience-de-la-finale-de-la-coupe-du-monde-2018-france-croatie-offre-presque-un-record-a-tf1_fr_5c92c600e4b02a7e2d53313a
- Bouigue, R., & Rondeau, P. (2018). *Le foot va-t-il exploser ? : Pour une régulation du système économique du football*. Paris, France : L'Aube.
- Bourg, J. (2007). La télévision fait le sport : l'équité à l'épreuve du marché. *Finance & Bien Commun*, n° 26(1), 81-89. doi :10.3917/fbc.026.0081.
- Bourg, J., & Gouguet, J. (2012). *Économie du sport*. Paris : La Découverte.
- Bourne, R. (2019). Is This Time Different ? : Schumpeter, the Tech Giants, and Monopoly Fatalism. *Policy Analysis Cato Institute*, (872). Consulté à l'adresse <https://www.cato.org/sites/cato.org/files/2019-09/Is%20This%20Time%20Different%3F.pdf>
- Boyle, R. (2015). Battle for control ? Copyright, football and European media rights. *Media, Culture & Society*. 37. 359-375. doi :10.1177/0163443714567020.
- Boyle, R., & Haynes, R. (2009). A Sporting Triangle : Television, Sport and Sponsorship. *Power Play : Sport, the Media and Popular Culture* (pp. 43-65). Edinburgh University Press.
- Business Insider. (2018, juillet 6). Facebook just secured Premier League rights for the next four years. Consulté le 1 juin 2019, à l'adresse <https://www.businessinsider.fr/us/facebook-wins-premier-league-streaming-rights-2018-7>
- Carp, S. (2019a, avril 10). Facebook to show the Masters in the Middle East. Consulté le 28 juin 2019, à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/news/the-masters-rights-facebook-middle-east>
- Carp, S. (2019a, juin 12). Facebook Watch claims 140m daily users as it reveals soccer data. *SportsPro Media*. Consulté le 1 novembre 2019, à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/news/facebook-watch-users-la-liga-champions-league-streaming-data>
- Carp, S. (2019b, juillet 25). Amazon adds French Open domestic rights to tennis portfolio. *SportsPro Media*. Consulté le 27 juillet 2019, à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/news/amazon-french-open-broadcast-rights-tennis-france-televisions>
- Cavagnac, M., & Gouguet, J. (2008). Droits de retransmission, équilibre compétitif et profits des clubs. *Revue d'économie politique*, vol. 118(2), 229-253. doi :10.3917/redp.182.0229.
- CB News. (2018, juin 15). Droits sportifs : les Gafa sur la pointe des pieds. Consulté le 4 août 2019, à l'adresse <https://www.cbnews.fr/medias/image-droits-sportifs-gafa-pointe-pieds-30438>
- CSA - Conseil Supérieur de l'Audiovisuel. (2017). *Sport et télévision : Contributions croisées*. Consulté à l'adresse <https://fr.calameo.com/read/00453987545f2ebe3da74?page=1>
- Cushnan, D. (2012, décembre 18). Pac 12 strikes digital deal with snappytv. *SportsPro Media*. Consulté à l'adresse http://www.sportspromedia.com/news/pac_12_strikes_digital_deal_with_snappytv
- Dalegre, T. (2018, janvier 24). Les diffuseurs et les ayants droit lancent une association pour lutter contre le streaming. *SportBuzzBusiness*. Consulté le 14 juin 2019, à l'adresse

<https://www.sportbuzzbusiness.fr/diffuseurs-ayants-droit-lancement-association-lutter-contre-streaming.html>

- De Jouvenel, H. (2002). La Démarche prospective : un bref guide méthodologique. *Futuribles*, (247). Consulté à l'adresse <https://maelko.typepad.com/JouvenelProspective.pdf>
- Deloitte. (2019). *Annual Review of Football Finance 2019*. Consulté à l'adresse <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2019.pdf>
- Diaconu, M., & Université de Neuchâtel (Suisse). Faculté de droit. (2015). *Droit économique et sport : aspects suisses et internationaux*. Helbing & Lichtenhahn.
- Drut, B. (2011). *Économie du football professionnel*. Paris : La Découverte.
- Drut, B. (2014). III. Des recettes très dépendantes des résultats sportifs. Dans : Bastien Drut éd., *Économie du football professionnel* (pp. 47-67). Paris : La Découverte.
- Drut, B. (2018, octobre 3). L'inflation des prix sur le marché des transferts concerne-t-elle uniquement les grands joueurs ? *EcoFoot*. Consulté le 3 août 2019, à l'adresse <https://www.ecofoot.fr/inflation-prix-marche-transferts-3160/>
- Drut, B., & Guégan, J. B. (2018). *Mercato : l'Économie du football au XXI^e siècle*. France, Paris : Bréal.
- Drut, B., & Raballand, G. (2010). Football européen et régulation : une question de gouvernance des instances dirigeantes. *Géoéconomie*, 54(3), 39-52. doi :10.3917/geoec.054.0039.
- Durand, E. (2014). *La menace fantôme : Les industries culturelles face au numérique*. Paris : Presses de Sciences Po.
- Durand, E., Melero, V., Vallée, L. & Wehrli, Y. (2010). Football et télévision, l'amour à tout prix ? *Géoéconomie*, 54(3), 53-61. doi :10.3917/geoec.054.005
- EcoFoot. (2018, octobre). « Il y a des intérêts convergents avec Mediapro qui laissent penser que Canal Plus sera toujours là après 2020 ». Consulté à l'adresse <https://www.ecofoot.fr/interview-antoine-feuillet-transformation-marche-droits-tv-footballistiques-3183/>
- Eurosport. (2014, octobre 7). 2,1 milliards d'euros de droits TV annuels pour la NBA ! Consulté le 29 septembre 2019, à l'adresse https://www.eurosport.fr/economie/21-milliards-deuros-de-droits-tv-annuels-pour-la-nba_sto4866128/story.shtml#:~:targetText=Au%20total%2C%20ESPN%20et%20TNT,partir%20de%20la%20saison%20prochaine.
- Eurosport. (2018, mai 28). Droits TV : Mal vendue, la Ligue 1 a un retard considérable à rattraper à l'étranger. Consulté le 9 novembre 2019, à l'adresse https://www.eurosport.fr/football/ligue-1/2017-2018/droits-tv-mal-vendue-la-ligue-1-a-un-retard-considerable-a-rattraper-a-l-etranger_sto6777470/story.shtml
- Eurosport. (2019a, janvier 31). Mediapro, la nouvelle bombe à fragmentation du football à la TV. Consulté le 2 octobre 2019, à l'adresse https://www.eurosport.fr/football/ligue-1/2018-2019/en-france-mediapro-se-prepare-a-entrer-dans-la-bataille-du-football_sto7123722/story.shtml
- Evens, T. (2013). Platform leadership in broadcasting markets. *Handbook of Social Media Management*, 477-491. doi :10.1007/978-3-642-28897-5_28.

- Evens, T. (2018). Media economics and transformation in a digital Europe. In L. d'Haenens, L. Sousa, & J. Trappel (Eds.), *Comparative media policy, regulation and governance in Europe : unpacking the policy cycle* (pp. 41–54). Bristol : Intellect.
- Evens, T., & Lefever, K. (2011). Watching the Football Game : Broadcasting Rights for the European Digital Television Market. *Journal of Sport & Social Issues*. 35. 33-49. doi :10.1177/0193723510396665.
- Evens, T., Iosifidis, P., & Smith, P. (2013). The Political Economy of Television Sports Rights. doi :10.1057/9781137360342.
- Fasel, R. (2019, juillet 30). Sponsoring sportif et médias digitaux, un mariage à 16 milliards d'euros. Consulté le 3 juin 2019, à l'adresse <https://www.sponsorize.ch/sponsoring-sportif-et-medias-digitaux-un-mariage-a-16-milliards-deuros/>
- FayerWayer. (2019, mars 22). Facebook pierde exclusividad de transmisión de jueves en Copa Libertadores: Por mala conexión y baja calidad de imagen. Consulté le 10 novembre 2019, à l'adresse <https://www.fayerwayer.com/2019/03/facebook-copa-libertadores/>
- FIFA. (2018, décembre 21). Plus de la moitié de la planète a regardé la Coupe du Monde 2018. Consulté le 1 juin 2019, à l'adresse <https://fr.fifa.com/worldcup/news/plus-de-la-moitie-de-la-planete-a-regarde-la-coupe-du-monde-2018>
- France Football. (2019, mai 21). Droits TV à l'étranger : un milliard de plus pour la Premier League. Consulté à l'adresse <https://www.francefootball.fr/news/Droits-tv-a-l-etranger-un-milliard-de-plus-pour-la-premier-league/1021277>
- Gaudiaut, T. (2019, août 9). Infographie : La Ligue 1 peine encore à se vendre à l'étranger. Consulté le 29 août 2019, à l'adresse <https://fr.statista.com/infographie/18971/droits-tv-domestiques-internationaux-ligue-1-championnats-europeens/>
- Gayant, J. P. (2016). *Economie du sport*. Paris, France : Dunod.
- Gazapo, C. (s. d.). TV Rights in Football - Premier League Analysis. Consulté le 4 février 2019, à l'adresse <http://www.sbibarcelona.com/newsdetails/index/403>
- Grimault, V. (2017, octobre 4). Football européen : toujours plus riche... et inégal. *Alternatives Economiques*. Consulté le 15 août 2019, à l'adresse <https://www.europeandatajournalism.eu/fre/News/News-data/Football-europeen-toujours-plus-riche-et-inegal>
- Gublin Guerrero, G. (2015). Disruption numérique et impacts sectoriels. Consulté le 28 mai 2019, à l'adresse <http://www.bsi-economics.org/547-disruption-numerique-impacts-sectoriels>
- Horner S.N. (2014) DMCA : professional sports leagues' answer to protecting their broadcasting rights against illegal streaming. *Marquette Sports Law Rev.* 24 435-462. Repéré à <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/mqslr24&div=19&id=&page=>
- Impey, S. (2019, mai 1). YouTube picks up rights to 13 2019 MLB games. *SportsPro Media*. Consulté le 15 juin 2019, à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/news/youtube-mlb-streaming-rights-baseball>

- Infogram.com. (s. d.). Evolution des droits télé pour le championnat de France de Ligue 1. Consulté le 5 août 2019, à l'adresse <https://infogram.com/evolution-des-droits-tele-pour-le-championnat-de-france-de-ligue-1-1gq3pljogwy621g>
- International Monetary Fund. (2019). Report for Selected Country Groups and Subjects [Ensemble de données]. Consulté le 13 juin 2019, à l'adresse <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2019/01/weodata/weorept.aspx?sy=2018&ey=2018&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&pr1.x=85&pr1.y=8&c=001%2C998&s=NGDPD&grp=1&a=1>
- IPAF. (2015, décembre 27). L'arrêt Bosman ou l'histoire d'une hyper-libéralisation pavée de bonnes intentions... Consulté le 1 février 2019, à l'adresse <http://www.ipaf-paris.fr/larret-bosman-ou-lhistoire-dune-hyper-liberalisation-pavee-de-bonnes-intentions/>
- IRIS Plus. (2016). *Les droits sportifs à la télévision et en VoD : entre exclusivité et droit à l'information* (2). Consulté à l'adresse <https://rm.coe.int/iris-plus-2016-2-sport-rights-fr/168078835e>
- Jacquet, S. (2018). La disruption, une forme d'innovation à manager. Consulté le 29 octobre 2019, à l'adresse https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/article_la_disruption.pdf
- Journal du Net. (2019). Nombre d'utilisateurs de Facebook dans le monde. Consulté le 16 juin 2019, à l'adresse <https://www.journaldunet.com/ebusiness/le-net/1125265-nombre-d-utilisateurs-de-facebook-dans-le-monde/>
- Kariyawasam, K., & Tsai, M. (2017) Copyright and live streaming of sports broadcasting, *International Review of Law, Computers & Technology*, 31:3, 265-288, doi :10.1080/13600869.2017.1299553
- Kemp, S. (2019). *Digital 2019 : Global internet use accelerates*. Consulté à l'adresse <https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates>
- Kesenne S. (2014). The collection and distribution of media rights in a win-maximization league, In : John Goddard & Peter Sloane (ed.), *Handbook on the Economics of Professional Football*, chapter 5, 73-79, Edward Elgar Publishing.
- King, A. & Baartartogtokh, B. (2015). How Useful Is the Theory of Disruptive Innovation ?. *MIT Sloan Management Review*. 57. 77-90.
- KPMG. (2017a, juin 27). Football Benchmark - Broadcasting revenue distribution : Fine-tuning the balance. Consulté le 4 février 2019, à l'adresse https://www.footballbenchmark.com/library/broadcasting_revenue_distribution
- KPMG. (2017b, octobre 31). Football Benchmark - The importance of non-broadcasting revenue. Consulté le 21 mai 2019, à l'adresse https://www.footballbenchmark.com/library/non_broadcasting_revenues
- KPMG. (2018). Football Benchmark - High stakes : The sponsorship and broadcasting value of the FIFA World Cup. Consulté à l'adresse https://www.footballbenchmark.com/library/the_sponsorship_and_broadcasting_value_of_the_fifa_world_cup
- L'Equipe. (2018a, mai 29). Droits TV : Canal+ perd toute la Ligue 1 à partir de 2020. Consulté à l'adresse <https://www.lequipe.fr/Medias/Actualites/Droits-tv-canal-perd-toute-la-ligue-1/905772>

- L'Equipe. (2019, octobre 22). Droits TV : pas d'offre de Facebook pour la Ligue des champions en France - Foot - C1. Consulté le 4 novembre 2019, à l'adresse <https://www.lequipe.fr/Medias/Actualites/Droits-tv-pas-d-offre-de-facebook-pour-la-ligue-des-champions-en-france/1072251>
- La Revue des Médias. (2016, juin). Droits sportifs : Il y a un risque d'éclatement de la bulle financière. Consulté le 30 août 2019, à l'adresse <https://larevuedesmedias.ina.fr/droits-sportifs-il-y-un-risque-declatement-de-la-bulle-financiere>
- La Revue des Médias. (2019, septembre 5). Droits sportifs et Gafa : flirt ou relation de longue durée ? Consulté le 3 novembre 2019, à l'adresse <https://larevuedesmedias.ina.fr/droits-sportifs-et-gafa-flirt-ou-relation-de-longue-duree>
- La Tribune. (2018, juin 5). Football : en Italie, Mediapro perd les droits de la Serie A. Consulté le 3 juin 2019, à l'adresse <https://www.latribune.fr/technos-medias/football-en-italie-mediapro-perd-les-droits-de-la-serie-a-780798.html>
- Latta, J. (2015, février 24). La Premier League renforce son hégémonie money money. *Le Monde*. Consulté à l'adresse <https://www.lemonde.fr/blog/latta/2015/02/24/la-premier-league-renforce-son-hegemonie-money-money/>
- Le Figaro. (2019, mars 15). Pierre Maes : « La bulle des droits TV du foot va éclater » Consulté le 5 août 2019, à l'adresse <https://www.lefigaro.fr/le-scan-sport/2019/03/15/27001-20190315ARTFIG00051-pierre-maes-la-bulle-des-droits-tv-du-foot-va-eclater.php>
- Le Monde. (2017, octobre 28). Le sport dans le viseur de Google, Apple, Facebook et Amazon. Consulté le 5 août 2019, à l'adresse https://www.lemonde.fr/televisions-radio/article/2017/10/28/le-sport-dans-le-viseur-de-google-apple-facebook-et-amazon_5207147_1655027.html
- Le Temps. (2015, juillet 21). Amazon, Twitter, Youtube, Facebook préparent une révolution sportive. Consulté le 13 juin 2019, à l'adresse <https://www.letemps.ch/sport/amazon-twitter-youtube-facebook-preparent-une-revolution-sportive2018>
- Le Temps. (2015, mars 29). Google, Uber, Amazon : comment la disruption transforme des industries entières. Consulté à l'adresse <https://www.letemps.ch/economie/google-uber-amazon-disruption-transforme-industries-entieres>
- Leandros, N., & Tsourvakas, G., (2005). Intensive Competition and Company Failures in Subscription Television: Some European Experiences. *International Journal on Media Management*, 7(1-2), 24-38.
- Lelièvre, A. (2018, avril 19). Les cinq chiffres fous de l'empire Amazon. *Les Echos*. Consulté à l'adresse <https://www.lesechos.fr/2018/04/les-cinq-chiffres-fous-de-lempire-amazon-989097>
- Leroy, Y. (2018, août 2). Neymar a fait exploser le business du PSG. *Le Parisien*. Consulté à l'adresse <http://www.leparisien.fr/sports/football/psg/neymar-a-fait-exploser-le-business-du-psg-02-08-2018-7841220.php>
- Ligue de Football Professionnel. (2019). *Rapport financier du football professionnel français - Saison 2017-2018*. Consulté à l'adresse https://www.lfp.fr/telechargements/03/2019/1718_rapport_dncg_all.pdf
- Lindholm, J. (2019). The Netflix-ication of sports broadcasting. *The International Sports Law Journal*. doi :18. 10.1007/s40318-019-00145-8.

- Long, M. (2017, mars 3). Is it time for sport to get real in the digital age ? *SportsPro Media*. Consulté à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/analysis/is-it-time-for-sport-to-get-real-in-the-digital-age>
- Lopez-Gonzalez, H., Stavros, C., & Smith, A. (2017). Broadcasting sport : Analogue markets and digital rights. *International Communication Gazette*, 79, 174804851769496. 10.1177/1748048517694969.
- Madelaine, N., Gueugneau, R., & Alcaraz, M. (2015, novembre 26). Altice remporte les droits du foot anglais au nez et à la barbe de Canal +. *Les Echos*. Consulté à l'adresse <https://www.lesechos.fr/2015/11/altice-remporte-les-droits-du-foot-anglais-au-nez-et-a-la-barbe-de-canal-282292>
- Maes, P. (2019). *Le business des droits TV du foot*. FYP éditions.
- Marchetti, D., & Souanef, K. (2017). La médiatisation du football : un jeu sous contrôle : Les économies de la production de l'information sur les compétitions européennes en France. *Pôle Sud*, 47(2), 61-78. doi :10.3917/psud.047.0061.
- Marketing-Interactive. (2018, juillet 11). Are tech companies fast becoming the front runners in live sports broadcasts ? Consulté le 2 octobre 2019, à l'adresse <https://www.marketing-interactive.com/are-tech-companies-fast-becoming-the-front-runners-in-live-sports-broadcasts/>
- MédiaSportif. (2018, septembre 3). Infographie Droits TV : Quelles chaines diffusent quoi cette saison 2018-2019 ? Consulté le 4 février 2019, à l'adresse <https://www.mediasportif.fr/2018/09/03/infographie-droits-tv-quelles-chaines-diffusent-quoi-cette-saison-2018-2019/>
- Ministère des Sports. (2017a). Les contributions économiques croisées entre le monde sportif et la télévision (10). Consulté à l'adresse http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/sporteco_sporttv.pdf
- Ministère des Sports. (2017b). *L'arrivée d'Altice dans le paysage médiatique sportif* (8). Consulté à l'adresse http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/sporteco_droitssportifs.pdf
- Nora, D. (2016, janvier 24). Le concept de « Disruption » expliqué par son créateur. *Le Nouvel Obs*. Consulté à l'adresse <https://www.nouvelobs.com/economie/20160122.OBS3214/le-concept-de-disruption-explique-par-son-createur.html>
- Nys, J. (2000). Les relations économiques entre le sport et les médias : entre complémentarité et ambiguïté. *LEGICOM*, 23(3), 1-14. doi :10.3917/legi.023.0001.
- Office Fédérale de la statistique. (2019). Utilisation d'internet [Ensemble de données]. Consulté le 2 juin 2019, à l'adresse <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/culture-medias-societe-information-sport/societe-information/indicateurs/utilisation-internet.html>
- OPOCE. (2002). EUR-Lex - 52002DC0778 - FR. Consulté le 17 février 2019, à l'adresse <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52002DC0778:fr:HTML>
- Panese, E. (2015, novembre 6). Les Millennials, une génération qui échappe aux catégories. Consulté le 12 juin 2019, à l'adresse <https://blogs.letemps.ch/elio-panese/2015/11/06/les-millennials/>
- Perlberg, S. (2016, juillet 28). Facebook Enlists Soccer Elite to Help Live Video : Social network is paying sports teams and athletes more than \$4 million to use Facebook Live. *The Wall Street Journal*.

- Consulté à l'adresse <https://www.wsj.com/articles/facebook-enlists-soccer-elite-to-help-live-video-1469727818>
- Pezet, J. (2017, octobre 13). Que signifie « disruptif » et pourquoi tout le monde sort ce mot ? *Libération*. Consulté le 29 mai 2019, à l'adresse https://www.liberation.fr/desintox/2017/10/13/que-signifie-disruptif-et-pourquoi-tout-le-monde-sort-ce-mot_1602934
- Pittet, L. (2019, mars 18). « Sur le marché des droits TV, les Gafa refusent de surencherir ». *Le Temps*. Consulté le 4 juin 2019, à l'adresse <https://www.letemps.ch/sport/marche-droits-tv-gafa-refusent-surencherir>
- Premier League. (2018). Premier League value of central payments to clubs 2017/18. Consulté le 2 février 2019, à l'adresse <https://www.premierleague.com/news/691073>
- Provost, D. (2000). À qui appartiennent les “droits internet” du sport ? *LEGICOM*, 23(3), 31-43. doi :10.3917/legi.023.0031.
- PwC. (2017). *Sports : the most disrupted of all industries ? PwC's Sports Survey 2017*. Consulté à l'adresse <https://www.ecaeurope.com/media/4148/pwcs-sports-survey-2017.pdf>
- PwC. (2018). *Sports industry : lost in transition ? PwC's Sports Survey 2018*. Consulté à l'adresse <https://strivesponsorship.com/wp-content/uploads/2018/10/PwC-Sports-and-Esports-Survey-2018.pdf>
- PwC. (2019). *Sports industry : time to refocus ? PwC's Sports Survey 2019*. Consulté à l'adresse <https://www.pwc.ch/en/publications/2019/PwC-Sports-Survey-2019-web.pdf>
- Richter, F. (2018, juin 21). Infographic : Billions of Dollars for Billions of Viewers. Consulté le 1 février 2019, à l'adresse <https://static3.statista.com/chart/14357/tv-rights-revenue-of-fifa/>
- Rizzo, F. (2007). La propriété complexe des droits de retransmission télévisée : Le cas français. *Finance & Bien Commun*, n° 26(1), 75-80. doi :10.3917/fbc.026.0075.
- Rondeau, P. (2018, mars 26). Le foot français, nouvel eldorado des investisseurs étrangers. Consulté le 2 juin 2019, à l'adresse <https://theconversation.com/le-foot-francais-nouvel-eldorado-des-investisseurs-etrangers-93928>
- Rondeau, P. (2019, mai 14). Le jackpot des droits télés pour les clubs anglais n'est pas prêt de s'arrêter. *RMC Sport*. Consulté le 2 juin 2019, à l'adresse <https://rmcsport.bfmtv.com/football/le-jackpot-des-droits-teles-pour-les-clubs-anglais-n-est-pas-pret-de-s-arreter-1691264.html>
- Schotté, M. (2014). La structuration du football professionnel européen : Les fondements sociaux de la prévalence de la « spécificité sportive ». *Revue Française de Socio-Économie*, 13(1), 85-106. doi :10.3917/rfse.013.0085.
- Sobry, C. (2003). *Socioéconomie du sport : Structures sportives et libéralisme économique*. Bruxelles, Belgique : De Boeck Supérieur.
- Sobry, C., & Moles, J.-B. M. (2002). Du spectacle ... au business : les nouvelles relations entre le sport et la Télévision. *Les Cahiers du journalisme*, (11), 82-103. Consulté à l'adresse http://www.cahiersdujournalisme.net/pdf/11/06_Moles_Sobry.pdf
- Soccerex. (2016, mai 4). Arsenal sign another deal in Indonesia. Consulté le 2 août 2019, à l'adresse <https://www.soccerex.com/insight/articles/2016/arsenal-sign-another-deal-in-indonesia>

