

UNIVERSITÉ DE LAUSANNE
FACULTÉ DES SCIENCES SOCIALES ET POLITIQUES
INSTITUT DES SCIENCES DU SPORT DE L'UNIVERSITÉ DE LAUSANNE (ISSUL)

Mémoire de Master en Sciences du Mouvement et du
Sport – Orientation Gestion du Sport & des Loisirs (GSL)

***Multi-club ownership* dans le football – présentation du *business model* et
analyse du réseau de transferts et de prêts au travers du cas Red Bull**

Par

Nils Elia VOGGENSPERGER

Directeur : Markus LANG

Expert : Tommy QUANSAH

Session de printemps 2022

Page laissée intentionnellement blanche

Remerciements

Avant toute chose, je tiens particulièrement à remercier mon directeur de mémoire, Markus Lang, et mon expert, Tommy Quansah. Effectivement, les deux se sont montrés toujours disponibles et à l'écoute, et ont su m'aiguiller correctement tout au long de ce travail. Nous avons eu l'occasion d'échanger à maintes reprises sur ma thématique et leurs conseils m'ont constamment aidé à faire progresser ma façon d'aborder le sujet d'étude.

Ensuite, je souhaite aussi remercier chaleureusement mes amis proches Johannes, Alex, Filip, Lyam, Louis et Gabriel, avec qui j'ai eu le plaisir de discuter plusieurs fois sur le sujet de mon mémoire, notamment lors de la genèse de cette idée.

Enfin, je remercie profondément mes parents, Christophe et Lara, mon frère, Karl, ma sœur, Albane, ainsi que ma très chère Sabrina, pour leur précieuse présence à mes côtés et leur soutien indéfectible au cours de ce travail et de ces dernières années universitaires.

Page laissée intentionnellement blanche

Résumé

Le multi-club ownership (MCO) dans le football est un phénomène croissant, mais encore peu étudié et connu du grand public à l'heure actuelle. La présente étude s'intéresse donc plus en profondeur au MCO, en adoptant autant une perspective plus descriptive sur le sujet, de manière assez transversale au travail, qu'une perspective plus analytique, spécifique à la structure établie par Red Bull. Ainsi, l'intérêt de ce travail consiste à retracer l'origine du MCO, exposer différents modèles particuliers l'illustrant, ainsi que présenter plusieurs dispositions légales le régulant et forgeant sa définition. Si les premiers cas de MCO remontent aux années 1990 et que la pratique s'est fortement développée avec les modèles accomplis du City Football Group et de Red Bull, sa définition et son cadre juridique demeurent peu clairs et hétérogènes, particulièrement en fonction des instances sportives. Par l'intermédiaire d'une analyse du réseau des transferts et des prêts de 203 clubs en provenance de 9 championnats différents (Premier League, Serie A, Ligue 1, La Liga, Bundesliga, Serie A brésilienne, Major League Soccer, Bundesliga et 2. Liga autrichienne) entre le 1^{er} juillet 2019 et le 31 août 2021, ce travail cherche aussi à découvrir et appréhender les rouages d'un tel business model dans le cas du groupe Red Bull, caractérisé notamment par des échanges fréquents de joueurs au sein de la structure, ainsi qu'une certaine hiérarchie des clubs parmi le portefeuille.

Mots-clés : Multi-club ownership, football, Red Bull, analyse de réseaux

Abstract

Multi-club ownership (MCO) in football is a growing phenomenon but one that is still little studied and known to the general public. Therefore, the present study takes a more in-depth look at MCO, adopting both a descriptive perspective on the subject, fairly transversal to the work, and a more analytical perspective, specific to the structure established by Red Bull. Thus, the interest of this work consists in tracing the origin of the MCO, exposing various key models illustrating it, as well as presenting several legal provisions regulating it and forging its definition. Although the first cases of MCO date back to the 1990s and the practice has developed strongly with the accomplished models of City Football Group and Red Bull, its definition and legal framework remain unclear and heterogeneous, particularly according to the sports bodies. Through an analysis of the transfer and loan network of 203 clubs from 9 different leagues (Premier League, Serie A, Ligue 1, La Liga, Bundesliga, Brazilian Serie A, Major League Soccer, Austrian Bundesliga and 2. Liga) between 1 July 2019 and 31 August 2021, this study also seeks to discover and understand the workings of such business model in the case of Red Bull, which is characterised in particular by frequent exchanges of players within the structure, as well as by a hierarchy of clubs within the portfolio.

Keywords: Multi-club ownership, football, Red Bull, network analysis

Table des matières

<i>Résumé</i>	<i>I</i>
<i>Abstract</i>	<i>II</i>
<i>Liste des abréviations</i>	<i>V</i>
<i>Liste des figures</i>	<i>VI</i>
<i>Liste des tableaux</i>	<i>VI</i>
<i>Liste des annexes</i>	<i>VII</i>
1. Introduction et problématique	1
2. Contexte	4
2.1 De Krating Daeng à Red Bull	4
2.2 Globalisation de Red Bull via sa stratégie marketing et son association au sport	5
2.3 Le football, nouveau terrain de jeu de Red Bull	11
3. Cadre théorique	16
3.1 Revue de la littérature	16
3.2 Concepts clés	18
3.3 Quelques structures de propriété dans le football	22
3.3.1 Propriété publique et propriété privée.....	22
3.3.2 Structure juridique des clubs de Red Bull.....	24
3.4 Origine et modèles du multi-club ownership dans le football	26
3.4.1 Le cas d'ENIC plc	27
3.4.2 Le cas de la famille Pozzo.....	27
3.4.3 Le cas du City Football Group (CFG)	29
3.4.4 Les différents modèles de multi-club ownership.....	39
3.5 Définition et bases légales du multi-club ownership	41
3.5.1 Une définition générale du multi-club ownership ?.....	41
3.5.2 Dispositions légales de la FIFA et des Confédérations.....	42
3.5.3 Dispositions légales de l'UEFA à travers les cas ENIC plc et Red Bull.....	45
3.5.4 Dispositions légales des associations nationales et des ligues à travers les cas anglais, allemand, autrichien et suisse.....	50
4. Méthodologie	58

5. Résultats de l'analyse de réseaux.....	61
5.1 Résultats des mesures globales du réseau.....	61
5.2 Résultats des mesures locales du réseau	63
5.2.1 Centralité de degré.....	63
5.2.2 Centralité de proximité	68
5.2.3 Centralité d'intermédiation	69
5.2.4 Centralité de vecteur propre	70
6. Discussion.....	73
6.1 Que déduire de la position des clubs du groupe Red Bull au sein du réseau étudié ? .	73
6.2 Quels avantages tirer du multi-club ownership dans le cas Red Bull ?	76
6.3 Quelle suite pour la structure de MCO établie par Red Bull ?	81
6.4 Réflexion sur le futur et les dérives du multi-club ownership dans le football.....	85
6.5 Limites de l'analyse de réseaux.....	88
7. Conclusion.....	90
Annexes	VIII
Bibliographie.....	XVII
Livres et chapitres de livres	XVII
Articles de périodiques	XVIII
Articles de journaux	XX
Mémoires et thèses.....	XXIV
Pages Web individuelles	XXIV

Liste des abréviations

AFC	Confédération Asiatique de Football
ASF	Association Suisse de Football
CAF	Confédération Africaine de Football
CFCB	UEFA Club Financial Control Body
CFG	City Football Group
CIES	Centre International d'Étude du Sport
CONCACAF	Confédération de football d