- SoFoot. (2018, juin 12). Faites gaffe aux GAFA. Consulté le 4 août 2019, à l'adresse <https://www.sofoot.com/faites-gaffe-aux-gafa-456648.html>
- Sonnac, N. & Gabszewicz, J. (2010). *L'industrie des médias à l'ère numérique*. Paris : La Découverte.
- Sonnac, N. & Gabszewicz, J. (2013). *L'industrie des médias à l'ère numérique*. Paris : La Découverte.
- Spangler, T. (s. d.). Big Media, Silicon Valley Battle for Multibillion-Dollar Sports TV Rights. Consulté le 2 novembre 2019, à l'adresse <https://variety.com/2018/digital/features/olympics-rights-streaming-nbc-winter-games-1202680323/>
- Sport Stratégies. (2016b, juin 14). Facebook expérimente son potentiel de monétisation autour du sport. Consulté le 2 février 2019, à l'adresse <https://www.sportstrategies.com/facebook-experimente-son-potentiel-de-monetisation-autour-du-sport/>
- Sport Stratégies. (2016c, octobre 20). Du sport à venir sur Netflix grâce à Disney ? Consulté le 2 juin 2019, à l'adresse <https://www.sportstrategies.com/du-sport-a-venir-sur-netflix-grace-a-disney/>
- SportBuzz Business. (2019b, juillet 26). Droits TV – France Télévisions et Amazon s'offrent Roland-Garros pour 2021-2023. Consulté le 27 juillet 2019, à l'adresse <https://www.sportbuzzbusiness.fr/droits-tv-france-televisions-et-amazon-soffrent-roland-garros-pour-2021-2023.html>
- SportsPro Media. (2017a, octobre 5). The Premier League, the IPL and Watch : what are Facebook's intentions in sport ? Consulté le 23 février 2019, à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/analysis/the-premier-league-the-ipl-and-watch-what-are-facebooks-intentions-in-sport>
- SportsPro Media. (2017b, octobre 17). Teamwork : Inside the Uefa Champions League's rights agency. Consulté le 13 août 2019, à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/from-the-magazine/teamwork-inside-the-champions-leagues-rights-team>
- SportsPro Media. (2017d, mars 10). Sport on tv-terminal decline or fighting fit ? Consulté à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/opinion/sport-on-tv-terminal-decline-or-fighting-fit>
- SportsPro Media. (2018a, juin 11). Prime time : What does the Premier League's deal with Amazon really mean ? Consulté le 12 décembre 2019, à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/analysis/premier-league-amazon-tv-rights-what-does-it-really-mean-sky-bt>
- SportsPro Media. (2018b, juillet 25). VR, AR, FAANGs and OTT... what comes next for the sports industry? Consulté le 8 juillet 2019, à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/analysis/vr-ar-faangs-ott-what-next-sports-industry>
- SportsPro Media. (2019a, mars 18). 'The right mix of content and distribution is vital' : Joyee Biswas on how Facebook is tackling sport. Consulté le 24 août 2019, à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/interviews/facebook-sport-streaming-ott-asia-interview>
- SportsPro Media. (2019b, mai 31). 'Nothing beats an all-English final' : YouTube, the Champions League, and the power of streaming. Consulté le 15 août 2019, à l'adresse http://www.sportspromedia.com/quick_fire_questions/youtube-bt-sport-champions-league-final-streaming-liverpool-tottenham

- SportsPro Media. (2019c, novembre 11). Learning about latency with Limelight Networks' Franck Chevalier. Consulté le 20 novembre 2019, à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/interviews/learning-about-latency-with-limelight-networks-franck-chevalier>
- Statista. (2018a, octobre). Leading internet traffic categories worldwide 2018 [Ensemble de données]. Consulté le 12 juin 2019, à l'adresse <https://www.statista.com/statistics/271735/internet-traffic-share-by-category-worldwide/>
- Statista. (2018b, décembre 4). Infographie : Comment les GAFAM génèrent des milliards [Ensemble de données]. Consulté le 13 juin 2019, à l'adresse <https://fr.statista.com/infographie/13194/comment-les-gafam-generent-des-milliards/>
- Statista. (2018c, juin). Ligue 1 : valeur des droits TV par équipe 2017-2018. Consulté le 1 mars 2019, à l'adresse <https://fr.statista.com/statistiques/895313/valeur-droits-tv-ligue-1-france/>
- Statista. (2019, janvier). Netflix : chiffre d'affaires international 2002-2018 [Ensemble de données]. Consulté le 13 juin 2019, à l'adresse <https://fr.statista.com/statistiques/657353/netflix-recettes-totales-international/>
- Two Circles. (2019, mai 19). Data, Digital and Sponsorship's Future. Consulté le 30 août 2019, à l'adresse <https://twocircles.com/eu-en/articles/digital-data-and-sponsorships-future/>
- UEFA. (2008). *Rapport financier 2007/08*. Consulté à l'adresse https://fr.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefa/Others/81/53/08/815308_DOWNLOAD.pdf
- UEFA. (2018). *Rapport financier 2017/18*. Consulté à l'adresse https://fr.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Finance/02/59/06/28/2590628_DOWNLOAD.pdf
- UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Unit. (2015). *The European Club Footballing Landscape Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2015*. Consulté à l'adresse https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/42/27/91/2422791_DOWNLOAD.pdf
- UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development. (2018). *Competition issues in the sale of audiovisual rights for major sporting events*. Consulté à l'adresse https://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/ciclpd50_en.pdf
- Vanheule, F. (2018, septembre 13). CR7 est le plus gros salaire d'Italie. *SportMagazine*. Consulté le 5 janvier 2019, à l'adresse https://sportmagazine.levif.be/sport/foot-international/cr7-est-le-plus-gros-salaire-d-italie/article-normal-935861.html?cookie_check=1576687072
- Wavestone. (2019). *Les GAFAs et la retransmission sportive : le prochain tour de force des géants du numérique ?* Consulté à l'adresse <https://www.wavestone.com/app/uploads/2019/03/GAFA-et-retransmission-sportive.pdf>
- Wikipedia contributors. (s. d.-a). Office de radiodiffusion-télévision française. Consulté le 24 septembre 2019, à l'adresse https://fr.wikipedia.org/wiki/Office_de_radiodiffusion-t%C3%A9l%C3%A9vision_fran%C3%A7aise
- Wikipedia contributors. (s. d.-b). Transfert (football). Consulté le 8 août 2019, à l'adresse [https://fr.wikipedia.org/wiki/Transfert_\(football\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Transfert_(football))

Tableau 1 - Chronologie de la présence de Google dans le football professionnel :

- AdNews. (2019, février 11). Optus inks digital YouTube and Twitter deal for UEFA Champions League - AdNews. Consulté le 17 février 2019, à l'adresse <http://www.adnews.com.au/news/optus-inks-digital-youtube-and-twitter-deal-for-uefa-champions-league>
- Alyce, A. (2014, février 28). Manchester United conclut un partenariat avec Google. *EcoFoot*. Consulté le 31 janvier 2019, à l'adresse <https://www.ecofoot.fr/manchester-united-partenariat-google/>
- Alyce, A. (2017c, avril 25). Arsenal FC déploie un nouveau canal de communication ! *Ecofoot*. Consulté le 29 janvier 2019, à l'adresse <https://www.ecofoot.fr/arsenal-partenariat-amazon-2017/>
- BT Sport. (s. d.-a). BT Sport Youtube [Vidéo]. Consulté le 2 septembre 2019, à l'adresse https://www.youtube.com/user/BTSportOfficial/videos?sort=dd&view=2&shelf_id=73&live_view=502
- Digital-Football.com. (2012a, mars 8). 93,000 tune in to watch FC Barcelona's first YouTube live broadcast - Digital-Football.com - Football Social Media & Digital Sports news. Consulté le 1 février 2019, à l'adresse <http://digital-football.com/uncategorized/93000-tune-in-to-watch-fc-barcelonas-first-youtube-live-broadcast/>
- Digital-Football.com. (2012b, mars 16). Man City first EPL club to become a commercial partner with YouTube - Digital-Football.com - Football Social Media & Digital Sports news. Consulté le 1 février 2019, à l'adresse <http://digital-football.com/tech/man-city-first-epl-club-to-become-a-commercial-partner-with-youtube/>
- Digital-Football.com. (2012d, octobre 4). Chelsea goalkeeper Petr Cech hosts Google+ Hangout. Consulté le 1 février 2019, à l'adresse <http://digital-football.com/recommendation/chelsea-goalkeeper-petr-cech-hosts-google-hangout/>
- Digital-Football.com. (2012e, octobre 18). AC Milan use Hangout to boost Google+ Page past 200,000. Consulté le 1 février 2019, à l'adresse <http://digital-football.com/featured/ac-milan-use-hangout-to-boost-google-page-past-200000/>
- FC Nantes Business Club. (2017, décembre 20). Le FC Nantes arrive sur l'assistant Google grâce à Botnation AI. Consulté le 19 juin 2019, à l'adresse <https://entreprises.fcnantes.com/fc-nantes-arrive-lassistant-google-grace-a-botnation-ai/>
- FC Souders. (2019, février 28). Sounders FC and YouTube agree to historic streaming partnership. Consulté le 30 janvier 2019, à l'adresse <https://www.soundersfc.com/post/2018/02/28/sounders-fc-and-youtube-agree-historic-streaming-partnership>
- Kinsella, R. (2018, mai 26). BT Sport are showing the Champions League Final for free on YouTube. *Joe*. Consulté le 2 février 2019, à l'adresse <https://www.joe.ie/sport/bt-sport-showing-champions-league-final-free-youtube-627421>
- L'Equipe. (2018b, mai 23). YouTube va diffuser des matches du championnat brésilien. Consulté le 31 janvier 2019, à l'adresse <https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Youtube-va-diffuser-des-matches-du-championnat-bresilien/903718>

- Ligue de Football Professionnel. (2012, mai 14). La LFP signe trois accords majeurs avec Dailymotion, L'Équipe.fr et YouTube. Consulté le 16 décembre 2019, à l'adresse <https://www.lfp.fr/corporate/article/la-lfp-signe-trois-accords-majeurs-avec-dailymotion-l-equipe-fr-et-youtube.htm>
- MédiaSportif. (2014a, juillet 15). Le match Bordeaux-Shakhtar Donetsk en clair. Consulté le 30 janvier 2019, à l'adresse <https://www.mediasportif.fr/2014/07/15/le-match-bordeaux-shakhtar-donetsk-en-clair/>
- MédiaSportif. (2014b, juillet 16). Evian TG : Shakhtar Donetsk en clair à 18h30. Consulté le 30 janvier 2019, à l'adresse <https://www.mediasportif.fr/2014/07/16/evian-tg-shakhtar-donetsk-en-clair-a-18h30/>
- MédiaSportif. (2015a, octobre 28). beIN SPORTS lance son bouquet sur Youtube en Espagne. Consulté le 15 janvier 2019, à l'adresse <https://www.mediasportif.fr/2015/10/28/bein-sports-lance-son-bouquet-sur-youtube-en-espagne/>
- MédiaSportif. (2015c, octobre 28). La Copa del Rey sur YouTube à l'international. Consulté le 17 juillet 2019, à l'adresse <https://www.mediasportif.fr/2015/10/28/la-copa-del-rey-sur-youtube-a-linternational/>
- MédiaSportif. (2019, janvier 16). Supercoupe d'Italie : Juventus Turin – Milan AC en direct sur Youtube. Consulté le 16 février 2019, à l'adresse <https://www.mediasportif.fr/2019/01/16/supercoupe-ditalie-juventus-turin-milan-ac-en-direct-sur-youtube/>
- Monteiro, G. (2017, avril 25). Pourquoi les clubs de foot s'intéressent-ils aux assistants personnels intelligents ? *EcoFoot*. Consulté le 30 janvier 2019, à l'adresse <https://www.ecofoot.fr/clubs-football-assistants-personnels-intelligents-2783/>
- Ouslimani, R. (2014, mai 24). VIDÉO - L'AS Roma filme un match via des Google Glass. *RTL*. Consulté le 18 février 2019, à l'adresse <https://www.rtl.fr/sport/football/video-l-as-roma-filme-un-match-via-des-google-glass-7772242420>
- SportBuzzBusiness. (2011, juin 15). La Copa America en direct sur Youtube. Consulté le 30 janvier 2019, à l'adresse <https://www.sportbuzzbusiness.fr/la-copa-america-en-direct-sur-youtube-2.html>
- SportBuzzBusiness. (2012b, mars 21). La FIFA fait son entrée sur YouTube. Consulté le 15 février 2019, à l'adresse <https://www.sportbuzzbusiness.fr/la-fifa-fait-son-entree-sur-youtube.html>
- SportBuzzBusiness. (2014c, novembre 18). Le PSG et Google offrent une expérience enrichie au Fans avec #PARISSTORIES. Consulté le 16 janvier 2019, à l'adresse <https://www.sportbuzzbusiness.fr/psg-google-offrent-experience-enrichie-parisstories.html>
- SportBuzzBusiness. (2015b, octobre 29). YouTube s'offre la Copa del Rey en Pay Per View. Consulté le 16 janvier 2019, à l'adresse <https://www.sportbuzzbusiness.fr/youtube-soffre-la-copa-del-rey-en-pay-per-view.html>
- SportBuzzBusiness. (2016b, février 26). PSG : La vidéo à 360° arrive au Parc des Princes grâce à YouTube. Consulté le 1 février 2019, à l'adresse <https://www.sportbuzzbusiness.fr/psg-youtube-360-degres-parc-des-princes-experience-digital-football-68529.html>
- SportBuzzBusiness. (2017a, mars 6). Droits TV - BT Sport conserve l'UEFA Champions League en exclusivité jusqu'en 2021. Consulté le 15 mars 2019, à l'adresse

<https://www.sportbuzzbusiness.fr/droits-tv-bt-sport-conserve-uefa-champions-league-exclusivite-jusquen-2021.html>

SportBuzzBusiness. (2017d, septembre 29). La Ligue 1 Conforama « cartonne » sur YouTube ! Consulté le 30 janvier 2019, à l'adresse <https://www.sportbuzzbusiness.fr/ligue-1-conforama-cartonne-youtube.html>

SportBuzzBusiness. (2018, février 1). MLS : YouTubeTV s'offre les droits de retransmission en local du Los Angeles FC et le sponsor maillot. Consulté le 29 janvier 2019, à l'adresse <https://www.sportbuzzbusiness.fr/mls-youtubetv-soffre-droits-de-retransmission-local-los-angeles-fc-sponsor-maillot.html>

SportBuzzBusiness. (2018b, février 28). MLS - Le Los Angeles Football Club lève le voile sur les premiers maillots de son histoire. Consulté le 17 juin 2019, à l'adresse <https://www.sportbuzzbusiness.fr/mls-le-los-angeles-football-club-leve-le-voile-sur-les-premiers-maillots-de-son-histoire.html>

SportBuzzBusiness. (2019a, janvier 11). Football - La deuxième division espagnole sur YouTube à l'international. Consulté le 31 janvier 2019, à l'adresse <https://www.sportbuzzbusiness.fr/football-la-deuxieme-division-espagnole-sur-youtube-a-linternational.html>

SportsPro Media. (2016a, avril 4). NASL announce new San Francisco expansion team. Consulté le 15 janvier 2019, à l'adresse http://www.sportspromedia.com/news/nasl_announce_new_san_francisco_expansion_team

SportsPro Media. (2017i, juillet 13). Bringing soccer to the Bay Area : San Francisco Deltas founder Brian Helmick. Consulté le 17 juin 2019, à l'adresse http://www.sportspromedia.com/quick_fire_questions/bringing_soccer_to_the_bay_area_san_francisco_deltas_founder_brian_helmick

SportsPro Media. (2019i, mai 10). BT Sport set to stream Champions League final on YouTube for fourth season. Consulté le 16 juin 2019, à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/news/champions-league-final-youtube-bt-sport>

UEFA. (2019, avril 28). Youth League, programme des streamings. Consulté le 2 septembre 2019, à l'adresse <https://fr.uefa.com/uefayouthleague/news/0253-0d0484fc6774-b7dd8854fc18-1000--youth-league-programme-des-streamings/?iv=true&referrer=%2Fuefayouthleague%2Fnews%2Fnewsid%3D2570427>

Tableau 2 - Chronologie de la présence de Amazon dans le football professionnel :

Alyce, A. (2016g, avril 12). La Bundesliga signe un partenariat avec Amazon ! *EcoFoot*. Consulté le 24 janvier 2019, à l'adresse <https://www.ecofoot.fr/bundesliga-partenariat-amazon-844/>

Alyce, A. (2017h, novembre 22). Liverpool FC adopte un nouveau canal de communication ! *EcoFoot*. Consulté le 16 décembre 2019, à l'adresse <https://www.ecofoot.fr/liverpool-communication-alexa-2384/>

- Alyce, A. (2018c, octobre 11). Diffuser la Premier League : un challenge à relever pour Amazon ? *EcoFoot*. Consulté le 7 janvier 2019, à l'adresse <https://www.ecofoot.fr/amazon-diffusion-premier-league-challenge-3174/>
- Alyce, A. (2018d, novembre 9). Manchester City signe un partenariat avec Amazon ! *EcoFoot*. Consulté le 14 janvier 2019, à l'adresse <https://www.ecofoot.fr/manchester-city-partenariat-amazon-2528/>
- Arsenal FC. (2017, avril 27). Arsenal launch new Alexa skill. Consulté le 23 janvier 2019, à l'adresse <https://www.arsenal.com/news/news-archive/20170420/arsenal-launch-new-alexa-skill>
- BroadBand TV News. (2018b, juillet 3). Amazon linked with La Liga bid. Consulté le 18 juillet 2019, à l'adresse <https://www.broadbandtvnews.com/2018/07/03/amazon-linked-with-la-liga-bid/>
- BT Sport. (s. d.-b). Introducing the Amazon Premier League Pass – BT Sport For Business. Consulté le 4 novembre 2019, à l'adresse <https://btsportbusiness.com/amazon/>
- Digital-Football.com. (2016, décembre 7). Manchester City Launches Amazon Fire TV App - Digital-Football.com - Football Social Media & Digital Sports news. Consulté le 24 janvier 2019, à l'adresse <http://digital-football.com/tech/manchester-city-launches-amazon-fire-tv-app/>
- Eurosport. (2019b, décembre 10). Amazon acquiert des droits de diffusion de la Ligue des champions pour l'Allemagne. Consulté le 12 décembre 2019, à l'adresse https://www.eurosport.fr/football/ligue-des-champions/2019-2020/amazon-acquiert-des-droits-de-diffusion-de-la-ligue-des-champions-pour-l-allemande_sto7571057/story.shtml
- Foot01. (2019, octobre 26). TV : La Ligue 1 n'est pas sexy, Amazon refuse de payer. Consulté le 30 octobre 2019, à l'adresse <https://www.foot01.com/ligue1/tv-la-ligue-1-n-est-pas-sexy-amazon-refuse-de-payer,333081>
- L'Equipe. (2018c, septembre 13). Droits TV : Amazon s'offre 20 matches de Premier League par saison. Consulté le 5 janvier 2019, à l'adresse <https://www.lequipe.fr/Medias/Actualites/Droits-tv-amazon-s-offre-20-matches-de-premier-league-par-saison/908515>
- RMC Sport. (2019, décembre 10). La Ligue des champions sur Amazon en Allemagne. Consulté le 10 décembre 2019, à l'adresse <https://rmcsport.bfmtv.com/football/la-ligue-des-champions-sur-amazon-en-allemande-1821584.html>
- RTL Sport. (2017, décembre 14). Droits TV: la LFP a discuté avec Facebook et Amazon selon son directeur général. Consulté le 13 janvier 2019, à l'adresse <https://www.rtl.be/sport/football/football-etranger/droits-tv-la-lfp-a-discute-avec-facebook-et-amazon-selon-son-directeur-general-979205.aspx>
- SoFoot. (2019, janvier 30). Amazon produit une série-documentaire sur Sergio Ramos. Consulté le 27 février 2019, à l'adresse <https://www.sofoot.com/amazon-produit-une-serie-documentaire-sur-sergio-ramos-465497.html>
- SportBuzzBusiness. (2016f, juin 10). Amazon frappe fort en s'offrant les droits de la Bundesliga ! Consulté le 24 janvier 2019, à l'adresse <https://www.sportbuzzbusiness.fr/amazon-frappe-fort-en-soffrant-les-droits-de-la-bundesliga-45630.html>
- SportBuzzBusiness. (2017b, juillet 25). Face à la baisse des ventes, Nike cède à Amazon. Consulté le 23 janvier 2019, à l'adresse <https://www.sportbuzzbusiness.fr/face-a-baisse-ventes-nike-cede-a-amazon.html>

- SportBuzzBusiness. (2018a, janvier 24). Le PSG et l'OM dans le viseur d'Amazon et Netflix ? Consulté le 30 janvier 2019, à l'adresse <https://www.sportbuzzbusiness.fr/psg-om-serie-amazon-netflix.html>
- SportBuzzBusiness. (2018c, mars 6). Une série documentaire sur LaLiga bientôt disponible sur Amazon Prime Video. Consulté le 23 février 2019, à l'adresse <https://www.sportbuzzbusiness.fr/serie-documentaire-laliga-bientot-disponible-amazon-prime-video.html>
- SportBuzzBusiness. (2018d, juin 14). L'Equipe et RMC proposent un flash d'actualité sur Amazon Echo, l'assistant vocal d'Amazon. Consulté le 16 juillet 2019, à l'adresse <https://www.sportbuzzbusiness.fr/lequipe-et-rmc-proposent-un-flash-dactualite-sur-amazon-echo-lassistant-vocal-damazon.html>
- Sports Illustrated. (2016, novembre 2). Manchester City launches first EPL Amazon Fire TV app. Consulté le 15 janvier 2019, à l'adresse <https://www.si.com/tech-media/2016/11/02/manchester-city-epl-amazon-fire-tv-app>
- Sports Marketing. (2019, avril 11). La Bundesliga en VOD sur Amazon. Consulté le 16 décembre 2019, à l'adresse <https://sportsmarketing.fr/bundesliga-vod-amazon/>
- SportsPro Media. (2017f, mai 23). Eurosport named as launch partner as Amazon unveils Channels platform. Consulté le 23 janvier 2019, à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/news/eurosport-named-as-launch-partner-as-amazon-unveils-channels-platform>
- SportsPro Media. (2017j, septembre 13). Amazon Music secures Bundesliga broadcast rights. Consulté le 23 janvier 2019, à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/news/amazon-music-secures-bundesliga-broadcast-rights>
- SportsPro Media. (2019e, février 25). Major League Soccer scores expanded Twitch tie-up. Consulté le 23 juillet 2019, à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/news/major-league-soccer-twitch-esports-gaming>
- SportsPro Media. (2019h, mars 22). Amazon recruiting for European sports rights expansion. Consulté le 2 août 2019, à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/news/amazon-sports-tv-rights-european-expansion-recruitment>
- SportsPro Media. (2019k, mai 22). Borussia Dortmund documentary to launch on Amazon. Consulté le 1 juillet 2019, à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/news/borussia-dortmund-documentary-amazon-prime-jadon-sancho-marco-reus-bayern>
- SportsPro Media. (2019l, juillet 24). Leeds' Amazon Prime documentary confirmed. Consulté le 2 août 2019, à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/news/leeds-amazon-prime-video-documentary-take-us-home>
- SportsPro Media. (2019m, juillet 31). Amazon teams up with BT Sport for Premier League pub distribution. Consulté le 2 août 2019, à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/news/amazon-bt-sport-premier-league-tv-rights-pubs>
- SportsPro Media. (2019n, août 5). Amazon Prime 'an option' for La Liga rights deal. Consulté le 10 septembre 2019, à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/news/amazon-prime-option-la-liga-soccer-uk-rights-deal>

SportsPro Media. (2019o, septembre 6). Amazon and Discovery in Eurosport Player tie-up. Consulté le 16 décembre 2019, à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/news/amazon-eurosport-player-discovery-ott-streaming>

SportsPro Media. (2019p, octobre 2). AS Roma go live with Amazon club store. Consulté le 10 octobre 2019, à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/news/as-roma-amazon-club-store-kits-merchandise-ecommerce>

SportsPro Media. (2019q, octobre 25). La Liga could explore Amazon option for UK distribution. Consulté le 2 novembre 2019, à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/news/la-liga-amazon-prime-premier-sports-laligatv-javier-tebas>

Tableau 3 - Chronologie de la présence de Facebook dans le football professionnel :

Advanced Television. (2019, avril 12). Brazil: Facebook, Heineken launch Champions League platform. Consulté le 29 juillet 2019, à l'adresse <https://advanced-television.com/2019/04/12/brazil-facebook-heineken-launch-champions-league-platform/>

Alyce, A. (2016h, mai 3). Facebook poursuit son incursion dans les droits audiovisuels sportifs. *EcoFoot*. Consulté le 12 juin 2019, à l'adresse <https://www.ecofoot.fr/nwsl-facebook-alex-morgan-913/>

Alyce, A. (2016i, mai 25). Les rencontres du championnat féminin espagnol seront-elles diffusées en direct sur Facebook ? *EcoFoot*. Consulté le 13 juin 2019, à l'adresse <https://www.ecofoot.fr/football-feminin-diffusion-facebook-984/>

Alyce, A. (2016j, juin 24). Facebook recrute un haut cadre de Chelsea FC. *EcoFoot*. Consulté le 13 juin 2019, à l'adresse <https://www.ecofoot.fr/chelsea-dirigeant-facebook-1074/>

Alyce, A. (2017d, juin 28). La Champions League bientôt diffusée sur Facebook ? *EcoFoot*. Consulté le 17 février 2019, à l'adresse <https://www.ecofoot.fr/champions-league-diffusion-facebook-2184/>

Alyce, A. (2017f, août 31). Comment le Real Madrid compte séduire les Millennials ? *EcoFoot*. Consulté le 17 février 2019, à l'adresse <https://www.ecofoot.fr/real-madrid-millennials-2336/>

Alyce, A. (2018b, janvier 23). Facebook prépare son offensive dans l'univers des droits TV sportifs ! *EcoFoot*. Consulté le 17 février 2019, à l'adresse <https://www.ecofoot.fr/facebook-droitstv-2808/>

Alyce, A. (2018f, février 3). Facebook prêt à investir massivement dans les droits TV sportifs ? Consulté le 17 février 2019, à l'adresse <https://www.ecofoot.fr/facebook-investissements-droitstv-2730/>

Alyce, A. (2019, février 1). Diffusion de la C1 en Amérique Latine : un succès pour Facebook ? *EcoFoot*. Consulté le 16 février 2019, à l'adresse <https://www.ecofoot.fr/facebook-diffusion-champions-league-4481/>

BroadBand TV News. (2018a, janvier 7). Bundesliga Facebook streaming first for Eleven Sports. Consulté le 16 février 2019, à l'adresse <https://www.broadbandtvnews.com/2018/01/07/bundesliga-facebook-streaming-first-for-eleven-sports/>

- BroadBand TV News. (2018c, août 14). Eleven Sports strikes Facebook deal. Consulté le 15 février 2019, à l'adresse <https://www.broadbandtvnews.com/2018/08/06/eleven-sports-strikes-facebook-deal/>
- BroadBand TV News. (2018d, août 24). Eleven Sports kicks off Bundesliga on Facebook in Poland. Consulté le 15 février 2019, à l'adresse <https://www.broadbandtvnews.com/2018/08/24/eleven-sports-kicks-off-bundesliga-on-facebook-in-poland/>
- BroadBand TV News. (2018e, octobre 19). Eleven Sports to live stream LaLiga on Facebook in Portugal. Consulté le 15 février 2019, à l'adresse <https://www.broadbandtvnews.com/2018/10/19/eleven-sports-to-live-stream-laliga-on-facebook-in-portugal/>
- BroadBand TV News. (2018f, novembre 22). Eleven Sports to stream Bundesliga on Facebook in Portugal. Consulté le 12 février 2019, à l'adresse <https://www.broadbandtvnews.com/2018/11/22/eleven-sports-to-stream-bundesliga-on-facebook-in-portugal/>
- Capital. (2018, août 17). Pourquoi Facebook va diffuser la Ligue des champions et le foot espagnol dans certains pays ? Consulté le 16 février 2019, à l'adresse <https://www.capital.fr/lifestyle/pourquoi-facebook-va-diffuser-la-ligue-des-champions-et-le-foot-espagnol-dans-certains-pays-1303326>
- Digital-Football.com. (2013f, mars 15). New York Red Bulls first MLS club to sell tickets via Facebook. Consulté le 14 juin 2019, à l'adresse <http://digital-football.com/featured/new-york-red-bulls-to-sell-tickets-via-facebook/>
- Digitalsport. (2017, octobre 10). As the Women's Super League kicks off, the sport continues to grow with clever digital strategy. Consulté le 28 janvier 2019, à l'adresse <https://digitalsport.co/as-the-womens-super-league-kicks-off-the-sport-continues-to-grow-with-clever-digital-strategy>
- Independent.co.uk. (2017, juillet 10). Tottenham deny claims they are set to be taken over by Facebook owner Mark Zuckerberg in £1billion deal. Consulté le 26 janvier 2019, à l'adresse <https://www.independent.co.uk/sport/football/premier-league/tottenham-takeover-latest-news-facebook-mark-zuckerberg-daniel-levy-a7832711.html>
- L'Equipe. (2018d, octobre 5). Facebook va diffuser en direct la Copa Libertadores à partir de 2019 - Foot - C. Libertadores. Consulté le 15 février 2019, à l'adresse <https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Facebook-va-diffuser-en-direct-la-copa-libertadores-a-partir-de-2019/946714>
- Les Echos. (2018, août 15). Facebook va retransmettre le foot espagnol en Asie du Sud. Consulté le 16 février 2019, à l'adresse <https://www.lesechos.fr/tech-medias/medias/facebook-va-retransmettre-le-foot-espagnol-en-asie-du-sud-136702>
- MédiaSportif. (2015b, octobre 28). La BBC s'associe avec Facebook pour développer Match of the Day. Consulté le 14 juin 2019, à l'adresse <https://www.mediasportif.fr/2015/10/28/la-bbc-sassocie-avec-facebook-pour-developper-match-of-the-day/>
- Overtime Sport Marketing. (2014, novembre 24). What are Microsoft and Real Madrid doing together? | Overtime Sport Marketing. Consulté le 3 février 2019, à l'adresse <http://promovertime.com/what-are-microsoft-and-real-madrid-doing-together/>

- SiècleDigital. (2017, juillet 7). Facebook, Twitter et Snapchat s'associent pour la Coupe du Monde de Football 2018. Consulté le 17 février 2019, à l'adresse <https://siecledigital.fr/2017/07/07/facebook-twitter-et-snapchat-sassocient-pour-la-coupe-du-monde-de-football-2018/>
- Sport Stratégies. (2013b, décembre 18). Facebook vient d'acquérir SportStream. Consulté le 13 juin 2019, à l'adresse <https://www.sportstrategies.com/facebook-vient-dacquérir-sportstream/>
- Sport Stratégies. (2015, novembre 5). Facebook expérimente les contenus sportifs sur Messenger. Consulté le 13 juin 2019, à l'adresse <https://www.sportstrategies.com/facebook-experimente-les-contenus-sportifs-sur-messenger/>
- Sport Stratégies. (2016a, juin 1). Facebook Sports Stadium s'installe en France. Consulté le 13 juin 2019, à l'adresse <https://www.sportstrategies.com/facebook-sports-stadium-sinstalle-en-france/>
- Sport Stratégies. (2016d, octobre 25). Facebook dévoile ses solutions à destination des organisations sportives. Consulté le 4 février 2019, à l'adresse <https://www.sportstrategies.com/facebook-devoile-ses-solutions-a-destination-des-organisations-sportives/>
- Sport Stratégies. (2016e, mai 19). Facebook et Twitter s'exposent sur le maillot des Corinthians. Consulté le 2 janvier 2019, à l'adresse <https://www.sportstrategies.com/facebook-et-twitter-sexposent-sur-le-maillot-des-corinthians/>
- Sport Stratégies. (2016f, mai 30). La Liga féminine diffusée sur Facebook. Consulté le 25 janvier 2019, à l'adresse <https://www.sportstrategies.com/la-liga-feminine-diffusee-sur-facebook/>
- Sport Stratégies. (2017b, février 21). La Liga conclut un accord de diffusion en direct avec Facebook. Consulté le 12 janvier 2019, à l'adresse <https://www.sportstrategies.com/la-liga-conclut-un-accord-de-diffusion-en-direct-avec-facebook/>
- Sport Stratégies. (2017c, juillet 7). Facebook, Twitter et Snapchat s'intéressent aux droits de diffusion de la Coupe du Monde 2018. Consulté le 17 février 2019, à l'adresse <https://www.sportstrategies.com/facebook-twitter-et-snapchat-sinteressent-aux-droits-de-diffusion-de-la-coupe-du-monde-2018/>
- Sport Stratégies. (2017d, juillet 10). Mark Zuckerberg se positionnerait pour racheter Tottenham. Consulté le 17 février 2019, à l'adresse <https://www.sportstrategies.com/mark-zuckerberg-se-positionnerait-pour-racheter-tottenham/>
- Sport Stratégies. (2018, octobre 5). La Copa Libertadores sera en direct sur Facebook dès 2019. Consulté le 26 février 2019, à l'adresse <https://www.sportstrategies.com/la-copa-libertadores-sera-en-direct-sur-facebook-des-2019/>
- Sport Stratégies. (2019, avril 12). Heineken lance une plateforme interactive avec Facebook pour l'UEFA Ligue des Champions. Consulté le 29 mai 2019, à l'adresse <https://www.sportstrategies.com/heineken-lance-une-plateforme-interactive-avec-facebook-pour-luefa-ligue-des-champions/>
- SportBuzzBusiness. (2014a, septembre 23). Fox Sports et Facebook s'associent pour améliorer l'expérience des téléspectateurs. Consulté le 13 septembre 2019, à l'adresse <https://www.sportbuzzbusiness.fr/fox-sports-et-facebook-sassocient-pour-ameliorer-lexperience-des-telespectateurs.html>

SportBuzzBusiness. (2015c, novembre 2). Facebook teste les notifications sportives en live via Messenger. Consulté le 13 juin 2019, à l'adresse <https://www.sportbuzzbusiness.fr/facebook-teste-les-notifications-sportives-en-live-via-messenger.html>

SportBuzzBusiness. (2016a, janvier 22). Facebook offre une nouvelle expérience aux Fans avec « Sports Stadium ». Consulté le 13 juin 2019, à l'adresse <https://www.sportbuzzbusiness.fr/facebook-sports-stadium-fan-experience-digital-4762.html>

SportBuzzBusiness. (2016c, avril 21). Facebook distribuera des billets de matchs avec Ticketmaster. Consulté le 13 juin 2019, à l'adresse <https://www.sportstrategies.com/facebook-distribuera-des-billets-de-matchs-avec-ticketmaster/>

SportBuzzBusiness. (2016d, avril 21). Le FC Barcelone et Facebook offrent une expérience en réalité virtuelle. Consulté le 13 juin 2019, à l'adresse <http://www.sportbuzzbusiness.fr/fc-barcelone-facebook-offrent-experience-realite-virtuelle.html>

SportBuzzBusiness. (2016e, mai 9). Sponsoring - Quand Facebook s'affiche sur le maillot des Corinthians. Consulté le 13 juin 2019, à l'adresse <https://www.sportbuzzbusiness.fr/facebook-sponsoring-maillot-corinthians-football-78962.html>

SportBuzzBusiness. (2016g, juin 29). Quand la FFF innove sur Facebook pour connecter encore plus les Fans aux Bleus. Consulté le 13 juin 2019, à l'adresse <https://www.sportbuzzbusiness.fr/facebook-messenger-bot-fff-equipe-france-football-message-clairefontaine-73285.html>

SportBuzzBusiness. (2016h, juillet 11). Euro 2016 - Facebook, ce terrain de jeu digital incontournable. Consulté le 13 juin 2019, à l'adresse <https://www.sportbuzzbusiness.fr/euro-2016-facebook-ce-terrain-de-jeu-digital-incontournable-73537.html>

SportBuzzBusiness. (2017c, mars 16). Au moins 22 matchs de MLS seront diffusés sur Facebook Live | . Consulté le 19 février 2019, à l'adresse <https://preprod.sportbuzzbusiness.fr/major-league-soccer-22-matchs-emission-facebook-live/>

Sports Marketing. (2017a, juin 28). Facebook diffusera des matchs de Champions League via Fox Sports – Sports Marketing. Consulté le 26 mai 2019, à l'adresse <https://sportsmarketing.fr/facebook-diffusera-matchs-de-champions-league-via-fox-sports/>

Sports Marketing. (2018, août 14). Facebook, nouveau diffuseur de la Liga en Inde – Sports Marketing. Consulté le 16 février 2019, à l'adresse <https://sportsmarketing.fr/droits-tv-facebook-la-liga-inde/>

SportsPro Media. (2010, mai 5). Eurosport launches seven-figure World Cup campaign. Consulté le 14 juin 2019, à l'adresse http://www.sportspromedia.com/analysis/eurosport_launches_seven-figure_world_cup_campaign

SportsPro Media. (2011, avril 18). FA Cup to be screened on Facebook. Consulté le 14 juin 2019, à l'adresse http://www.sportspromedia.com/news/fa_cup_to_be_screened_on_facebook

SportsPro Media. (2012, avril 30). Perform opens up sports coverage to Facebook users. Consulté le 14 juin 2019, à l'adresse http://www.sportspromedia.com/news/perform_opens_up_sports_coverage_to_facebook_users

- SportsPro Media. (2016b, mai 5). Corinthians agree Facebook partnership. Consulté le 25 janvier 2019, à l'adresse http://www.sportspromedia.com/news/corinthians_agree_facebook_partnership
- SportsPro Media. (2017c, février 14). Univision to show Liga MX games on Facebook. Consulté le 12 juin 2019, à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/news/univision-to-show-liga-mx-games-on-facebook>
- SportsPro Media. (2017e, mars 10). Univision to stream MLS matches on Facebook. Consulté le 12 juin 2019, à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/news/univision-to-stream-mls-matches-on-facebook>
- SportsPro Media. (2017g, mai 30). Sponsor and TV interest at all-time high ahead of VELUX EHF FINAL4. Consulté le 12 juin 2019, à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/announcements/sponsor-and-tv-interest-at-all-time-high-ahead-of-velux-ehf-final4>
- SportsPro Media. (2017h, mai 31). CBF reveals broadcast deals for upcoming international friendlies. Consulté le 12 juin 2019, à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/news/cbf-reveals-broadcast-deals-for-upcoming-international-friendlies>
- SportsPro Media. (2017k, juin 1). DC United turn to Facebook Live. Consulté le 2 juin 2019, à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/news/dc-united-turn-to-facebook-live>
- SportsPro Media. (2017l, février 20). La Liga to show Primera División matches live on Facebook. Consulté le 18 janvier 2019, à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/news/la-liga-to-show-primera-division-matches-live-on-facebook>
- SportsPro Media. (2019f, mars 6). Report : Premier League's Facebook deal in Southeast Asia falls apart. Consulté le 16 février 2019, à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/news/premier-league-facebook-tv-rights-southeast-asia-cancelled>
- SportsPro Media. (2019j, mai 10). Facebook to produce Copa America behind-the-scenes content. Consulté le 4 février 2019, à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/news/facebook-instagram-produce-copa-america-content-messi-neymar>
- The FA. (2017, septembre 11). Broadcast boost for WSL. Consulté le 17 février 2019, à l'adresse <http://www.thefa.com/news/2017/sep/11/fa-wsl-broadcast-announcement-110917>
- Variety. (2018, janvier 21). Facebook Recruits Eurosport Chief Peter Hutton to Lead Global Sports-Rights Deals. Consulté le 17 février 2019, à l'adresse <https://variety.com/2018/digital/global/facebook-hires-eurosport-peter-hutton-global-sports-deals-1202671505/>

Tableau 4 - Chronologie de la présence de Netflix dans le football professionnel :

- Alyce, A. (2017g, octobre 11). La Juventus poursuit la transformation de son modèle économique. *EcoFoot*. Consulté le 25 février 2019, à l'adresse <https://www.ecofoot.fr/juventus-transformation-modele-economique-2447/>

- Sport Stratégies. (2017a, février 24). Netflix mène son opération de séduction avec les stars de Ligue 1. Consulté le 25 février 2019, à l'adresse <https://www.sportstrategies.com/netflix-mene-son-operation-de-seduction-avec-les-stars-de-ligue-1/>
- Sports Marketing. (2017b, octobre 11). La Juventus de Turin débarque sur Netflix ! Consulté le 25 février 2019, à l'adresse <https://sportsmarketing.fr/juventus-turin-netflix-docuserie/>
- Sports Marketing. (2017c, novembre 13). Netflix signe avec le club mythique de Boca Juniors. Consulté le 25 février 2019, à l'adresse <https://sportsmarketing.fr/netflix-boca-juniors-partenariat-contenu/>

Tableau 5 - Chronologie de la présence de Apple dans le football professionnel :

- Alyce, A. (2016e, janvier 22). Le Bayern Munich conclut un nouveau contrat de sponsoring. *EcoFoot*. Consulté le 17 juin 2019, à l'adresse <https://www.ecofoot.fr/bayern-munich-beats-sponsoring-608/>
- Alyce, A. (2016f, février 8). Chelsea FC signe un partenariat avec Beats by Dr. Dre. *EcoFoot*. Consulté le 17 juin 2019, à l'adresse <https://www.ecofoot.fr/chelseafc-partenariat-beatsbydre-658/>
- Alyce, A. (2016k, novembre 25). Mats Hummels signe un nouveau contrat de sponsoring. *EcoFoot*. Consulté le 16 juin 2019, à l'adresse <https://www.ecofoot.fr/mats-hummels-sponsoring-apple-music-1491/>
- Alyce, A. (2017a, janvier 31). Le Bayern Munich signe un accord avec Apple Music. *EcoFoot*. Consulté le 16 juin 2019, à l'adresse <https://www.ecofoot.fr/bayern-munich-partenariat-apple-music-1773/>
- BrandCelebrities. (2016, juin 10). Beats by Dre fait appel à Mario Götze pour figurer dans sa campagne publicitaire. Consulté le 16 juin 2019, à l'adresse <https://brandandcelebrities.com/blog/beats-by-dre-appel-mario-gotze-figurer-campagne-publicitaire-2016/>
- Digital-Football.com. (2012c, septembre 5). Arsenal release match day programme on the iPad. Consulté le 17 juin 2019, à l'adresse <http://digital-football.com/featured/arsenal-release-match-day-programme-on-the-ipad/>
- Digital-Football.com. (2014, janvier 11). AS Roma first to launch player curated iTunes playlists. Consulté le 17 juin 2019, à l'adresse <http://digital-football.com/featured/as-roma-launch-player-curated-itunes-playlists/>
- SportBuzzBusiness. (2012a, janvier 6). Apple intéressé par les droits TV de la Premier League ? Consulté le 17 juin 2019, à l'adresse <https://www.sportbuzzbusiness.fr/apple-interesse-par-les-droits-tv-de-la-premier-league.html>
- SportBuzzBusiness. (2014b, juin 5). Beats by Dre lance sa plus grosse campagne dans un film réunissant Neymar, Suarez, LeBron James, Thierry Henry, Fabregas, Goetze... Consulté le 17 juin 2019, à l'adresse <https://www.sportbuzzbusiness.fr/beats-by-dre-lance-grosse-campagne-film-reunissant-neymar-suarez-lebron-james-thierry-henry-fabregas-goetze-gamebeforethegame.html>

- SportBuzzBusiness. (2015a, avril 24). L'OM devient le premier club européen à être présent sur Apple Watch. Consulté le 17 juin 2019, à l'adresse <https://www.sportbuzzbusiness.fr/lom-devient-le-premier-club-europeen-a-etre-present-sur-apple-watch.html>
- Sports Marketing. (2016a, février 8). Beats by Dre, nouveau partenaire de Chelsea F.C. Consulté le 17 juin 2019, à l'adresse <https://sportsmarketing.fr/beats-by-dr-dre-nouveau-partenaire-de-chelsea-f-c/>
- Sports Marketing. (2016b, août 31). Antoine Griezmann se concentre avec Beats by Dre. Consulté le 16 juin 2019, à l'adresse <https://sportsmarketing.fr/antoine-griezmann-beats-by-dre/>
- Sports Marketing. (2017d, décembre 5). Le stade Wembley s'associe à Apple pour dématérialiser la billetterie. Consulté le 16 juin 2019, à l'adresse <https://sportsmarketing.fr/stade-wembley-apple-billetterie/>
- SportsPro Media. (2018e, septembre 7). Chelsea extend Beats partnership. Consulté le 16 juin 2019, à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/news/chelsea-beats-by-dre-partnership>
- Sportune Football. (2018, novembre 25). PSG : Sponsor par sponsor, le détail de ce que lui rapportent tous ses partenaires. Consulté le 17 juin 2019, à l'adresse <http://www.sportune.fr/business/psg-sponsor-par-sponsor-le-detail-de-ce-que-lui-rapportent-tous-ses-partenaires-199898>

Tableau 6 - Chronologie de la présence de Microsoft dans le football professionnel :

- Alyce, A. (2017e, juillet 24). Le Real Madrid renforce son partenariat avec Microsoft. *EcoFoot*. Consulté le 15 janvier 2019, à l'adresse <https://www.ecofoot.fr/real-madrid-partenariat-microsoft-2234/>
- Alyce, A. (2018e, février 3). Real Madrid : une stratégie mondialisée orientée autour de la production de contenus. Consulté le 24 mai 2019, à l'adresse <https://www.ecofoot.fr/real-madrid-business-model-numerique-2288/>
- Le Figaro. (2014, novembre 19). Microsoft et le Real Madrid partenaires pour 30 millions de dollars ? Consulté le 16 janvier 2019, à l'adresse <https://www.lefigaro.fr/le-scan-sport/business/2014/11/19/27004-20141119ARTFIG00320-microsoft-et-le-real-madrid-partenaires-pour-30-millions-de-dollars.php>
- Microsoft. (2016, janvier 12). Microsoft et Exakis lancent Parc OL : l'application dédiée au nouveau stade de l'Olympique Lyonnais. Consulté le 16 janvier 2019, à l'adresse <https://news.microsoft.com/fr-fr/2016/01/12/microsoft-et-exakis-lancent-parc-ol-application-dediee-au-nouveau-stade-de-lolympique-lyonnais/>
- Sport Stratégies. (2013a, novembre 18). Microsoft signe un contrat de partenariat avec le PSG. Consulté le 16 janvier 2019, à l'adresse <https://www.sportstrategies.com/microsoft-signe-un-contrat-de-partenariat-avec-le-psg/>
- Sport Stratégies. (2014, novembre 19). Microsoft avec le Real Madrid. Consulté le 26 février 2019, à l'adresse <https://www.sportstrategies.com/microsoft-avec-le-real-madrid/>
- SportBuzzBusiness. (2016i, novembre 30). Microsoft nouveau partenaire de LaLiga pour transformer l'expérience digitale des fans de football. Consulté le 16 janvier 2019, à l'adresse

<https://www.sportbuzzbusiness.fr/microsoft-nouveau-partenaire-de-laliga-transformer-l'experience-digitale-fans-de-football.html>

SportBuzzBusiness. (2016j, avril 18). Microsoft signe un contrat de partenariat avec l'Olympique Lyonnais et son stade connecté 2.0. Consulté le 26 février 2019, à l'adresse <https://www.sportbuzzbusiness.fr/microsoft-olympique-lyonnais-ol-stade-connecte-65562.html>

Sports Marketing. (2013, novembre 11). Microsoft, nouveau partenaire naming de Santiago Bernabeu ? – Sports Marketing. Consulté le 16 janvier 2019, à l'adresse <https://sportsmarketing.fr/microsoft-nouveau-partenaire-naming-de-santiago-bernabeu/>

SportsPro Media. (2018c, juillet 27). Microsoft strike smart stadium partnership with Real Sociedad. Consulté le 16 juin 2019, à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/news/microsoft-real-sociedad-smart-stadium>

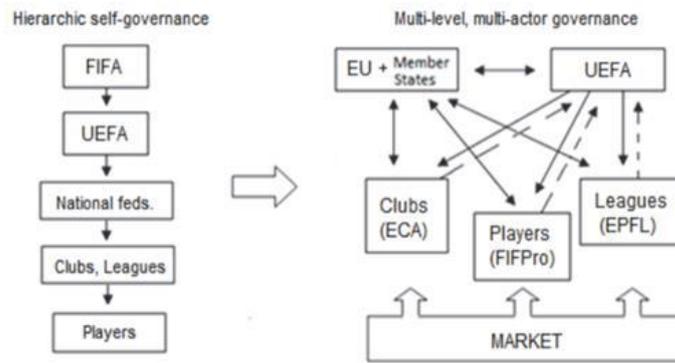
SportsPro Media. (2018d, septembre 7). La Liga extends Microsoft tie-up to reach wider audience. Consulté le 16 juin 2019, à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/news/la-liga-news-microsoft-deal-extension>

SportsPro Media. (2019c, janvier 16). Microsoft agrees partnership with UK sports video platform. Consulté le 16 juin 2019, à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/news/microsoft-sales-partnership-forbidden-cloud-video>

SportsPro Media. (2019d, janvier 30). La Liga and Microsoft launch tech incubator project. Consulté le 16 juin 2019, à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/news/la-liga-microsoft-tech-competition>

SportsPro Media. (2019g, mars 14). La Liga rolls out AI-powered voice assistant. Consulté le 21 juin 2019, à l'adresse <http://www.sportspromedia.com/news/la-liga-voice-assistant-artificial-intelligence>

I. Annexes de la revue littéraire et des résultats



Source: Geeraert et al. (2012)

Figure 1 - Structure pyramidale du football (Source : Geeraert et al., 2012 cités de IRIS Plus, 2016)

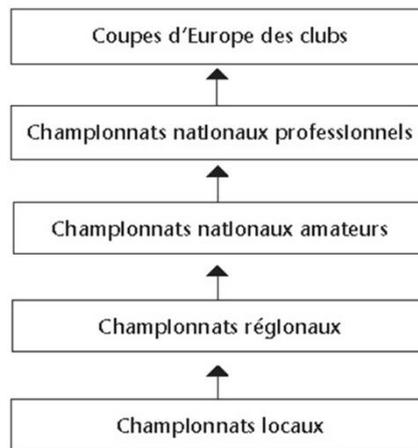


Figure 2 - Le système pyramidal du football européen (Source : Bourg, J. & Gouguet, J., 2012)

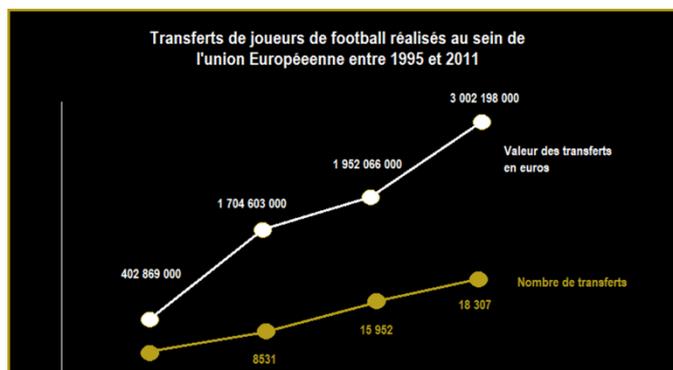


Figure 3 - L'impact de l'arrêt Bosman sur le marché des transferts de football (Source : IPAF, 2015)

(en millions d'euros)

Déficit de la ligue		Déficit des clubs		Dette de la ligue		Dette des clubs	
Italie		Angleterre*		Italie		Real Madrid	2001 300
1996-1997 144	1996-2002 957	Lazio	2002-2004 208	2002 1 742	Lazio	2003 472	
1997-1998 222	2002-2003 151	AS Roma	2002-2004 181	2003 1 800	AS Roma	2003 340	
1998-1999 335	2003-2004 52	Milan AC	2002-2003 247	Espagne	Inter	2003 281	
1999-2000 407	2005-2006 268	Barcelone	2002-2003 220	1997 579	Parme	2003 200	
2000-2001 710	2006-2007 371	Chelsea	2003-2007 75	2001 1 646	Milan AC	2003 174	
2001-2002 982	Espagne**	Newcastle	1995-1996 24	2002 1 625	Juventus	2003 166	
2003-2004 1 318	1996 - 7,1			Allemagne	Sampdoria	2003 62	
2006-2007 40	1998 - 21,8			2000 350	Brescia	2003 45	
	1999 - 27,8			2006 751	Bradford	2001-2005 36*	
					Ipswich	2001-2005 35*	
					Leicester	2001-2005 30*	

* millions £ (4 ligues, 92 clubs)

** Taux de marge (déficit/CA)

(a) Quelques données disponibles (presse, Deloitte & Touch).

Figure 4 - La crise financière du football européen (Source : Andreff, 2009)

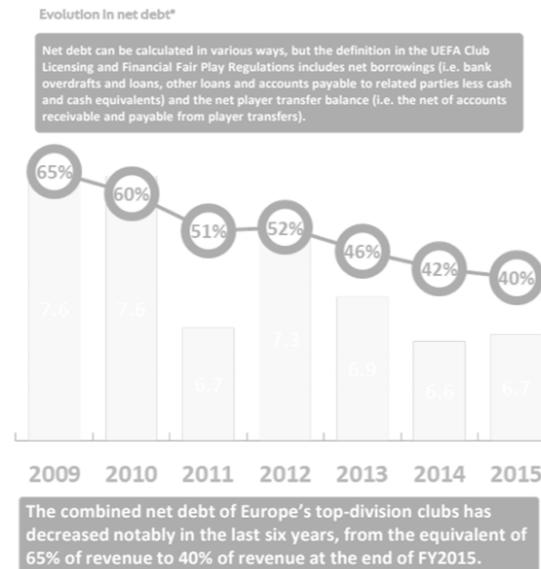
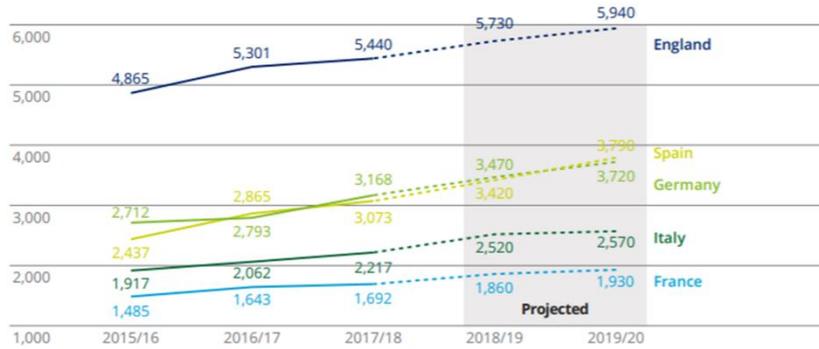


Figure 5 - Impact du Fair Play Financier sur la dette nette des clubs européens (Source : UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Unit, 2015)



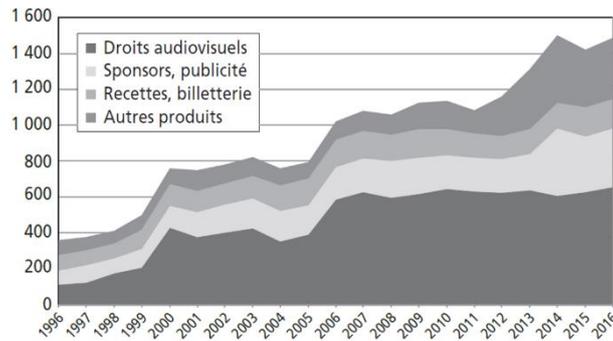
Source: Leagues; Deloitte analysis.

Figure 6 - Evolution des revenus du Big 5 européen de 2015-2016 à 2019-2020 (Source : Deloitte, 2019)



Source: Leagues; UEFA; FIFA; Deloitte analysis.

Figure 7 - Taille des marchés du football européen - 2016/2017 et 2018/2019 (€ milliard) (Source : Deloitte, 2019)



Source : DNCG.

Figure 8 - Structure moyenne des revenus en Ligue 1 (en million d'euro) (Source : Arrondel et Duhautois, 2018)

Marchés	Evénements (aires d'exclusivité)	Offre	Demande	Montant des droits (diffuseurs)
Monopole	Jeux Olympiques d'hiver 2010 et d'été 2012 (USA)	CIO	ABC, CBS, FOX, NBC, ESPN, TBS, CNN Sport, HBO, Direct TV, Newsport, Showtime	2'004 millions \$ (NBC)
	Coupe du monde de football 2006 (monde)	FIFA	ABC, Câble TV, UER, Team AG, Kirch-ISL, IMG-UFA, CWL	1'090 millions € (Kirch-ISL, Infront)
Monopole-contrarié	Championnats d'Europe des Nations de football 2004 (Europe)	UEFA	UER, Kirch, Team AG, Octagon	514 millions € (UER)
	Championnat de France de football 2006/07 (France)	Ligue	France Télévisions, TF1, Canal Plus, TPS, M6	600 millions € (Canal Plus)
Monopole bilatéral	Championnats d'Europe des Nations de football 1984 (Europe)	UEFA	UER	2 millions €
Oligopsonie	Championnat de base-ball 1960 (MLB, USA)	Clubs professionnels	ABC, CBS, NBC	16 millions \$
Monopsonie	Championnat de France de football 1973/74 (France)	Clubs professionnels	ORTF	80'000 €

Figure 9 - Les monopoles de l'offre sur le marché des droits de retransmission (Source : Bourg, 2007)

Offre	1968	1984	1992	1998	2003	2010
Volume horaire total (nombre de chaînes)	232 (2)	989 (4)	10 918 (7)	22 900 (12)	56 118 (15)	100 000 (30)
Volume horaire des chaînes gratuites (en %)	232 (100 %)	939 (95 %)	1 880 (17 %)	1 521 (6,5 %)	1 118 (2 %)	1 166 (1,2 %)
Volume horaire des chaînes payantes (en %)	0 (0 %)	50 (5 %)	9 038 (83 %)	21 400 (93,5 %)	55 000 (98 %)	98 834 (98,8 %)

Figure 10 - Volume et structure horaire des chaînes entre 1968 et 2010 (Source : Bourg et Gouguet, 2012)

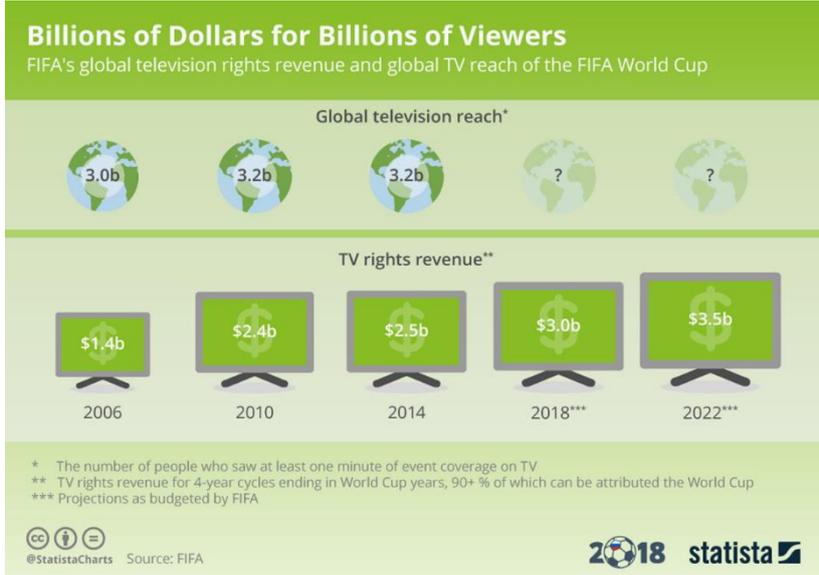


Figure 11- Evolution des revenus de la Coupe du Monde de la FIFA obtenus entre 2006 et provisoirement 2022 (Source : Ritcher, 2018)

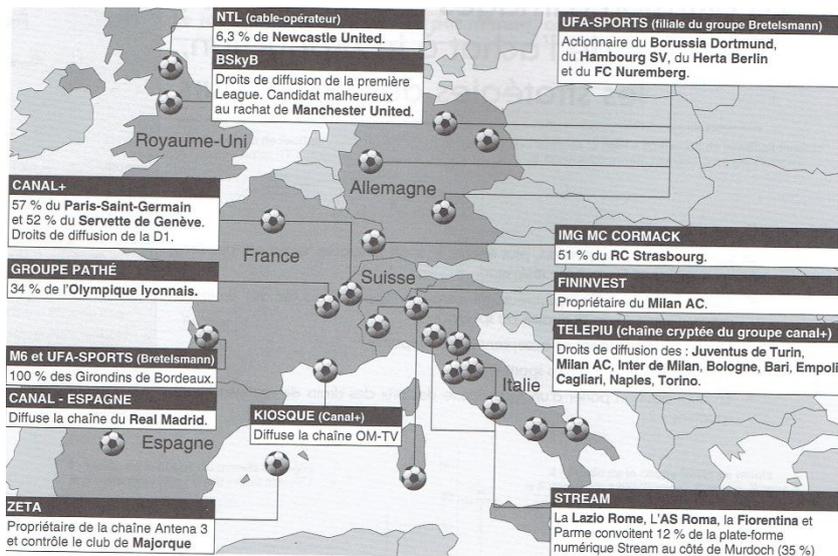


Figure 12 - L'investissement des télévisions européennes au sein des clubs professionnels de football (Source : Le Monde, 1999, cité de Sobry, 2003) N.B : La situation de certains clubs à changer depuis 2003 notamment avec Canal +/Servette de Genève et IMG/Strasbourg



Figure 13 - Fragmentation de l'offre pour regarder du football à la télévision (Source : Mediasportif, 2018)

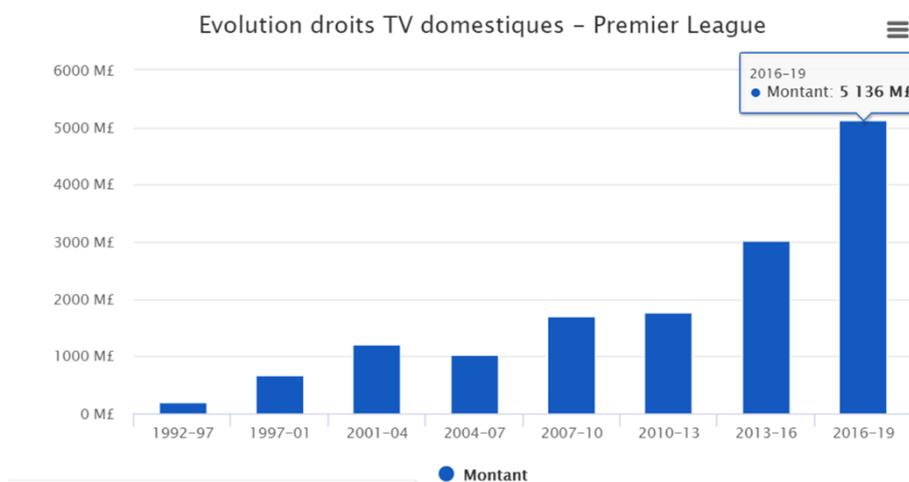


Figure 14 - Evolution des droits TV domestiques de Premier League (Source : Alyce, 2017i)

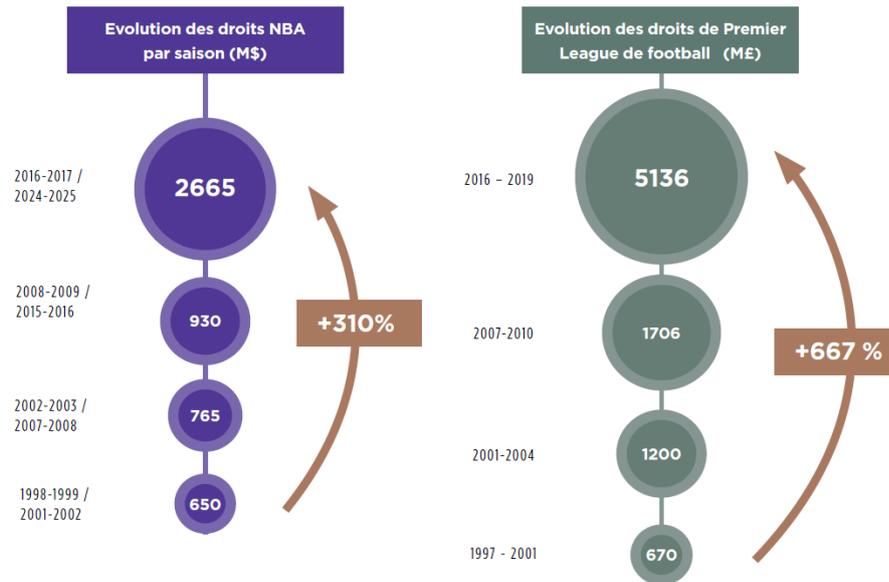


Figure 15 - Comparaison de l'évolution des droits de Premier League à ceux de la NBA (Source : Wavestone, 2019)

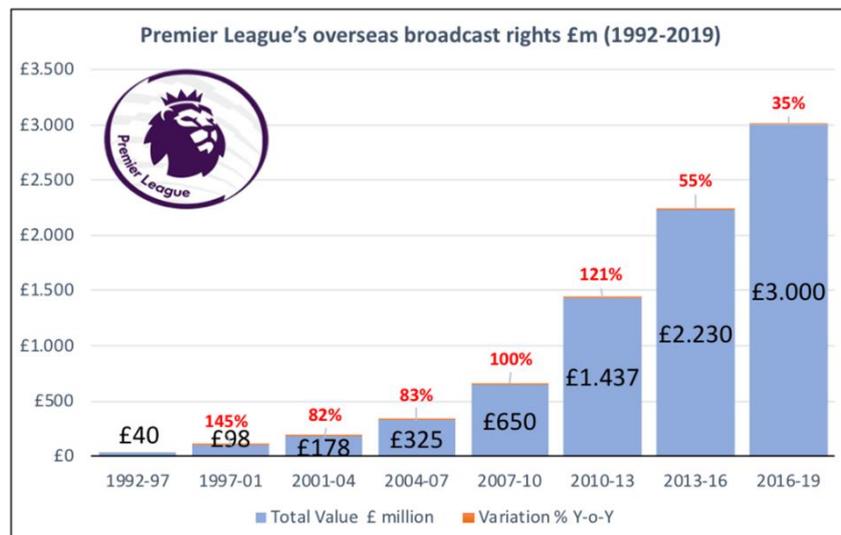
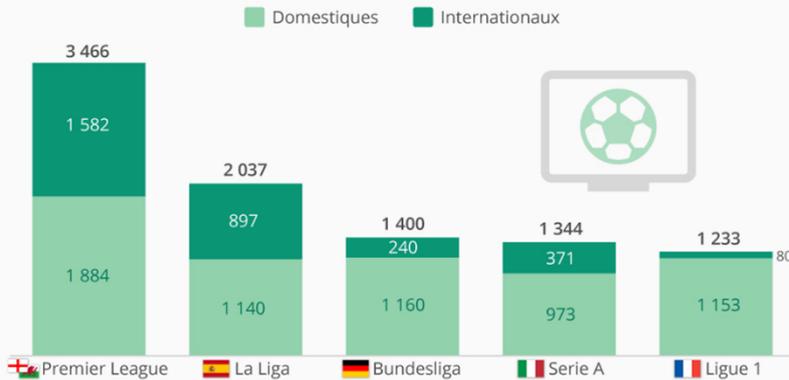


Figure 16 - Evolution des droits internationaux de la Premier League (Source : Gazapo, C, s.d) (N.B : les droits se sont vendus finalement à 3,65 milliards sur la période 2016-2019)

La Ligue 1 peine encore à se vendre à l'étranger

Revenus des droits TV des championnats de football par saison, en millions d'euros *



* Pour les dernières périodes négociées par les différents championnats, en date du 6 août 2019.
Pour la Ligue 1 : droits TV domestiques pour le cycle 2020-2024 et internationaux pour 2018-2024.

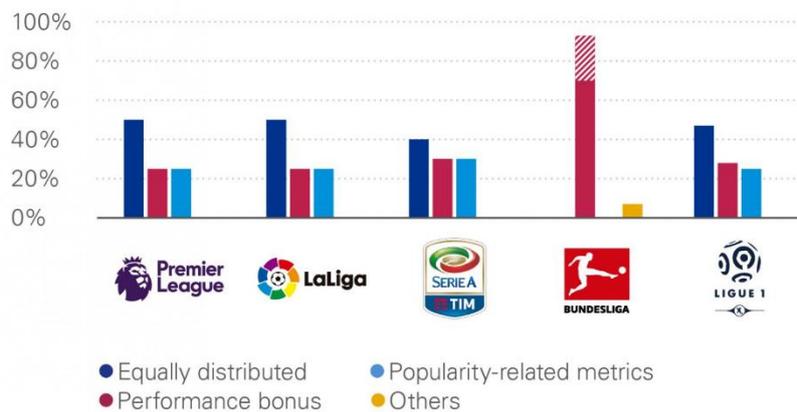


Source : KPMG Football Benchmark



Figure 17 - Répartition des droits domestiques et internationaux du big-five en 2019 (Source : Gaudiaut, 2019)

Distribution method of domestic broadcasting revenue



Source: KPMG Football Benchmark Research

Notes: Premier League is the only competition exclusively considering the on-going season for the allocation of merit payments. 23% of domestic Bundesliga broadcasting revenue is allocated on the basis of a common ranking including clubs of Bundesliga and Bundesliga 2.

Figure 18 - Méthode de distribution des droits TV des ligues du big-five (Source : KPMG, 2017a)

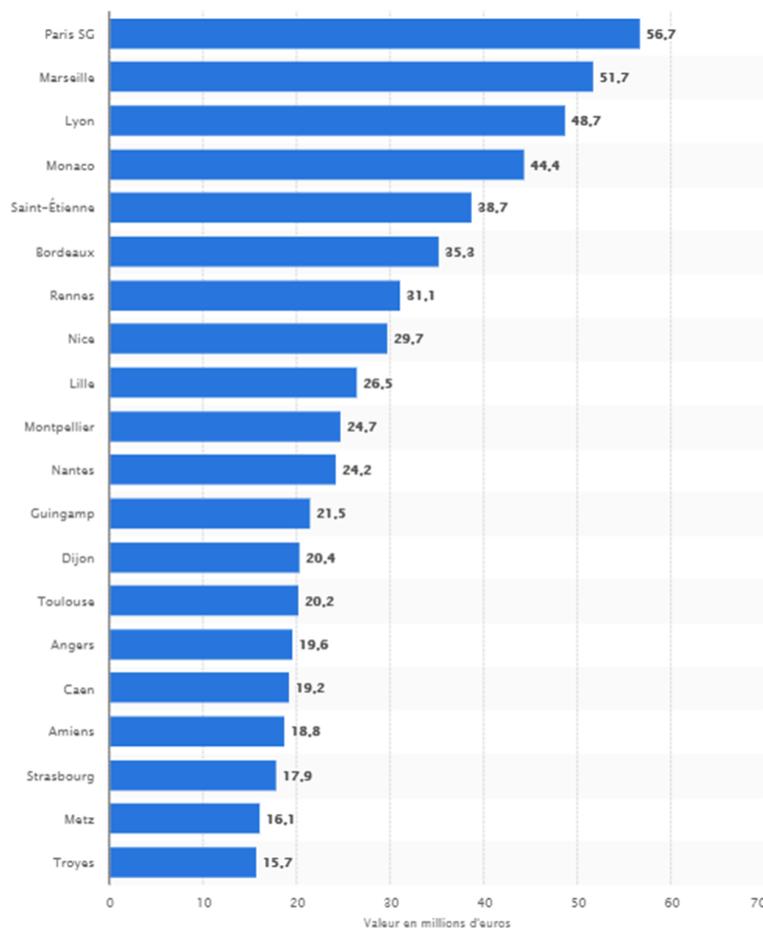


Figure 19 - Distribution des droits télévisuels de la Ligue 1 en France pour la saison 2017-2018, par équipe (en millions d'euros) (Source : Statista, 2018c)

Premier League

2017/18 Payments to Clubs

Club name	League Position	UK Live	Equal Share	Facility Fee	Merit Payment	Overseas TV	Central Commercial	Total Payment
Manchester City	1	26	34.812,56	30.390,74	38.625,36	40.771,108	4.838,89	149.438,65
Manchester United	2	28	34.812,56	32.650,50	36.694,09	40.771,108	4.838,89	149.767,15
Tottenham Hotspur	3	25	34.812,56	29.260,86	34.762,82	40.771,108	4.838,89	144.446,24
Liverpool	4	28	34.812,56	32.650,50	32.831,56	40.771,108	4.838,89	145.904,61
Chelsea	5	26	34.812,56	30.390,74	30.900,29	40.771,108	4.838,89	141.713,58
Arsenal	6	28	34.812,56	32.650,50	28.969,02	40.771,108	4.838,89	142.042,07
Burnley	7	10	34.812,56	12.312,67	27.037,75	40.771,108	4.838,89	119.772,98
Everton	8	19	34.812,56	22.481,58	25.106,48	40.771,108	4.838,89	128.010,62
Leicester City	9	12	34.812,56	14.572,42	23.175,22	40.771,108	4.838,89	118.170,20
Newcastle United	10	18	34.812,56	21.351,70	21.243,95	40.771,108	4.838,89	123.018,21
Crystal Palace	11	12	34.812,56	14.572,42	19.312,68	40.771,108	4.838,89	114.307,66
AFC Bournemouth	12	11	34.812,56	13.442,55	17.381,41	40.771,108	4.838,89	111.246,52
West Ham United	13	17	34.812,56	20.221,82	15.450,14	40.771,108	4.838,89	116.094,52
Walford	14	10	34.812,56	12.312,67	13.518,88	40.771,108	4.838,89	106.254,10
Brighton & Hove Albion	15	13	34.812,56	15.702,30	11.587,61	40.771,108	4.838,89	107.712,47
Huddersfield Town	16	10	34.812,56	12.312,67	9.656,34	40.771,108	4.838,89	102.391,56
Southampton	17	16	34.812,56	19.091,94	7.725,07	40.771,108	4.838,89	107.239,57
Swansea City	18	10	34.812,56	12.312,67	5.793,80	40.771,108	4.838,89	98.529,03
Stoke City	19	12	34.812,56	14.572,42	3.862,54	40.771,108	4.838,89	98.857,52
West Bromwich Albion	20	10	34.812,56	12.312,67	1.931,27	40.771,108	4.838,89	94.666,49
All figures in £			696.251,16	405.566,31	405.566,28	815.422,160	96.777,84	2.419.583,75

Figure 20 - Distribution des droits télévisuels de Premier League pour la saison 2017-2018 par équipe en millions (Source : Premier League, 2018)

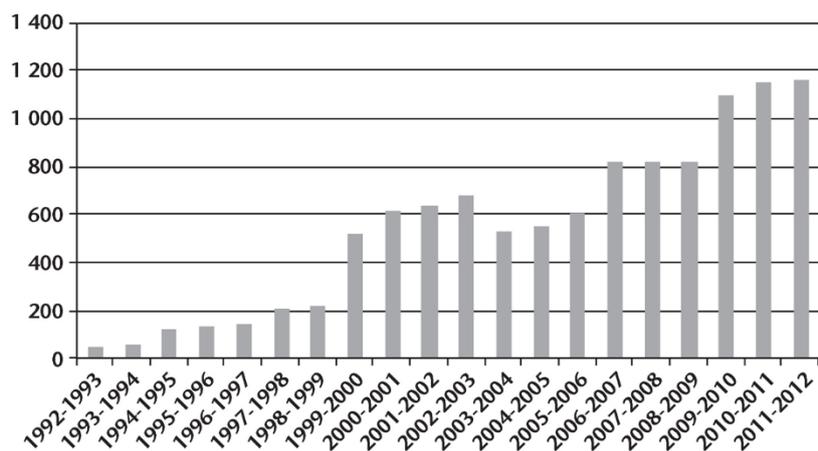
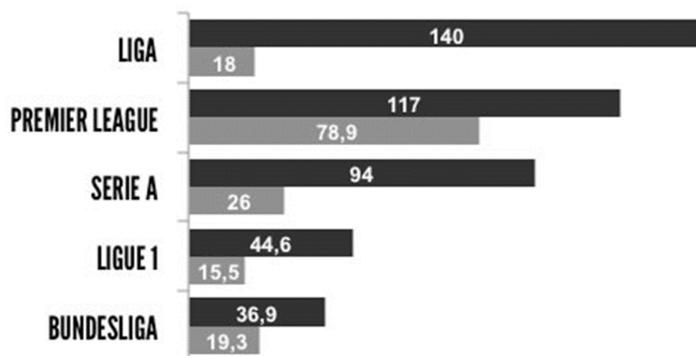


Figure 21 - Recettes de l'UEFA relative à la Champions League (en millions d'euros)
(Source : Drut, 2014)

DROITS DE TÉLÉVISION TOUCHÉS PAR LE PREMIER ET LE DERNIER DU CHAMPIONNAT



en millions d'euros / saison 2013/14

Figure 22 - Différences perçues des sommes de droits TV entre le premier et le dernier de chaque championnat du big-five (Source : Latta, 2015)

Ligue	Ratio du montant alloué 1 ^{er} /Dernier	Part captée par le Top 3
Angleterre	1,5	18,4 %
Allemagne	2	21,4 %
France	3,4	26,4 %
Italie	4,5	29,8 %
Espagne	11,4	43,4 %

* sauf Angleterre : 2015/2016

Figure 23 - Ratio du montant des droits TV alloués au 1er relativement à celui attribué au dernier du championnat et part des droits captés par le Top 3 sur le big-five (Source : Gayant, 2016)

Clubs	2000-2010	Clubs	2011-2015
<i>Allemands</i>	717,6	<i>Allemands</i>	592,6
Bayern Munich	285,4	Bayern Munich	223,8
Bayer Leverkusen	102,9	Borussia Dortmund	147,8
Werder Brême	88,4	Schalke 04	120,4
Stuttgart	60,6	Bayer Leverkusen	83,1
Schalke 04	58,0	Werder Brême	17,5
Borussia Dortmund	52,3	<i>Anglais</i>	741,3
Hambourg SV	28,7	Chelsea	217,8
Wolfsburg	26,0	Manchester United	168,8
Hertha Berlin	15,3	Arsenal	153,2
<i>Anglais</i>	1048,1	Manchester City	136,6
Manchester United	315,4	Liverpool	33,6
Arsenal	264,6	Tottenham	31,3
Chelsea	233,9	<i>Espagnols</i>	686,0
Liverpool	194,1	FC Barcelone	240,1
Leeds United	24,4	Real Madrid	236,0
Newcastle	15,6	Atletico Madrid	73,7
<i>Espagnols</i>	850,1	Valence	72,9
Real Madrid	251,9	Malaga	32,1
FC Barcelone	245,6	Real Sociedad	17,3
Valence	121,7	Villareal	13,9
Deportivo La Corogne	86,7	<i>Français</i>	424,1
FC Séville	41,7	Paris Saint-Germain	155,3
Villareal	41,1	Olympique de Marseille	86,5
Atletico Madrid	15,1	Monaco	52,4
Real Sociedad	14,3	Olympique Lyonnais	42,1
Celta Vigo	11,9	Lille	41,7
Real Betis	10,1	Montpellier	32,4
RCD Mallorca	10,0	Auxerre	13,7
<i>Français</i>	593,4	<i>Italiens</i>	564,1
Olympique Lyonnais	225,4	Juventus Turin	197,5
Girondins Bordeaux	85,5	Milan AC	154,7
Olympique de Marseille	82,4	AS Rome	76,0

Monaco	56,6	Inter Milan	69,6
Lille	48,5	Naples	66,3
Paris Saint-Germain	34,4	<i>Autres ligues**</i>	
Nantes	28,2	Olympiakos	125,7
Lens	18,8	AFC Ajax	92,9
Auxerre	15,5	Chaktior Donetsk	82,9
<i>Italiens</i>	878,1	Benfica	75,4
Milan AC	218,9	FC Porto	73,8
Inter Milan	196,7	Zenith	73,7
Juventus Turin	165,8	Galatasaray	64,5
AS Rome	141,6	FC Bâle	58,0
Lazio Rome	90,2	CSKA Moscou	50,5
Fiorentina	55,8		
Udinese	9,2		

* Revenus sportifs + revenus TV 2000 = saison 1999-2000

** Clubs ayant gagné plus de 50 millions € en 5 ans.

Sources: Drut (2011) pour 2000-2010, UEFA pour 2011-2015.

Figure 24 - Les gains financiers des principaux clubs en Ligue des Champions de 2000 à 2015 en millions d'euros (Source : Andreff, 2017)

Club	Non-broadcasting revenues	Ranking change
1 Manchester United FC	500,7	0
2 FC Bayern München	444,4	2
3 FC Barcelona	417,0	0
4 Paris Saint Germain FC	397,8	1
5 Real Madrid CF	369,7	-3
6 Manchester City FC	308,8	0
7 Arsenal FC	276,2	0
8 Chelsea FC	266,0	0
9 Liverpool FC	238,0	0
10 Borussia Dortmund	202,2	1
11 Juventus FC	146,7	-1
12 FC Schalke 04	142,6	4
13 Tottenham Hotspur FC	137,8	-1
14 AC Milan	132,3	0
15 Fenerbahçe SK	113,8	10
16 FC Internazionale Milano	99,8	2
17 Galatasaray SK	90,9	7
19 AS Roma	85,5	-3
19 Atlético de Madrid	83,9	-6
20 Olympique Lyonnais	78,9	3
21 West Ham United FC	76,2	-4
22 AFC Ajax	75,6	25
23 Newcastle United FC	70,9	-2
24 1. FC Köln	70,4	20
25 Olympique de Marseille	61,1	16
26 Beşiktaş JK	58,2	17
27 SL Benfica	57,6	9
28 Aston Villa FC	54,4	0
29 PSV Eindhoven	54,1	17
30 Feyenoord Rotterdam	52,4	32
31 Everton FC	52,1	-9
32 Southampton FC	51,0	-12

Figure 25 - TOP 32 des revenus hors-droits TV comparé au classement des revenus totaux en 2015/2016 (Source : KPMG, 2017b)

	2006	2007	2008	2009	2010	CAGR
Broadcast	2,828	3,358	3,989	4,231	4,516	+12.4%
Sponsorship	2,448	2,576	2,848	3,063	3,179	+6.8%
Gate revenue	2,059	2,317	2,549	2,571	2,606	+6.1%
Other commercial	1,697	1,785	2,007	2,130	2,487	+10%
Total revenues	9,032	10,034	11,393	11,995	12,797	+9.1%

Figure 26 - Revenus des clubs européens de football entre 2006 et 2012 (Source : UEFA, 2012, cité de Evens et al., 2013)

Transferts les plus élevés de l'histoire du football (valeur minimum) ¹¹

Joueur	Provenance	Destination	Transfert (en euros)	Année
Neymar	FC Barcelone	Paris Saint-Germain	222 millions ¹²	2017
Kylian Mbappé	AS Monaco	Paris Saint-Germain	180 millions ¹³	2018
Philippe Coutinho	Liverpool FC	FC Barcelone	120 millions ¹⁴	2018
João Félix	Benfica Lisbonne	Atlético de Madrid	120 millions ¹⁵	2019
Antoine Griezmann	Atlético de Madrid	FC Barcelone	120 millions [réf. nécessaire]	2019
Paul Pogba	Juventus	Manchester United	105 millions ¹⁶	2016
Ousmane Dembélé	Borussia Dortmund	FC Barcelone	105 millions ¹⁷	2017
Cristiano Ronaldo	Real Madrid	Juventus	100 millions	2018
Eden Hazard	Chelsea FC	Real Madrid	100 millions	2019
Gareth Bale	Tottenham Hotspur	Real Madrid	99,7 millions ¹⁸	2013
Cristiano Ronaldo	Manchester United	Real Madrid	94 millions ¹⁹	2009
Gonzalo Higuaín	SSC Naples	Juventus	90 millions ²⁰	2016
Neymar	Santos FC	FC Barcelone	86,2 millions ²¹	2013
Matthijs de Ligt	Ajax Amsterdam	Juventus	85,5 millions ²²	2019
Romelu Lukaku	Everton FC	Manchester United	85 millions	2017
Virgil van Dijk	Southampton FC	Liverpool FC	84 millions ²³	2018
Luis Suárez	Liverpool FC	FC Barcelone	82,5 millions ²⁴	2014
Kepa Arrizabalaga	Athletic Bilbao	Chelsea FC	80 millions	2018

Figure 27 - Classement des prix des indemnités de transferts de l'histoire du football (Source : Wikipédia, s. d.-b, consulté le 08/08/19)

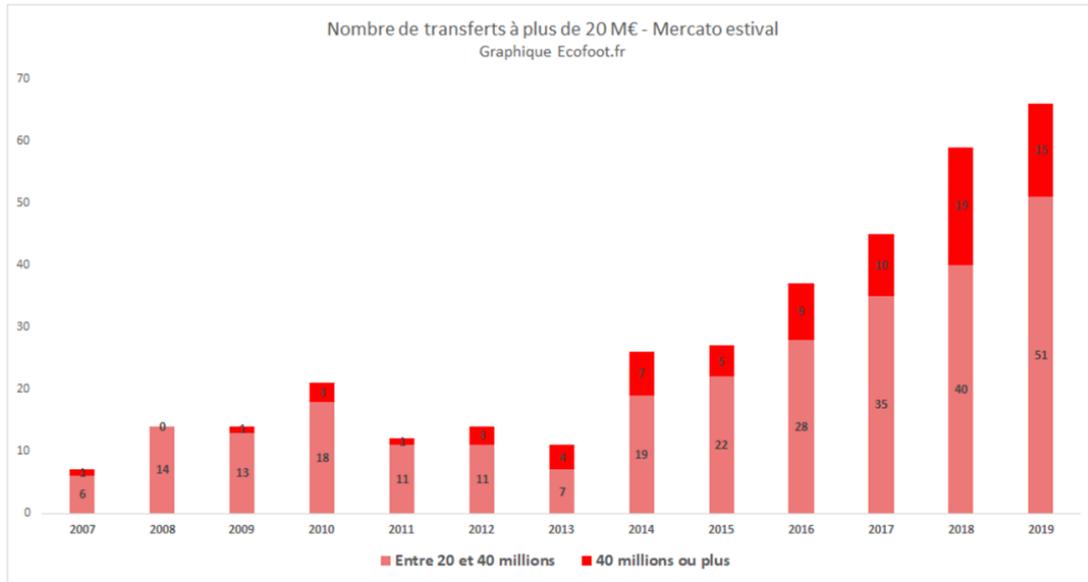


Figure 28 - Nombre de transferts effectués depuis entre 2007 et 2019 à plus de 20 millions d'euros sur le mercato d'été (Source : Drut, 2018 octobre 3)

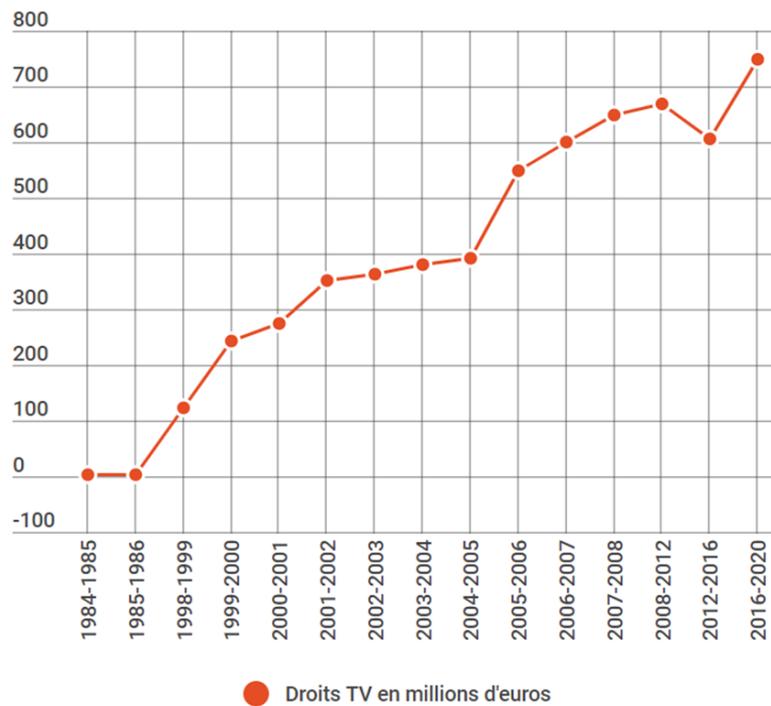


Figure 29 - Evolution des droits TV de Ligue 1 en millions d'euros (Source : Infogram.com, s. d.)

Les joueurs les plus chers dans les championnats les plus riches

Valeurs de marché des joueurs présents en Europe en 2015 (en milliards d'euros).

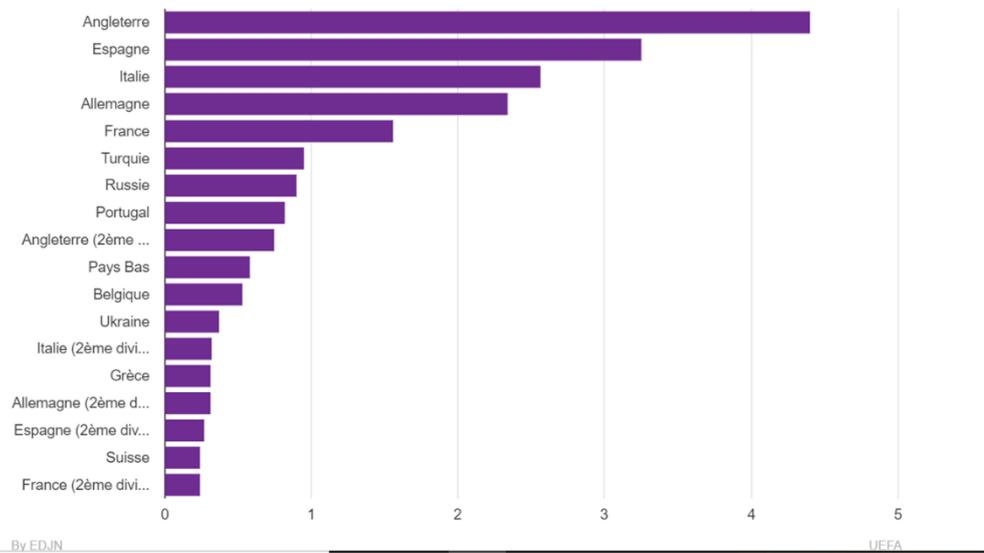


Figure 30 - Classement des joueurs les plus chers au sein des championnats européens (Source : Grimault, 2017)

Football competition	Television	New media
Premier League (UK)	920	30
Serie A (Italy)	491.5	115
Ligue 1 (France)	624.5	31
Primera Division (Spain)	495	5
Bundesliga (Germany)	392	20

Figure 31 - Valeur des droits TV vs nouveaux droits médias, en millions d'euros (Source : IFM Sportsn 2009, cité de T. Evens, et al., 2013)



Photo by chuttersnap on Unsplash

- | | |
|--|---|
| <p>1 Recommandation d'achat produit contextualisé</p> | <p>4 Choix de la prise de vue</p> |
| <p>2 Agent conversationnel des réseaux sociaux</p> | <p>5 Statistiques dynamiques du joueur sélectionné à l'écran</p> |
| <p>3 Partage vidéo de l'action en cours sur les réseaux sociaux</p> | |

Figure 32 - L'écran de demain (Source : Wavestone, 2019)

ENTRETIEN AVEC ANTOINE FEUILLET

Doctorant à l'Université de Caen, spécialisé autour des droits médias du sport et du football professionnel

Réalisé le 30 Octobre 2019

Par entretien Skype

Cet entretien a été réalisé de manière semi-directive et est composé de 5 thèmes et 29 questions.

VALEUR ET STRUCTURATION DES DROITS

- **Historiquement, un nouvel entrant sur le marché des droits TV accroît la valeur de commercialisation. Est-ce que l'arrivée des FANGAM va-t-elle amplifier cette augmentation constante des droits TV ?**

« L'entrée d'un nouvel acteur permet de stimuler la concurrence et donc d'augmenter la valeur des droits. Ainsi, en tant que nouveaux entrants, les GAFAN ont de fortes chances d'accroître la valeur des droits sur le marché. »

- **Comment sont structurés les droits TV d'une ligue en général notamment avec les droits numériques ? Sont-ils séparés des autres lots ?**

« Oui généralement les droits numériques sont séparés, il y a un lot spécifique. Free a notamment obtenu récemment le pack n°6 de l'appel d'offre de la Ligue 1 concernant les droits numériques. »

- **Lors de son dernier appel d'offre, la Premier League a notamment vendu un pack remporté par Amazon. D'après un article, la ligue anglaise avait agencé ce pack dans le but d'attirer un géant du numérique. Avec cet intérêt des GAFA pour les droits, les ligues devront-elles restructurer leurs droits ?**

« Les ligues font en sorte que ce type de diffuseur vienne. Ils adaptent l'offre car elles ont un intérêt très fort à ce que les GAFAN viennent sur le marché. On l'a vu en Ligue 1 où il y a eu des discussions entre la ligue et Amazon, où la ligue a fait des propositions d'appel d'offre pour attirer ces diffuseurs.

⁵⁴ Les entretiens n'ont pas été retouchés pour une question d'authenticité.

⁵⁵ Le troisième entretien réalisé avec le représentant d'une organisation professionnelle de football n'a volontairement pas été inséré afin de préserver l'anonymat complet, souhaité par l'entretenu.

Il y a une vraie adaptation de l'offre (ligues) à la demande (GAFAN) qui est justement dans l'intérêt des ligues pour notamment attirer un public plus jeune. »

- **L'arrivée des FANGAM va-t-elle modifier la structure de répartition des revenus des droits TV (part fixe, variable) ?**

« Non je ne pense pas. La répartition des revenus est décidée par les clubs directement. Ils négocient entre eux et choisissent les clés de répartition. En Europe, c'est à la discrétion des clubs qui choisissent la négociation. J'avais posé personnellement une question à un diffuseur en France, pour lui demander si eux avaient un intérêt à ce qu'il y ait plus de solidarité par exemple, s'ils intervenaient de façon indirecte auprès des clubs sur la répartition mais la réponse fut non. Ils n'interviennent en aucun cas sur la négociation de répartition entre les clubs. »

- **L'arrivée des FANGAM sur le marché des droits TV va-t-elle impacter la valeur des droits ? Sur les droits internationaux ou domestiques ?**

« Les GAFANS sont considérés comme des nouveaux entrants, c'est un moyen de faire grimper les prix des droits. Si cela est lié aux droits internationaux, je ne suis pas certain. Cela peut être un moyen si vous regardez les stratégies de Facebook qui va essayer d'investir de nouveaux marchés en Amérique du Sud ou en Inde (notamment pour les droits du football). Eux ont cette stratégie pour augmenter leur notoriété dans ces pays-là et cela est un moyen de faire grimper les droits internationaux. Les GAFAN ne s'intéressent pas uniquement aux droits internationaux, on a l'arrivée de plus en plus de GAFAN sur les droits nationaux comme en Angleterre. L'intérêt des GAFAN n'est pas seulement lié aux droits internationaux. »

- **Vous avez dit que les GAFAN avaient pour l'instant comme stratégie de s'insérer sur des lots secondaires. Pour vous, quels seraient des « lots secondaires » sur le marché du football européen ?**

« Ce sont des droits appelés « near-live », en gros la diffusion des buts, les instants après le direct par exemple, ce qui peut être intéressant pour les GAFAN. Les droits secondaires pourraient correspondre aux matches qui ne sont pas les plus intéressants comme les matches de milieu et de bas de tableau. Le problème qu'avait rencontré ITV en Angleterre, ce qui a entraîné la faillite, c'est qu'il avait mis beaucoup d'argent sur des droits que l'on peut considérer comme secondaires, et tant donné que c'était des clubs de division 2. Après, comme l'exemple d'Amazon en Premier League, qui ont acheté 20 matches, ce n'est pas forcément de grosses affiches mais cela peut être considéré comme des droits secondaires. En gros, les droits premiums, ça va être la grande majorité des grandes affiches qui sont diffusés sur des horaires les plus regardés. »

- **Comme mentionné précédemment, la Coupe de la Ligue, que personne ne souhaite diffuser, rentre-t-elle dans le cadre de droits secondaires ? S'intéresser à des coupes moins prestigieuses que les coupes européennes ou le championnat national, est-ce que cela pourrait intéresser les géants du numérique ?**

« Je ne suis pas certain que cela les intéresse plus que ça. Etant donné que ce sont des entreprises qui cherchent à attirer des gens, de nouveaux consommateurs à travers leur plateforme vidéo notamment. Pour eux, il faut avoir quand même un certain niveau d'offre qui doit être atteint. C'est pour cela qu'ils investissent sur des lots, si vous regardez Amazon sur la Premier League, sur les ligues nord-américaines, c'est la NFL. Ils peuvent s'intéresser à des droits un peu plus secondaires mais je pense quand même que leur premier objectif est d'avoir accès à quelques contenus mais qui restent intéressants pour servir de produit d'appel et que cela fasse venir les gens. Il ne faut pas que cela soit non plus une offre « cheap » alors qu'ils ont beaucoup de moyens. Ils peuvent tenter quelques paris sur des lots premiums sans que ce soit des lots majeurs mais que cela reste une bonne offre. »

- **Certains spécialistes notent que l'arrivée d'Amazon est une phase d'essai. Si la diffusion d'Amazon est un succès, cela pourrait enclencher une vague d'investissement des GAFAN sur le prochain d'appel d'offre notamment pour la Premier League ?**

« Je suis d'accord qu'ils sont en phase de test, ils l'annoncent très clairement. Après, je considère qu'ils sont toujours dans un aspect de complémentarité. Oui il peut y avoir à terme un objectif de récupérer des droits et d'être un concurrent à Sky et BT Sport en Angleterre, mais il y a toujours une idée de complémentarité à avoir à l'esprit et tant donné qu'ils peuvent s'associer à Sky et Canal +, en gros à les distribuer sur leur plateforme pour offrir à l'ensemble du football anglais sur Amazon. Ils vont donc chercher des moyens de s'accorder avec les diffuseurs traditionnels sans mettre beaucoup d'argent mais en ayant des accords de distribution. Si on regarde Amazon, cela peut être considéré comme une phase de test pour investir plus tard, mais c'est aussi un moyen d'attirer des consommateurs et de les souscrire à Amazon, à voir la livraison gratuite, ce qu'il fait que c'est un énorme levier de développement pour Amazon. Car il y a des études qui ont montré que les gens qui ont été abonnés à Amazon dépensent beaucoup plus en s'inscrivant à Amazon ou Prime Vidéo. Les 20 matches de Premier League sont une forme de produit d'appel pour augmenter la consommation. »

COMMERCIALISATION

- **L'exclusivité des droits est une dimension très importante sur leur commercialisation. Car elle permet d'assurer à la fois à l'acheteur une exploitation unique et au vendeur, une valeur accrue liée à la rareté du bien. Les géants du numérique vont-ils orienter les détenteurs de droits vers la suppression des contrats exclusifs au profit du consommateur ?**

« (Petit sourire) Je ne pense pas que cela soit pensé au profit du consommateur. Dans ce que j'ai pu faire avec Nicolas Scelles sur un article, on peut considérer que le consommateur final à la fin est la partie prenante perdante de ce marché.

Pour revenir à la question du modèle d'exclusivité, je ne pense pas que les GAFAN participeront à la suppression des contrats exclusifs, au contraire. Si on regarde ce qui se passe en ce moment, on a plutôt une idée de complémentarité entre les diffuseurs qui vont justement vers la non exclusivité. En fait, des diffuseurs qui vont vers des accords de distribution, qui vont se distribuer l'un à l'autre, vont essayer d'être complémentaire, de donner accès à chacun à ses consommateurs spécifiques. Mais l'exclusivité devient de plus en plus compliquée étant donné le prix que cela coûte. On peut regarder l'exemple de MediaPro en Ligue qui a mis plus de 800 millions d'euros, qui vont être dans l'obligation de faire des accords de distribution pour toucher un maximum de personnes. Ils vont probablement

faire des accords avec Canal + et aussi les services Internet pour avoir accès maximum au consommateur. Car ils distribuent leurs chaînes seuls, cela va être compliqué de se faire connaître en arrivant sur un marché. Après oui, l'exclusivité et la rareté sont des bons moyens de faire de l'argent mais aussi peut être de donner un prix plus faible au consommateur sur l'ensemble des droits mais cela coûte tellement cher que c'est quasiment impossible. Même sur le plan légal, par exemple en Angleterre, vous avez l'obligation d'avoir au minimum deux diffuseurs. Ce qui fait qu'à la fin, on doit avoir deux souscriptions pour voir l'ensemble des matches. »

- **Pensez-vous qu'avec les géants de la technologie, un modèle non exclusif visant à une distribution maximale entre toutes les plates-formes disponibles serait-il envisageable et rentable ?**

« Vendre son bien uniquement sa plateforme comme par exemple Amazon sur Prime Vidéo, donnerait l'exclusivité à Amazon et cela pourrait être un moyen de faire de l'argent mais pas sûr que cela soit au profit du consommateur. »

- **La plupart des ligues européennes commercialisent leurs droits de manière centralisée. L'arrivée des *FANGAM* va-t-elle modifier ce modèle de vente des droits TV (individuel ou collectif) en un modèle hybride ?**

« Je ne suis pas certain. Vous avez inscrit sur la loi européenne une volonté d'encourager la mutualisation des droits et de garder les ventes mutualisées pour que les clubs restent coopératifs.

En principe cela est possible. Mais je ne pense pas qu'il y aura de retour en arrière notamment avec la réussite que cela a eu en Espagne, je ne pense pas que les clubs vont retourner vers des processus de vente individuelle, même les gros clubs qui auraient un intérêt à le faire. A moins que l'on passe à une Super League et encore. »

- **Les détenteurs de droits pourraient-ils modifier leur stratégie concernant la durée des contrats avec les opérateurs (généralement étendus sur 3 ans) auprès de la Commission Européenne ? Par exemple, sur le marché Nord-Américain, certains contrats durent 10 ans.**

« Il faut voir l'intérêt des ligues de renouveler la concurrence tous les 3-4 ans. S'il on se base sur un contrat de 10 ou 12 ans comme cela peut être le cas sur les ligues Nord-Américaines, on s'assure une stabilité financière et une vision de long terme, ce qui est positif. Mais de l'autre côté, on ne peut pas réévaluer un contrat qui potentiellement pourrait l'être du fait de l'arrivée de nouveaux concurrents. Il y a deux visions. »

- **Plusieurs opérateurs TV comme Kirch Media en Allemagne ou ITV Digital en Angleterre ont fait faillite, impactant l'économie des clubs de la ligue. Ainsi, vendre les droits médias aux géants d'Internet, serait-ce un gage de sécurité en cas de faillite des opérateurs traditionnels ?**

« Oui les GAFAN sont des grands groupes. Après est-ce qu'ils sont plus solides financièrement qu'un diffuseur traditionnel, je ne saurai pas dire. Si on regarde Kirch Media, c'était un groupe énorme en Allemagne mais qui pourtant a fait faillite. ITV c'était un peu plus petit, donc là il y avait un risque plus

élevé. Je ne sais pas si cela est rassurant, mais oui cela l'est peut-être pour les ayants droit de vendre aux GAFAN. Après ces entreprises ne sont pas gages de tous risques. Amazon est très rentable tandis que Facebook et Twitter le sont moins. Après ces entreprises sont tellement importantes qu'on peut se dire que c'est rassurant mais personne n'est exempté de risque. »

- **Liées à des attributs culturels, linguistiques et historiques (colonisation), la plupart des ligues européennes n'ont pas le même succès que la Premier League sur la vente des droits internationaux. Les FANGAM seraient-ils une solution efficace quant à la vente des droits sur la scène internationale ?**

Voir question : impact de la valeur des droits

- **Les FANGAM ne risquent-ils pas d'acter la mondialisation du football en obligeant les clubs et ligue européenne à anglophoniser leur contenu ?**

« Cela peut constituer un élément de développement stratégique. Si on regarde la Ligue 1, ils ont lancé une plateforme de diffusion appelée « My Ligue 1 » où ils vont diffuser du contenu un peu annexe et accessoire. Donc cela participe à une stratégie d'internationalisation qui forcément veut toucher plus de personnes notamment en anglais. Après est-ce que les GAFAN encourageraient à cela, oui probablement. Mais après, on ne peut pas tout rendre global, si vous regardez les droits TV internationaux, ils se concentrent principalement sur l'Angleterre et l'Espagne où ce sont des sommes conséquentes. Mais on ne peut pas non plus vendre l'ensemble du football européen à tout le monde. Il y a des choix qui s'opèrent, aujourd'hui c'est la Premier League et peut être la Ligue des Champions les plus prisées. Il y a quand même une notion territoriale qui reste existante et qui ne changera pas et qui reste peut-être, plus compliquée à exporter. Mais après, oui, si l'on pense à une Super Ligue, cela passera par un aspect anglophone qui sera évident. »

MONOPOLE

- **Certains universitaires et économistes mentionnent que les acheteurs de droits détermineront à l'avenir le prix de vente des droits et non plus les ligues. Pensez-vous que les FANGAM vont-ils prendre le dessus sur le pouvoir des négociations avec les détenteurs de droits ? En d'autres termes, est-ce que les ligues vont garder le contrôle sur le prix ?**

« Je ne suis pas d'accord avec cela. En tout cas, c'est à nuancer. Pourquoi les GAFAN imposeraient le prix ? On a aussi aujourd'hui des diffuseurs qui imposent des prix. On le voit avec ce qui s'est passé avec la Coupe de la Ligue en France. Personne n'a voulu mettre le prix qui été demandé du coup aucun diffuseur pour diffuser la coupe qui risque d'être supprimée. Il y a quand même toujours un pouvoir important des diffuseurs sur ce qu'ils ont envie de mettre ou non comme argent dans la diffusion. Est-ce que les GAFAN auraient ce pouvoir-là ? Oui peut être s'il n'y avait plus de diffuseurs traditionnels et pas de concurrence, ce qui n'est pas le cas et je ne pense pas que ce sera le cas à l'avenir. Il y a aussi des plateformes de streaming hors-GAFAN qui commencent à émerger donc je ne suis pas certain de cela. Je pense qu'il y aura toujours des prix de réserve où les ligues vont demander un prix minimum et après ce sera des appels d'offre. Je ne vois pas pourquoi ils auraient ce pouvoir-là plus que les diffuseurs traditionnels d'aujourd'hui. »

CHAINE DE VALEUR

- **Les diffuseurs traditionnels souffrent de la transition numérique. Comment voyez-vous l'évolution des acteurs (propriétaires de droits, agences, diffuseurs et consommateurs finaux) du marché à l'avenir ?**

« Pour les propriétaires de droits, c'est qu'il y a une tendance, ce qui n'est pas encore le cas dans le football étant donné qu'ils sont dépendants de l'investissement des diffuseurs mais il y a une tendance à une réappropriation des contenus, comme la Ligue 1 et son application OTT « My Ligue 1 ». Ils vont se réapproprier un certain nombre de contenus où ils vont rendre accessibles de plus en plus de contenus leur appartenant qui n'ont pas nécessairement une grande valeur intrinsèque sur le marché des droits pour l'instant mais qui vont eux-mêmes produire et diffuser. Donc cela peut être un élément, vous le voyez aussi par les documentaires qui sont produits et vendus directement par les clubs aux GAFAN comme Amazon avec la Juventus⁵⁶. Donc vous avez une réappropriation des droits qu'ils vont vendre eux-mêmes (vers GAFAN) ou distribuer directement via des plateformes leur appartenant (OTT). C'est une tendance qui va se développer et se confirmer, peut-être pas encore sur les matches en direct mais sur quelques éléments de diffusion.

Concernant les diffuseurs, la tendance est le streaming. Donc l'arrivée des GAFAN, l'arrivée aussi de nouvelles plateformes comme DAZN, qui ont un gros développement, pas encore en France mais restent bien implantés Allemagne, Italie et Angleterre avec pas mal de droits notamment au-delà du football, ce qui constitue aussi des formats intéressants. Les diffuseurs traditionnels ont plus de difficultés à être rentables, on le voit avec Canal et BeIN, même si ce n'est pas forcément l'objectif d'être rentable de façon directe. Ces acteurs auront besoin de s'adapter d'une manière ou d'une autre. On le voit avec Canal qui tente une association avec Netflix, ce qui peut être un moyen de diversifier son offre et d'avoir un accès un nombre plus important de clients.

On retrouve une tendance à des difficultés concernant les agences. Je pense que ce sont des intermédiaires qui risquent de disparaître, sur l'activité seulement de l'agence en tant qu'acheteurs et revendeurs. Cette tendance est en déclin. On l'a vu avec MP&Silva qui a fait faillite pour diverses raisons. Mais la tendance est plutôt à une désintermédiation du fait de la réappropriation des contenus en allant directement vers le consommateur au niveau des ligues et des détenteurs de droits ou alors via les plateformes de streaming directement. Ce qu'il faut qu'on n'aura pas besoin d'intermédiaire car si les GAFAN viennent proposer un produit, on n'aura pas besoin d'agences qui vont acheter et vendre directement. De ce que j'ai pu lire et voir, c'est plutôt une tendance, peut-être pas de disparition totale mais une tendance à la baisse d'agence marketing qui vont juste acheter et revendre.

Sur le consommateur, c'est à peu près la même idée. Il y a une tendance à regarder sur des applications et supports de streaming, ce qui est le cas des jeunes. Il faut regarder aussi que les consommateurs de Ligue 1 par exemple, qui regardent les chaînes TV, ont un âge moyen de 50 ans. Il y a donc un public assez âgé, c'est pour cela aussi que les chaînes veulent attirer les GAFAN, voir d'autres plateformes, pour essayer d'attirer les jeunes qui ont tendance à aller ailleurs ou sur des plateformes illégales. »

- **Afin d'anticiper la transformation du paysage médiatique, l'UEFA, la Liga A ou encore le Serie A ont récemment ouvert un service OTT. Les détenteurs de droits vont-ils vendre directement leurs contenus auprès du consommateur à l'avenir ?**

⁵⁶ En réalité Netflix et non Amazon

« Pour l’instant, cela est restreint à des contenus secondaires comme la diffusion de buts par exemple ou des contenus un peu accessoires. En France, il me semble que le football féminin va être diffusé sur ce type de plateforme concernant la Fédération. Au niveau de My Ligue 1, ce seront des diffusions type secondaires, comme les matches de jeunes. Mais il y a encore une trop forte dépendance à l’investissement des diffuseurs pour faire du « direct to consumer » (DTC). Le direct vers le consommateur me semble un peu compliqué étant donné que les clubs auront moins de visibilité sur ce qu’ils pourront avoir comme argent. Quand on sait que Media Pro et BeIN vont mettre 1,3 milliard d’euros sur 4 ans, cela donne une stabilité et sécurité à moyen termes pour les clubs importants. Ce qui n’est pas forcément le cas si vous êtes une ligue qui vend directement au consommateur des matches. Donc vous n’aurez pas de visibilité sur l’argent que vous allez récupérer et sur ce que vous allez pouvoir donner aux clubs. De ce point de vue-là, il y a peut-être une problématique. Après à terme, vendre directement auprès du consommateur, c’est une possibilité. Mais il faut quand même avoir un certain niveau d’assurance pour pouvoir se passer de diffuseurs qui mettent des milliards d’euros sur 3-4 ans. »

- **On parle généralement de complémentarité entre les diffuseurs traditionnels et numériques. Pensez-vous que cette complémentarité sera d’actualité dans les années à venir (10-20 ans) ? Est-ce que les GAFAN passent d’abord par la complémentarité pour pouvoir envahir le marché par la suite ?**

« C’est compliqué de voir à 10 ou 20 ans, même voire à 2,3 ans c’est compliqué de voir la transformation du marché. Mais à terme, on peut s’imaginer qu’ils vont dominer et on le voit en économie, dans la société qu’est la nôtre, il y a un phénomène de concentration des revenus des firmes globales. Donc à un moment donné, vous avez une concentration telle à travers la mondialisation, qui va donner à des grandes compagnies l’occasion de tout récupérer.

En tout cas, oui, les GAFAN peuvent dominer le marché comme d’autres car il peut y avoir d’autres transformations. Mais c’est vraiment compliqué de prévoir mais c’est possible. »

- **Les ligues pourraient-elles être susceptibles de modifier leurs créneaux horaires avec l’arrivée des FANGAM afin d’optimiser les visionnages ?**

« C’est possible, après je pense qu’on attend quand même une certaine limite. Le but de changement des horaires c’est pour que tout le monde ait accès à un maximum de matches mais aussi pour attirer les marchés étrangers, on l’a vu avec les matches de 15h00 en France pour viser le public chinois. Là je pense qu’on atteint une certaine limite de ce point de vue-là, c’est peut-être compliqué d’aller encore plus loin au niveau des horaires. Cela entraîne des difficultés pour les clubs notamment pour remplir les stades. Aujourd’hui les matches du vendredi compliquent beaucoup l’accès au match pour un certain nombre de supporters qui travaillent tardivement. Il y a un équilibre à trouver, une limite qui est, je pense aujourd’hui, quasiment atteinte. Si on regarde des produits comme la Premier League ou la Ligue des Champions, il y a eu des infos sorties sur une potentielle diffusion de la Ligue des Champions le week-end, ce qui peut rentrer dans ce cadre-là. Mais pour les produits nationaux comme la Liga, Serie A, etc. je ne pense pas que l’on ira pour plus d’horaires, je pense qu’il y a quand même une limite. »

- **Je pense au président de la Ligue espagnol, Javier Tebas, qui avait eu comme projet de délocaliser le classico sur un autre continent, notamment en Amérique du Nord. Est-ce que ce genre d'initiative pourrait plaire aux géants du numérique ?**

« Le classico est un produit tellement global et mondialisé que cela pourrait se comprendre sur le plan stratégique. Même si sur le plan culturel, cela pose problème et sur l'identité des clubs, cela pose de plus en plus de question. Après, pour moi cela rentrerait plus dans le cadre d'une Super League où on serait dans des clubs déterritorialisés et qui vont devenir des produits mondialisés séparés d'autres ligues qui vont rester sur le plan national et qui seront diffusés classiquement. Je pense que cela demanderait une restructuration du football, en tout cas cela serait un autre type de structure. On voit la limite, il y a eu beaucoup de critiques sur le classico et son organisation éventuelle aux Etats-Unis. Je suis quand même septique sur l'intérêt de ce genre d'éléments. On l'a vu en Ligue 1, il y a eu un match Montpellier-Rennes (il ne sait plus qu'elle était l'affiche précise du match), où il y a eu un stade totalement vide. Donc personne dans un stade pour une tournée américaine de présaison des clubs français. A un moment donné, on a atteint une certaine limite et cela rentre que pour les produits globalisés. »

- **Par rapport à la création d'une Super League, les grands clubs européens font souvent pression sur l'UEFA en menaçant l'organisme européen de créer une Super League fermée. Cette stratégie permet de renégocier des montants à la hausse. Un dirigeant de l'European Club Association (ECA) a mentionné que si les GAFAs pouvaient mettre des milliards sur une ligue fermée, la création de celle-ci pourrait avoir lieu entre les meilleurs clubs européens. Pensez-vous que cela pourrait être possible à ce que les GAFAs incitent les grands clubs à faire une ligue fermée ?**

« Oui c'est possible. Après il y a toujours des limites à ce projet notamment légales. Le droit européen n'autoriserait pas la création d'une ligue totalement fermée comme aux Etats-Unis. Si on regarde l'existence d'une ligue fermée en Europe, vous avez l'Euro-League de Basket mais c'est une ligue que l'on ne peut pas considérer comme totalement fermée. Vous avez, je crois, un nombre de clubs qui ont un poste permanent dans l'Euro League et d'autres, il me semble, qui doivent se qualifier pour l'Euro League. Donc c'est une sorte de ligue semi-fermée mais il y a quand même un aspect de promotion, en tout cas de compétition sportive qui rentre en compte. Alors qu'une Super League totalement fermée, cela me paraît impossible sur le plan légal sans changement législatif.

Oui les GAFAN pourraient proposer beaucoup d'argent, ils en ont les moyens. Il y a eu aussi d'autres personnes que les GAFAN qui ont proposé énormément d'argent. Je crois que c'était pour la Coupe du Monde des Clubs, il me semble un fond d'investissement du Moyen-Orient qui avait proposé 20 milliards de dollars pour deux Coupes du Monde des Clubs je crois, donc vous voyez le potentiel d'une Super League ou d'une Coupe du Monde des Clubs. Après tout est possible mais il y a de grosses contraintes et notamment se poser la question : est-ce que cela vaut vraiment le coût d'abandonner la culture nationale et la ligue nationale juste pour maximiser le profit et faire le plus d'argent possible ? A voir. »

GAFAs

- **Quels avantages pourraient apporter les GAFAs sur la commercialisation des droits TV pour les clubs et ligues ?**

« L'avantage qui me vient en premier est de toucher un public plus « large », même si la population n'est pas habituée à utiliser ce genre de plateforme et plus jeune. Mais il y a un intérêt à sensibiliser les jeunes au football alors qu'ils se détournent de plus en plus sur d'autres contenus de divertissement. Le deuxième intérêt, je pense que c'est la facilité d'accès au produit. Cela reste assez facile de se souscrire et de résilier un abonnement comparé à aux offres classiques comme Canal + ou BeIN Sport, où il y a souvent des critiques et des soucis par rapport aux offres de Canal + notamment pour partir. Donc peut-être des offres sans engagement du type d'Amazon peuvent attirer un nouveau public et être intéressantes pour le consommateur.

Je dirais qu'il y a une certaine limite sur ce type de plateforme sur le plan technologique où il y a quelques soucis notamment au niveau des « lags » qui peuvent exister. Ça c'est une critique qui existe toujours, il y a pas mal de soucis techniques qui sont liés aux liaisons, au réseau, etc. »

- **Donc l'inconvénient principal seraient les « bugs » qu'il peut y avoir sur la diffusion. La qualité de l'image proposée serait le plus gros travail si les GAFAN achetaient des droits.**

« Oui pour moi c'est un gros problème. J'avais vu une étude où c'était une critique majeure où les gens supportent mal les lags surtout sur les matches de football en direct. »

- **Avec Facebook comme réseau social et Amazon comme distributeur en ligne, ne risquons-nous pas de voir une globalisation des secteurs droits TV, des médias sociaux et du merchandising ?**

(Il a du mal à comprendre la question, je lui reformule)

« Non je ne vois pas le lien. »

(Je lui reformule, sur le fait que les GAFAN sont issus de cœur de métier différents et s'intéressent à nouvelle une branche, les droits TV. Notamment Facebook qui est un réseau social et qui souhaiterait proposer de la diffusion. Est-ce que les GAFAN globaliseraient l'ensemble des départements avec les médias sociaux, la vente de produits dérivés, la diffusion de match, les statistiques, etc. ?)

« Au niveau des clubs, il n'y a pas forcément de personne attitrée aux droits TV en tant que tel. Vous avez des personnes à la communication mais pas de département droits TV en tant que tel. Après je pense que cela existe déjà, la coordination entre les départements sur l'aspect réseaux sociaux et merchandising qui sont liés. Si vous regardez les comptes Twitter par exemple, qui sont faits en anglais, pour attirer un nouveau public étranger et vendre des produits. Après je pense que ça coopère et coordonne déjà. Peut-être, que l'arrivée des GAFAN ferait qu'il y aurait une plus grosse coordination mais je dirais que l'offreur le fait déjà. Si vous avez Amazon ou Facebook qui diffuse un match, forcément ils vont essayer de structurer cela avec leur réseau social et que les gens communiquent pendant le match. Je pense plus que cela se passe au niveau du diffuseur que du club. »

- **Est-ce que le terme « droits TV » est adapté de nos jours ou ne devrait-on pas employer un autre terme comme « droits média » ?**

« Oui, j'ai de plus en plus tendance à parler de « droits médias ». Après il y en a encore une grosse importance de l'investissement des télévisions, ce sont eux qui diffusent en très grande majorité. C'est difficile de sortir de ce terme-là. Mais oui, étant donné la segmentation des diffuseurs, on peut parler

plus de droits médias et moi j'ai cette tendance à parler plus de cela. Pour moi ça ne change pas grand-chose mais cela permet d'englober et mieux décrire le marché d'aujourd'hui. »

- **Comment voyez-vous la consommation d'un match de football à l'avenir sur Facebook ou Amazon ? Comment voyez-vous l'écran de demain ?**

« (Il sourit) A prospective, ce n'est pas évident. Mais si je regarde un peu ce qui se passe, en observant les gens, les comportements de consommation et les jeunes face au sport : on est de plus en plus sur différents écrans que ce soit téléphone, tablette et télé. En fait, il y a un niveau d'attention plus faible. Plus personne quasiment ne regarde un match de 90 minutes sans faire autre chose, sans regarder autre chose, sans aller sur Twitter ou Facebook. Il a donc un niveau d'attention en décroissance complète, ce qui fait qu'on aura de moins en moins de valeur sur la diffusion d'un match global mais ce qui comptera le plus seront les moments forts, les « highlights », le near to live (le proche du direct avec les buts). Ce type de droits c'est peut-être cela qui va augmenter en termes de valeur étant donné l'évolution du comportement des gens face au sport et même face au direct. On voit que les gens sont de moins en moins concentrés sur des matches de 1h30 voir 1h00. C'est un peu la tendance que je vois. Après c'est assez compliqué de se projeter. Dernièrement, même en faisant des cours à des élèves, on voit le niveau d'attention est tellement déclinant mais après j'ai aussi ce comportement-là mais on est de moins en moins concentré sur un élément pendant 1h00, 2h00 et même sur des vidéos, on se concentre moins. Je pense que c'est une tendance. »

- **Vous avez dit que l'on serait plus sujet à regarder des résumés de 2-3 minutes. Sur le marché nord-américain, la NBA ou la MLB ont mis en place un concept de rattrapage de match, où le consommateur arrive en plein match après avoir loupé 1 heure et peut regarder les 3 minutes de résumé pour rattraper le match juste derrière en direct. Est-ce que ce sont des tendances qui pourraient arriver en Europe ?**

« Oui. Il faut regarder aux Etats-Unis pour voir le futur, malheureusement. La NBA pour moi est un modèle, en termes de développement, d'offres et d'innovations, etc. C'est assez impressionnant ce qu'ils font. Ils ont le League Pass, une plateforme OTT qui permet de diffuser des matches : on peut remonter au début du match même si on arrive en retard, revenir au direct. On peut aussi acheter le dernier quart-temps, il me semble que c'est 1 dollar le dernier quart-temps ou les 3 dernières minutes. Il y a une hyper-fragmentation de l'offre au sein même d'un seul match. On peut imaginer que ce sera le cas aussi et je pense que ça paraît tellement évident, même d'acheter au match ou au club et d'abonner à l'année et regarder un seul club au lieu d'acheter l'ensemble de la ligue avec des offres spécifiques pour chaque club. Là-dessus il faut regarder ce qu'il se passe en NBA, c'est très intéressant. Et là pour moi, c'est le plus logique et le plus rationnel que l'on peut donner en termes d'offre aux gens. On n'est pas obligé de payer pour l'ensemble de la ligue mais on va payer pour ce qu'on a envie de regarder et je pense que c'est la tendance de consommation, les gens ne veulent plus payer pour un ensemble de produits qu'ils ne veulent plus regarder, comme avoir 300 chaînes, mais veulent avoir vraiment ce qu'ils souhaitent. »

- **Cela rejoint la logique de OTT ?**

« Oui très clairement. C'est l'hyperpersonnalisation de l'offre qui correspond à une demande croissante. Et j'ai du mal à comprendre pourquoi ce type d'offre n'existe pas encore en Europe étant

donné qu'en NBA cela fait des années que l'on peut choisir de suivre sa franchise en payant seulement les matches de sa franchise. Pour moi, c'est une tendance qui doit être suivie étant donné qu'il y a marché là-dessus. »

ENTRETIEN AVEC RICHARD DUHAUTOIS

Économiste du travail et du football professionnel, chercheur au Centre d'études de l'emploi (CEE) et professeur associé à l'université Paris-Est Marne-la-Vallée

Réalisé le 08 Novembre 2019

Par entretien téléphonique

Cet entretien a été réalisé de manière semi-directive et était composé initialement de 7 thèmes et 18 questions.

EQUILIBRE COMPETITIF DES CHAMPIONNATS

- **Le football européen est qualifié comme fortement « déséquilibré » en termes d'équilibre sportif. En effet, les vainqueurs des championnats nationaux varient très peu engendrant un cercle vicieux où les clubs vainqueurs vont toucher plus de revenus et ainsi acquérir les meilleurs talents afin d'être compétitifs. L'arrivée d'un nouvel acteur comme les FANGAM va-t-elle amplifier cette tendance ?**

« Le problème c'est plutôt une question de répartition des droits TV. L'arrivée à mon avis des géants va sans doute augmenter les dotations, j'imagine. Comme vous le soulignez, il y a énormément d'argent et en même temps la distribution des droits TV dépend de la clé de répartition au sein de chaque championnat. Par exemple, en Angleterre, c'est plutôt égalitaire, puisque le rapport du premier au dernier c'est 2, alors que dans les autres championnats ça change entre 3 et 5 en fonction de l'historique, de la distribution si elle est collective ou non. Par exemple, en France, pour les prochains droits TV 2020-2024, avec MediaPro qui a proposé un montant plus élevé, la Ligue de Football Professionnel tient absolument à réduire les inégalités entre les premiers et les derniers. »

- **Il me semble qu'en Premier League, le syndicat des clubs a mis pression à la ligue pour augmenter la part fixe de revenus en provenance des droits TV ...**

« Alors en Angleterre, si on prend par exemple les droits nationaux, si je me rappelle bien c'est 50% de part égalitaire et 50% qui dépendent du classement, etc. Par contre, les droits internationaux sont distribués uniformément, ils sont complètement égalitaires. Et donc, c'est là-dessus qu'ils essaient de jouer. Vous voyez, c'est sur la distribution des droits internationaux. En effet, vous avez raison, ils essaient de rendre un peu plus inégalitaire la distribution. Et en France, les montants sont beaucoup moins importants pour les droits internationaux mais il me semble qu'il y a un enjeu très important et notamment après 2024, au moment de la renégociation des droits. Les droits internationaux en France ont été négociés il n'y a pas longtemps, c'est 2018-2024, c'est BeIN Sport qui les a eus, il me semble et c'est autour de 80 millions d'euros annuels donc c'est une part très très faible comparée à la Premier League.

Simplement pour votre première question, c'est sûr que l'arrivée de nouveaux acteurs va engendrer un budget supplémentaire mais après c'est vraiment la répartition au sein des différentes ligues qui va faire la différence aussi. »

- **Ce déséquilibre compétitif tire son origine du système de ligue ouverte propre au sport européen ...**

« (Il me coupe) Alors, justement je lisais cette question et je ne suis pas du tout d'accord avec cette affirmation. Au contraire, les ligues ouvertes créent plus d'équilibre que les ligues fermées et donc à priori il devrait y avoir un peu moins de déséquilibre. Après je ne sais pas si vous parliez des équipes qui sont toujours premières. »

- **C'était par rapport à cela surtout ...**

« Ah d'accord. Donc du coup, il y a en fait dans ce sens-là, trois types d'équipes : celles qui font les compétitions européennes, celles qui sont dans le ventre mou et celles qui sont tout en bas. Si la question est orientée comme cela, vous pouvez avoir un déséquilibre, un cercle vicieux ou vertueux qui va faire que ce sont toujours les mêmes équipes qui remportent le magot. »

- **Pour suivre l'orientation de la question, avec un potentiel économique démesuré, l'arrivée des FANGAM va-t-elle pousser les plus grands clubs européens à créer définitivement une ligue fermée ?**

« Ah ... oui. Alors ça vous savez, c'est la question éternelle. Vous connaissez les droits du football américain ? C'est 10 milliards de dollars de droits. Imaginez le football qui est largement plus populaire que le football américain dans le monde ainsi que les télés et notamment avec ces nouveaux entrants qui arriveraient, si on crée une ligue fermée, le montant que les télés du monde entier et les diffuseurs seraient prêts à mettre. Donc en effet, il y a une pression énorme, plus il y a d'argent pour les clubs, à créer ce type de ligue. Quand vous créez ce type de ligue fermée, vous avez aussi des contraintes très fortes sur la distribution des revenus et notamment aux joueurs. Je ne sais pas si vous vous rappelez dans le bouquin, quand vous êtes dans une ligue ouverte, les joueurs, ou du moins les stars, ont un pouvoir de négociation très fort au niveau salarial puisque les meilleures équipes vont pouvoir se maintenir à haut niveau et seront obligées de faire venir les meilleurs joueurs et pour les faire venir, il faut les payer. Finalement, le football professionnel européen était jusqu'à peu endetté. Donc dans les ligues fermées, à cause du plafonnement salarial notamment et puis de la draft, les systèmes sont très réglementés et ces clubs captent une partie du magot supplémentaire par rapport aux ligues ouvertes. Notamment il y a des systèmes de distribution qui font que les franchises font des profits. Ce qui peut se passer, c'est qu'évidemment beaucoup d'argent, cela engendre toujours des pressions pour créer une ligue fermée pour les grands clubs européens puisqu'évidemment la manne financière serait énorme et d'autant plus qu'évidemment les clubs se feraient des profits encore plus grands et pourraient maintenir des salaires à un niveau beaucoup plus faible. Donc c'est sûr qu'il y a toujours une pression très forte et plus il y a de l'argent plus il y a de pression. »

- **Mais n'y a-t-il pas une limite sur le plan législatif ?**

« C'est-à-dire ? »

- **Je pense par exemple à la Commission Européenne qui pourrait bloquer ce genre d'initiative ?**

« Bah ... après ... au sein de l'Union Européenne, finalement, je ne vois pas comment elle pourrait bloquer ce système parce que finalement l'UE, il y a quand même des législations en faveur du capital, du travail, etc. Après avec le Brexit, peut-être que en effet, il y aura des problèmes un peu plus grands avec les clubs anglais. Et d'ailleurs ce sujet-là, c'est marrant que vous dites cela, il y a aussi, certains économistes qui disent que ce qu'il peut se passer c'est une ligue fermée, justement, en-dehors des clubs anglais où ils garderaient leur championnat puisqu'évidemment ils ont beaucoup d'argent. Donc une espèce de ligue parallèle, une ligue fermée hors-club anglais et la Premier League qui continuerait seule mais je ne crois pas beaucoup à ce genre de chose. Mais j'ai déjà entendu parler de ce genre de scénario. »

- **Il me semble qu'au basket, l'Euro League est un modèle hybride entre ligue fermée et ligue ouverte où 6-7 clubs resteront constamment dans la ligue fermée et d'autres qui seront sujets à la promotion-relégation, c'est un système qu'il pourrait y avoir aussi ?**

« Finalement, regardez, la Ligue des Champions c'est un peu cela. Avec les gros championnats européens où ils sont 5 clubs qui sont systématiquement qualifiés d'office. C'est pour cela, l'enjeu est de finir dans les quatre premiers finalement. Cela augmenterait la probabilité de participer à la Ligue des Champions et en fait quand vous regardez les lois qui ont été faites par l'UEFA, ça tend vers un système hybride ces derniers temps. »

EQUILIBRE ECONOMIQUE DES CLUBS EN TERMES DE REVENUS

- **Les FANGAM génèrent un chiffre d'affaires de 0,78 % du PIB mondial. Avec un tel pouvoir financier et une insertion sur le marché des droits TV, les géants du numériques pourraient-ils amplifier le déséquilibre économique entre les grands clubs et plus petits clubs européens ou au contraire, aller dans le sens inverse ? Comment vous le disiez, il y a trois types de clubs, cela pourrait accentuer ce déséquilibre ?**

« Encore une fois, cela dépend de la répartition des droits TV finalement. Les clés de répartition c'est vraiment l'essentiel pour limiter les inégalités. Par ailleurs, en fait, chaque ligue est un peu coincée entre les ligues nationales et la Ligue des Champions en quelque sorte ou encore l'Europa League, qui est intermédiaire. Mais si l'on reste sur la Ligue des Champions et les ligues nationales, si vous voulez, les ligues nationales ont un intérêt à favoriser les premières équipes finalement, les meilleures parce qu'elles vont en Ligue des Champions et c'est là où vous gagnez énormément d'argent. Et puis en même temps, elles ont intérêt à favoriser toutes les équipes de leur ligue pour qu'il y ait de la compétition au sein de la ligue, que ce soit attrayant et pour générer des revenus. Donc finalement, c'est toujours un jeu d'équilibriste entre la ligue nationale et européenne. Et donc, ce sont des questions très importantes auxquelles on ne sait pas trop répondre. »

- **Donc ce que vous me dites, peu importe l'acteur qui a un pouvoir financier important ou non, tout va dépendre de la clé de répartition des revenus comme vous dites ?**

« La clé de répartition dans les ligues nationales et puis après, il me semble que vous en parlez dans vos questions, les géants du net sont des entreprises complètement internationalisées. Donc évidemment, il faut aussi que les ligues nationales, par exemple, soient très attractives pour que les gens du net paient énormément. Soit vous faites le système un petit peu à l'anglaise, qui existe depuis longtemps, avec 4-5 équipes qui sont magnifiques et qui ont les meilleurs joueurs, soit vous pouvez tabler sur une ligue complètement équilibrée avec évidemment un niveau correct pour attirer les géants du net, qui se retrouveraient dans une situation, bon je caricature un peu, entre le premier et le vingtième et que ce soit super compétitif. »

- **L'arrivée d'un nouvel acteur va-t-elle accentuer la dépendance des clubs et des ligues vis-à-vis des droits TV ?**

« Ah bah oui, ça c'est sûr. Alors, par ailleurs, ce qui est assez marrant d'observer récemment, le sponsoring est quelque chose qui augmente énormément ces derniers temps. Parce qu'on parle souvent des droits TV dans la part de financement des clubs professionnels. C'est vrai que cela atteint 60-70% à un moment donné. Mais là, depuis un certain temps, on regarde en moyenne, et ça l'est toujours pour certains grands clubs, mais le sponsoring génère aussi énormément d'argent. Donc les grandes marques industrielles ou équipementiers sont prêts à mettre énormément d'argent dans le sponsoring des clubs et donc c'est quelque chose qui est très important aussi. Les droits TV sont importants mais avant il y a aussi d'autres choses qui augmentent. »

- **L'arrivée d'un acteur avec un tel potentiel économique peut-elle modifier la structure de répartition des revenus des droits TV orchestrée par les ligues (part fixe et part variable : notoriété, classement, etc.) en pratiquant une forme lobbying auprès des clubs et ligues ?**

« Vous savez, je vais vous dire un truc. Avec MediaPro pour les droits de la Ligue 2020-2024, la distribution a augmenté de 60%. Je peux vous dire que les présidents de Première Ligue (syndicat des clubs professionnels français de Ligue 1) sont tous en train de négocier pour les clés de répartition. Donc évidemment, cela a un effet. Plus le montant augmente, plus la clé de répartition est un enjeu très important. Donc évidemment, cela risque de changer une part fixe et part variable, c'est sûr. »

MODELE DE FINANCEMENT DES CLUBS

- **La croissance des droits TV à obliger les clubs à adapter leur modèle économique en passant du modèle SSSL (Spectateurs, Subventions, Sponsoring, Local) à MMMMG (Medias, Merchandising, Magnats, Marchés et Global). Ainsi, avec l'arrivée des géants du numérique, le modèle économique MMMMG des clubs pourrait-il être revisité ? Ou cela rentre dans cette optique-là ?**

« Oui ils rentrent dans cette optique pour l'instant. Finalement, les géants du net, ce sont des marchés globaux. Cela étant, j'ai dû mal à me projeter au-delà de ce modèle dans l'ère post-moderne du football, avec des marchés complètement mondialisés et puis c'est lié à l'évolution du système dans lequel on vit. Ce n'est pas que le football finalement, c'est le système capitaliste. Je pense que les GAFAN sont dans ce système. »

ENDETTEMENT DU FOOTBALL EUROPEEN

- **Bien que ralenti par le Fair Play Financier, avec ce nouvel acteur sur le marché, les clubs pourraient continuer à s'endetter afin de continuer à participer à la course aux armements ?**

« Non en fait. Maintenant, si on regarde les nations européennes, si on regarde les chiffres, il y a un surplus. Ils ne sont même plus endettés. L'endettement a complètement diminué et puis finalement ce qu'il se passe c'est qu'avec l'augmentation des droits TV et de l'argent du sponsoring c'est que le football contrairement à ce qu'il s'est passé dans toute l'histoire depuis la fin du 19^e siècle, cela permet de faire un peu d'argent. Donc je pense qu'au contraire, plus il y a d'argent, moins il y a d'endettement. »

CODIFICATION DU FOOTBALL

- **Les acteurs médiatiques ont joué un rôle important sur la codification d'une discipline à des fins commerciales et de divertissement (Exemple de la taille de la balle ping-pong, la tenue de volleyeuse, tie-break au tennis ou encore le nombre de round en boxe). Est-ce que certaines règles du football pourraient-elles voir le jour ou être modifiées avec l'arrivée des FANGAM ? (Par exemple, utilisation de la VAR)**

« C'est marrant que vous dites cela, parce qu'avec Luc Arrondel on se disait qu'on allait écrire un petit article, une petite tribune, sur la VAR et les changements de règles potentielles. Mais c'est très important, car à la base j'étais contre et ça allait changer l'instantanéité du football. Et quand on regarde, moi je repense à l'histoire du hors-jeu. Je ne sais pas si vous connaissez l'histoire du hors-jeu mais le hors-jeu a été créé à la fin du 19^e siècle et mais au départ ce n'est pas la règle que l'on connaît aujourd'hui. En fait, étaient hors-jeu deux joueurs entre le gardien et le dernier défenseur. A cette époque, le football, les joueurs ne se faisaient pas de passes, ils prenaient la balle, ils dribblaient juste pour arriver devant le but et il y avait pleins de joueurs qui restaient devant le but pour qu'on leur fasse la dernière passe. Donc ils ont créé cette règle du hors-jeu. Et en 1925, ils ont changé la règle, car il y avait des équipes comme l'Uruguay qui commençait à se faire des passes et donc ils ont changé la règle du hors-jeu pour passer à la règle que l'on connaît actuellement. Et donc quand je regarde les matches et je vois la VAR, je me dis quand il y a un petit pied ou petit pouce juste derrière la ligne ou une main qui dépasse, je me dis finalement la VAR va changer la règle du hors-jeu. Donc cette règle qui a été créée au 19^e siècle, dans les années 20, n'a plus vraiment de sens finalement. Et donc je me disais que la VAR allait s'en doute changer la règle du hors-jeu. En fait, la VAR va changer d'autres choses.

Mais pour parler d'autres choses. On sait que les géants du net, avec Facebook qui dépasse les Etats-Unis, ils vont avoir des exigences sur le comportement des joueurs. Donc cela, en effet, sur la codification du football, il y a un effet à partir du moment où il y a beaucoup d'argent. Je suis d'accord avec cela. »

- **Je repense à un gardien en MLS, qui avait un micro sur lui et répondait directement à des questions de journalistes et internautes en plein match. Donc cela va assez loin, est-ce qu'il ne risque pas d'avoir ce genre de technologie à l'avenir ?**

« Oui oui. Je n'étais pas du tout au courant de ce que vous me racontez. Mais en effet, ça ne m'étonne pas. Mais en effet, ils vont avoir des exigences de ce type-là de toute façon. Quand on regarde l'évolution du foot en Europe, il est lié à tout ce qui s'est passé avec l'évolution des médias, de la réglementation européenne. Forcément, il va y avoir des choses que l'on n'imagine même pas qui vont arriver. »

- **D'après un doctorant spécialiste des droits TV, Antoine Feuillet, il faut regarder le marché nord-américain pour voir l'avenir**

« Oui mais ce n'est pas tout à fait pareil non plus. Encore une fois, les ligues fermées ou ouvertes, l'économie n'est pas du tout la même. Je ne suis pas sûr que ce soit si vrai que cela, il y a quand même des différences énormes en termes de culture. Mais bon encore une fois, j'imagine que s'ils mettent sur la table des millions d'euros, tout le monde va accepter certaines modifications, ça on ne peut pas le nier. »

LA VALEUR ET LA COMMERCIALISATION DES DROITS MEDIA

- **Historiquement, un nouvel entrant sur le marché des droits TV accroît la valeur de commercialisation. Est-ce que l'arrivée des FANGAM va-t-elle amplifier cette augmentation constante des droits TV ? Car les ligues jouent avec la concurrence.**

« Oui c'est sûr. En effet, la LFP a mis en place un système d'enchère il y a quelques années pour augmenter les droits. C'est tombé à un moment donné où il y avait un peu plus de concurrence entre les opérateurs TV. En Angleterre, c'est pareil, les droits ont augmenté fortement parce qu'il y a eu une forte concurrence entre BSkyB et British Télécom à un moment donné. »

- **Plusieurs opérateurs TV comme Kirch Media en Allemagne ou ITV Digital en Angleterre ont fait faillite, impactant l'économie des clubs de la ligue. Ainsi, vendre les droits médias aux géants d'Internet, serait-ce un gage de sécurité en cas de faillite des opérateurs traditionnels ?**

« Le risque des droits TV en effet ... (il coupe) ce n'est pas une bulle je tiens à dire. En effet, une bulle financière dans le foot ce n'est pas ça. La définition d'une bulle, c'est la valeur des actifs qui se déconnecte de sa valeur réelle, et ce n'est pas du tout le cas (en parlant du football). Les clubs de football achètent des joueurs très chers mais ils ont les moyens. Il n'y a pas de bulle spéculative dans le football contrairement à ce que certains disent. Par ailleurs, il y a un risque c'est que les médias qui achètent les droits TV, se fassent une concurrence exacerbée et puis un moment donné ils dépensent beaucoup trop par rapport à ce qu'ils peuvent faire. En effet, il y a toujours un risque de faillite des médias de ce point de vue-là, mais comme vous le soulignez, à un moment donné les droits TV en Angleterre qui ont atteint un niveau pharamineux se sont stabilisés pour les prochaines campagnes. Vous voyez, il y a un moment donné où les opérateurs réfléchissent. Donc il y a toujours des risques de faillite. C'est pareil, on ne peut pas trop savoir finalement, comment va se développer tous ces marchés à long terme, cela dépend de plein de paramètres et qui ne dépendent pas du foot spécialement non plus. »

- **Liés à des attributs culturels, linguistiques et historiques (colonisation), la plupart des ligues européennes n'ont pas le même succès que la Premier League notamment sur la vente des droits internationaux. Les FANGAM seraient-ils une solution efficace quant à la vente des droits sur la scène l'internationale ?**

« Oui, c'est ce qu'on disait tout à l'heure, je pense que ça dépend de la qualité et de la promotion qui est faite par les ligues professionnelles nationales. En fait, le succès de la Premier League anglaise, il est vrai que c'est lié à des attributs culturels comme vous le dites, mais c'est aussi lié à la promotion que la Premier League a faite quand elle a créé la ligue en 92. Les Espagnols c'est pareil, les Allemands un peu moins, les Italiens aussi et les Français non plus. Mais c'est aussi tout une délocalisation des matches, promotion pour les grands clubs en Chine, en Inde, etc. C'est donc à la fois culturel mais aussi une stratégie des ligues. Donc, si par exemple, la L1 ne fait pas d'effort pour délocaliser des matches en Amérique du Nord ou en Chine, c'est sûr que ça risque d'être un peu plus compliqué. Finalement, les attributs culturels et notamment de la colonisation, c'est quand même très important. Et pourtant ils n'ont pas réussi à vendre leurs droits internationaux très chers jusqu'à présent. »

- **Les ligues doivent jouer entre leur stratégie d'internationalisation mais en temps aussi avec l'aspect local et il y a un entre-deux à essayer d'avoir ...**

« Oui, c'est sûr. Mais je pense quand même ce qu'il fait la différence, c'est la qualité. Si vous augmentez la qualité de la ligue, vous faites venir des stars, je pense que l'augmentation des droits TV quoi qu'on en dise, l'arrivée de Neymar au PSG a quand même joué énormément, donc vous voyez ce qu'il se passe avec un seul joueur. Si on attire des bons joueurs, on améliore la qualité de la ligue et on en fait la promotion, je pense que ça marche. Et les clubs anglais ont quand même eu cette stratégie-là. »

- **Les FANGAM ne risquent-ils pas d'acter la mondialisation du football en obligeant les clubs et ligues européennes à anglophoniser leur contenu ?**

« (Il rigole) Bonne question, bonne question ! Euh ... Est-ce que ce n'est déjà pas un peu en cours finalement, où avec l'arrivée des FANGAM tout est anglophonisé dans la société en général ? Donc je pense que cela se fait automatiquement. »

- **Je pense à la Ligue 1 qui a ouvert son service OTT « My Ligue 1 » en anglais pour pouvoir se développer sur le marché mondial**

« Je pense que cela n'a rien à voir avec football, cela à voir avec la mondialisation. Les systèmes économiques depuis 20 ans. Finalement, tout le monde s'anglophonise un peu quand même. »

- **C'est comme les FANGAM, ils n'ont rien à voir avec le football, ce sont des acteurs mondiaux et tous risquent de se globaliser j'imagine ...**

« Oui mais après moi finalement, ce qui m'inquiéterait le plus dans tout ce que vous dites, c'est plutôt l'histoire de la codification et de choses que l'on ne peut plus faire. Facebook, j'ai encore vu récemment, il avait interdit la diffusion dès qu'un mot lié au sexe intervient : ils suppriment tout. Alors que moi, il me semble que dans ce type de contenu et de « morale » il risque d'y avoir des codifications pernicieuses. On peut imaginer qu'ils interdisent aux joueurs d'enlever leur maillot dès qu'il marque

un but, on peut aussi imaginer que les tatouages seront interdits. Donc, pour moi je pense que c'est le plus gros risque à venir avec ce genre d'entreprises finalement qui ont une morale très puritaine et normée. C'est le plus risqué pour moi parce qu'après le reste finalement c'est l'évolution de la société qui fait que le football se transforme. Ce n'est pas le football qui transforme la société. »

- **En fait, ces compagnies-ci seraient très restrictives et de ce que vous dites, vous avez peur que cela soit très réglementé et que l'on puisse plus forcément avoir une certaine liberté d'exprimer sa joie sur but ou autre. C'est un peu ce qui se passe sur les réseaux sociaux en général où Facebook supprime pas mal de contenus en fonction de leur politique.**

« Exactement. J'imagine que c'est le plus gros risque. Cela me fait penser à un article que j'avais lu il y a un an, avec par exemple le football aux Etats-Unis. Le football aux Etats-Unis ne s'est pas trop développé chez les hommes à cause du fait que les sports masculins traditionnels, le baseball, le football américain notamment, tous les petits garçons y jouaient. Donc au début des années 70, quand il y a eu la loi pour l'égalité entre les sexes dans les universités ou collèges aux Etats-Unis, les filles ont investi le football car c'était le seul sport qui restait pour elles. Et donc, c'est pour cela que le football féminin s'est « développé » et pourquoi il y a beaucoup plus de petites filles qui jouent au foot aux Etats-Unis même si aujourd'hui il y a plein d'hommes qui jouent. Cet article racontait donc que les hommes ont commencé à jouer au foot et les Américains ont commencé à s'intéresser au foot, non pas parce qu'il y a beaucoup d'hispaniques et que les Mexicains adoraient le foot, mais parce que les règles du football grâce à la télévision, s'étaient un peu modifiées. Dans les années 70-80, le football, c'était des défenseurs qui donnaient des coups, qui insultaient et ce n'était quand même pas toujours une superbe fête. Et puis les joueurs changeaient moins de clubs. Si vous regardez les grands clubs européens, les joueurs se comportent bien sur le terrain, se connaissent tous, parce qu'ils jouent aussi dans des équipes internationales etc. Donc il y a beaucoup moins de problèmes finalement sur les terrains aujourd'hui que dans les années 70-80. En fait, cet article disait que notamment sur la triche, etc. on arrachait le maillot, on donnait des coups, on faisait semblant de plonger pour avoir un pénalty et il racontait qu'aux Etats-Unis que le football devenait populaire parce qu'il devenait un peu plus « clean ».

Donc vous voyez, ces histoires de GAFA finalement. Si jamais ils ont envie que le football devienne populaire dans des endroits où il faut que ce soit « clean ». On risque de tomber dans des valeurs morales qui ne sont plus du tout liées au football mais plus liées à la société ou à l'image de la société américaine tel qu'ils veulent la renvoyer. »

- **La plupart des ligues européennes commercialisent leurs droits de manière centralisée. L'arrivée de ces nouveaux acteurs avec ce fort potentiel économique, peut-elle pousser les grands clubs européens à revoir le modèle de vente des droits TV collectif en un modèle hybride ? (Lobbying)**

« Oui peut être. L'Espagne est revenue aux droits centralisés en 2016, l'Italie aussi en 2012 ou 2011 si je me rappelle bien. Je pense que les ligues de football professionnel ont un intérêt à garder les droits de manière centralisée pour garder un fort pouvoir de négociation. Après en effet, avec certains clubs on imagine bien que peut-être ils peuvent négocier individuellement. On pourrait imaginer qu'ils négocient individuellement quelques matches. Après, honnêtement, je ne sais pas quels sont les types de contrat qui lient les clubs à la ligue pour la distribution centralisée des droits TV. Est-ce que par

exemple dans chaque contrat il y a des clauses comme quoi les clubs ne peuvent pas négocier individuellement ne serait-ce que quelques matches. Il faudrait voir précisément ce qu'il se passe. Mais à mon avis, plus les clubs sont nombreux plus ils ont un pouvoir de négociation, donc il ne faudrait pas jouer cavalier seul à mon avis. »

- **Est-ce que les ligues ne devraient-elles pas restructurer leurs lots pour attirer ces gens du numérique ?**

« Oui c'est sûr. De toute façon, en fonction des acteurs et pour maximiser les enchères, il faut réfléchir aux lots. Et la LFP a fait appel pour la négociation des droits TV 2016, il me semble, à un économiste pour optimiser les droits TV. Et donc elle a découpé les lots pour que les télévisions paient plus. Ça c'est sûr que oui j'imagine qu'il faut réfléchir à d'autres types de lots. »

LES FANGAM

- **Est-ce que le terme « droits TV » est adapté aux géants du numérique ?**

« (Je ressens son sourire à travers l'appel) Je pense que c'est un raccourci. En anglais on voit souvent « broadcast rights ». Tout le monde dit « droits TV » et moi le premier mais on sait très bien que ce ne sont plus des droits TV. Je pense que c'est vraiment un raccourci. »

- **Est-ce qu'on devrait employer d'autres termes comme « droits média », qui est plus généraliste ?**

« Oui c'est sûr et on le voit de plus en plus. Je pense que c'est plus un raccourci pour se faire comprendre. Mais vous avez raison, ce n'est même plus adapté aujourd'hui. »

- **Quels avantages pourraient apporter les FANGAM sur la commercialisation des droits TV pour les clubs et ligues ?**

« A mon avis de l'argent ! (Il rigole) Voilà ... c'est l'argent qui est le nerf de la guerre pour faire venir des bons joueurs, c'est le nerf de la guerre. »

- **Donc vraiment le gros avantage, c'est une source de revenu conséquente ?**

« Bah oui et puis faire venir des bons joueurs tout en gagnant de l'argent. Ce qui est le changement de paradigme récent, c'est cela. Le football toujours endetté parce qu'il fallait faire venir les meilleurs joueurs et puis les clubs ne faisaient pas de profits. Alors qu'aujourd'hui, ils peuvent se permettre de dépenser de l'argent pour les meilleurs et puis de faire des profits. Donc c'est vraiment l'avantage d'avoir tous ces agents dans la distribution des droits. »

- **Dans le même sens, quels seraient les risques pour les clubs ? Vous avez dit que c'était la codification ?**

« Oui je pense que ce serait plutôt cela. »

- **Et sur les droits en général, est-ce qu'il n'y aurait pas un risque en termes de qualité de diffusion ?**

« (Il souffle et réfléchit) ça vraiment je ne peux pas trop répondre car c'est lié à mon âge. De temps en temps maintenant comme je ne peux pas avoir les matches de la Ligue des Champions parce que je n'ai pas accès aux chaînes de RMC, que j'aurais été prêt à payer pour avoir accès aux chaînes, mais sauf, je ne peux pas car avec Canal + on n'a pas accès. Donc de temps en temps, je regarde en streaming sur ma tablette, moi ça me saoule un petit peu honnêtement mais après j'imagine que c'est une histoire de culture, d'habitude, etc. J'imagine que la technologie aujourd'hui fait aussi que l'on peut voir des matches d'une meilleure qualité qu'il y a quelques années, sur tout type d'appareils. »

- **J'ai lu un article concernant la télévision de demain, où par exemple avec Facebook, en même temps de regarder le match, on aurait la possibilité de commenter, aimer, un peu comme l'application Periscope, mais aussi de vendre des produits directement sur la plateforme.**

« Ecoutez, j'ai déjà vu cela, je me rappelle pendant l'Euro 2016, j'ai été invité à une conférence à San Francisco. Je regardais des matches dans un pub et dans ce pub, il y avait des matches qui se déroulaient et sur le côté il y avait des commentaires des gens qui regardaient. Donc ça existe déjà. Nous en France, en effet, on ne le voit pas mais aux Etats-Unis je l'ai vu il y a plus de 3 ans. Donc tout ce que vous me dites, j'imagine que oui. Ils vont profiter pour vendre en ligne, faire des chats en ligne. Finalement, les réseaux sociaux, les géants du net, c'est un peu leur fond de boutique, de laisser libre court à l'imagination des gens et puis de vendre des produits. »

- **Avec Facebook comme réseau social et Amazon comme distributeur en ligne, ne risquons-nous pas de voir une globalisation des secteurs droits TV, des médias sociaux et du merchandising sur la vente de produits, les données statistiques des joueurs ?**

« Ce que je vous répondrais c'est que c'est déjà le cas. En fait peut-être en fonction dans les zones auxquelles on est, on ne vit pas totalement la même chose et finalement c'est déjà en marche tout cela. Après est-ce que c'est un risque ou pas un risque, je pense que c'est une idée politique. »

- **Historiquement, le fan subit les conséquences de cette croissance des droits TV avec notamment l'augmentation des prix et la fragmentation de l'offre. Sera-t-il avantagé de l'arrivée des géants du net ?**

« Pfff ... Alors on regarde historiquement, depuis que les télévisions diffusent le sport de façon régulière, donc depuis les années 80, finalement on voit bien que le sport était diffusé auprès de la télé publique mais maintenant c'est des télévisions privées. Donc forcément le consommateur paie plus aujourd'hui pour regarder des matches de foot qu'avant. A mon avis, c'est dans le sens de l'histoire, les gens sont prêts à le faire, je pense que ça fait partie un petit peu de l'évolution technologique. Aujourd'hui on a des abonnements téléphoniques et il y a trente ans, il n'y en avait pas. Donc c'est quelque chose qui fait partie de l'histoire entre guillemets. Par contre après, ce que je trouve gênant, c'est ce que vous

marquez : c'est la fragmentation de l'offre. Je ne sais pas dans quelle mesure cela est possible puisqu'évidemment les diffuseurs se font concurrence comme on l'a souligné au début. Mais prendre des abonnements, se désabonner, changer d'abonnements à cause justement des appels d'offre des droits de diffusion, je pense que c'est un problème énorme qu'il faut résoudre. Parce que je pense que les consommateurs ne le supportent pas pour l'instant, mais après peut-être que ça risque de changer. Mais c'est sûr que c'est assez pénible de ne pas pouvoir regarder la Ligue des Champions parce qu'on n'a pas accès aux chaînes, d'être obligé de changer son abonnement parce que les droits TV changent de diffuseurs, donc à mon avis il y a une réflexion à faire là-dessus. »

- **Si je rebondis sur ce que vous avez dit avant, au fur et à mesure, le consommateur payait plus et c'est rentré dans la tête des gens où cela a créé une habitude. Est-ce qu'il ne risque pas d'y avoir la même chose avec la fragmentation de l'offre où au bout d'un moment les consommateurs seront habitués ?**

« Oui c'est sûr. Je suis d'accord avec vous, c'est un peu ce que je voulais dire aussi. Ce n'est que le début parce ça va changer l'année prochaine. Si on veut regarder la Ligue 1, on va être obligé de changer d'abonnement. Je suis assez d'accord avec vous, c'est qu'il va y avoir une habitude et dès qu'on est habitué ... Simplement, peut-être qu'il y a une réflexion à faire sur une espèce d'offre globale qui nous permettrait de regarder les matches que l'on a envie de regarder pour que ce soit transparent pour nous (consommateurs). Peut-être que ce n'est pas possible, je n'en sais rien.

Juste pour rebondir sur l'augmentation des prix, parce qu'il y a aussi le prix des places dans les stades. A un moment donné, je m'étais dit - il y a des clubs qui le font – si vous avez beaucoup d'argent avec les droits TV et le sponsoring, ce qui est important finalement c'est de continuer à faire venir les gens au stade pour qu'il y ait de l'ambiance. Parce que les télévisions donnent de l'argent et aiment voir qu'il y a du monde dans le stade. Des matches avec personne dans le stade, ce n'est pas bon pour les télévisions. Donc je me disais qu'une des stratégies finalement des clubs et notamment des zones un peu défavorisées, c'est de laisser des prix très bas puisque la billetterie ne rapporte pas des masses dans certaines zones. Et de tout orienter sur le financement en dehors de la billetterie. Quand vous regardez bien, les gros clubs dans les grandes capitales ne le font pas car le pouvoir d'achat est grand et les gens sont prêts à mettre des fortunes. Mais des endroits par exemple, comme Marseille, où la population est moins issue du secteur tertiaire entre guillemets, le prix des abonnements est très bas, c'est fou. Je ne sais pas s'il y a 80% des gens abonnés à Marseille paient 160 euros par an. Concernant Marseille, il y a un autre effet pervers, c'est-à-dire qu'à Marseille le prix des places n'est pas assez cher (il rigole). En fait, ce qu'il se passe c'est que plein de gens s'abonnent et ils vont voir un match sur deux parce qu'ils habitent trop loin. Donc vous voyez, le but finalement, à la fois pour les joueurs, télévisions, l'ambiance, c'est de remplir le stade. Et donc, de temps en temps, pour certains matches à Marseille, les gens ne se déplacent pas parce que ce n'est pas assez cher. Il faut donc trouver un juste milieu et pour les clubs c'est finalement gagné même si c'est gagné 2-3 de plus, disons 5 millions de billetterie, cela permet aussi de faire un petit transfert supplémentaire pour un mercato, etc. C'est vrai que c'est compliqué. »

- **Pour revenir sur la notion de billetterie et sponsoring, c'est un peu le concept de l'œuf ou la poule et c'est dur de savoir lequel fait croître l'autre. Est-ce qu'on ne pourrait pas dire que les droits TV impactent les autres secteurs (sponsoring, billetterie, etc.) ?**

« De toute façon, les droits TV c'est ce qui a augmenté le plus depuis tout temps et qui a permis au football professionnel de se développer de cette façon-là. Ce que je voulais dire par là, ce que

récemment, il ne faut pas oublier que les grands clubs, leur part de sponsoring a fortement augmenté. Paradoxalement concernant la billetterie avec les clubs anglais, si vous regardez Arsenal, les prix des places sont élevés parce qu'ils sont à Londres et c'est une place financière et donc la part de la billetterie dans leur chiffre d'affaires est énorme. Donc vous voyez, vous avez une toute petite part de billetterie, finalement vous pouvez la laisser si vous gagnez énormément d'argent. Mais par contre, quand vous avez une grosse part comme Arsenal, dans une zone où le pouvoir d'achat est énorme, il n'y a aucune raison de laisser cette part de financement pour le club. Donc à mon avis, quand on est un club, il faut bien connaître l'endroit où l'on est, la population, etc. A mon avis, c'est cela qui est important. Et donc vous avez plusieurs types de clubs et certains peuvent mettre des prix très chers et d'autres pas du tout. A mon avis, il y en a très peu qui le font, ils sont un peu en retard par rapport aux analyses. »

- **Plusieurs spécialistes comme Pierre Maes ou Pierre Rondeau pensent que le football professionnel européen est une bulle spéculative pouvant exploser à tout moment. Vous dites que non ?**

« Non parce qu'en fait le problème de Pierre Maes et Pierre Rondeau, ils ne savent pas ce qu'est une bulle spéculative, si je peux me permettre (on rigole tous les deux). Une bulle spéculative, vous voyez la bulle immobilière, c'est-à-dire que c'est le prix des actifs qui se déconnecte totalement de la valeur réelle. Imaginez-vous acheter un appartement et puis tout d'un coup, tout le monde arrive et puis boum le prix de l'appartement augmente et augmente car il y a plein de gens qu'ils le veulent mais tout d'un coup ils partent tous. Donc le fait que tout le monde veuille votre appartement alors que vous l'avez payé 200 000 euros par exemple, et puis tout le monde le veut, à un moment donné il vaut 1 million d'euros. Ce million d'euros est complètement déconnecté à sa valeur réelle. Si tout le monde part, le million d'euros que vous auriez pu avoir 5 ans avant, ne vaut plus un million. Ce sont des bulles possibles quand le prix de l'actif se déconnecte totalement de la valeur réelle. Pour le football, ce n'est pas du tout le cas, vous pouvez avoir un jugement de moral sur les transferts du genre « C'est scandaleux de payer 200 millions d'euros pour un joueur comme Neymar » mais le PSG quand ils ont dépensé cette somme pour Neymar, ils avaient l'argent. Mais ils vont l'amortir sur la durée de son contrat, s'ils le vendent avant la fin de son contrat, ils vont empocher une plus-value qui sera la différence entre le prix de transfert moins ce qu'il reste à payer. Finalement, ils ne vont pas perdre d'argent. Donc, c'est pour cela que Pierre Rondeau et Pierre Maes parlent toujours de bulle. Rondeau parle de bulle mais je pense qu'il ne sait pas ce que c'est. Il est fortement politisé à gauche, donc ce sont des idées politiques. Et Pierre Maes, de ce que j'ai lu, lui parle de bulle mais se trompe de terme. Ce dont il parle, c'est la concurrence entre les médias. Et en effet, il y a un risque énorme que les médias ne se fassent plus concurrence et que l'argent donné aux clubs de foot diminue. Mais si vous voulez, ça va changer de paradigme si jamais il y a cela. Mais ce n'est pas une bulle. L'histoire des bulles finalement, si on va plus loin, cela créé des faillites en cascade.

Donc imaginons que le football s'effondre car tout le monde en a marre de payer de l'argent, qu'est-ce que ça va faire sur l'économie réelle qu'il n'y ait plus de club de football ? Rien. »

- **J'avais lu un article comme quoi Canal Plus produit des films et participe au financement de l'industrie du cinéma français via un système de taxation.**

« Ce n'est pas grand-chose. Puisqu'en plus contrairement à ce que les gens disent, le football qu'est-ce que cela représente dans l'économie d'un pays ou l'économie mondiale ? Ce n'est rien du tout, ça

ne représente rien. Comme on en parle beaucoup, tout le monde a l'impression que c'est un truc fondamental mais le football n'est rien d'un point de vue financier. C'est des changements de paradigme : qu'un jour il y ait moins d'argent pour les clubs de foot pourquoi pas, c'est lié à la concurrence entre les médias. C'est tout sauf une bulle. On peut être nostalgique des années 70-80 parce qu'on est de gauche. On peut être contre l'argent dans le football mais par ailleurs dire que les matches sont 10 fois mieux quand il y a de l'argent. Ces auteurs ne savent pas différencier entre le football et l'argent du football. »

- **Concernant les créneaux horaires des matches, les ligues s'adaptent à chaque fois pour diffuser des matches à de nouvelles heures afin de toucher les marchés asiatiques, américains en mettant des matches à 15h00 ou 18h00 ou comme en Liga à 13h00. Est-ce que les FANGAM pourraient impacter ces créneaux et pousser les ligues à mettre des matches à des heures plus « folles » ?**

« C'est bien parti aussi. Comme vous dites, il y a déjà des tonnes de ligues qui font cela, je pense que cela va être développé. Tout ce qui est internationalisation mène à ce genre de comportement donc j'imagine qu'il pourrait y avoir des matches comme en Espagne à 22h00, mais en effet, c'est sûr que oui. »

- **Je pense à Javier Tebas qui avait des idées de délocaliser le classico en Amérique ...**

« Oui lui il a des idées comme cela depuis pas mal de temps. C'est des stratégies et puis c'est des stratégies qui marchent. Après vous pouvez vendre des droits internationaux à des prix beaucoup plus élevés. Tout le monde y gagne, la ligue, le club, les joueurs avec les salaires qui augmentent. »

- **Sauf le consommateur ...**

« Sauf le consommateur exactement ! Du moins sauf le consommateur européen. Après le consommateur chinois, américain y gagnent. »

- **Mais le consommateur historique, local n'est pas avantagé**

« Bah oui, après voilà je pense qu'il faut accepter que le football soit passé à une autre ère. Je pense que si on est un supporter historique d'un club, il faut aussi accepter l'évolution. Si vous voulez, ça ne me gêne pas autant que les consommateurs changent. C'est quelque chose de politique. Ils ne pourront jamais délocaliser tous les matches parce que sinon en effet, ça n'a plus de sens. Les supporters sont fondamentaux pour le club, pour les télévisions et pour tout le monde. Mais délocaliser une fois de temps en temps un match, finalement, ça ne me gêne pas. »

- **Concernant la durée des contrats est-ce que les FANGAM pourraient, par le biais d'action de lobbying, modifier la durée des contrats (généralement étendu sur 3 ans) auprès de la Commission Européenne ?**

« Le problème ce n'est pas 3 ans partout. En France c'est 4 ans. Et en plus, c'est encore différent entre les droits nationaux et internationaux. En Angleterre, en effet, c'est 3 ans. Après les droits

internationaux en France c'est 6 ans pour l'instant. Je ne sais pas si l'Union Européenne a réglementé cela ou si les ligues choisissent. »

- **Pour un diffuseur comme les FANGAM, avoir les droits sur 10 ans serait un avantage mais cela l'est-il réellement pour une ligue ?**

« Après j'imagine que cela dépend des montants qu'ils auront réussi à négocier. Si le sport est en pleine croissance, ils n'ont pas intérêt à négocier des contrats trop longs. Si le sport est relativement stable, les longs permettent de voir venir et savoir combien on va gagner sur des années plus longues. Je pense que ça dépend de pleins de paramètres. »

- **Comment voyez-vous le marché des droits TV à l'avenir ?**

« J'imagine que le gros bouleversement va être l'entrée des GAFAM et ça a commencé. Et puis, ce n'est pas depuis si longtemps que cela, en fait finalement les premiers matches de football américain achetés par Twitter datent de 2016. Depuis cette date, ça monte en puissance. Donc j'imagine que ce n'est que le début et comme vous le soulignez, ils ont un pouvoir d'achat énorme.

Pour répondre plus simplement à votre question, c'est sans doute eux qui vont chambouler et bouleverser ces dernières années le comportement des médias historiques. »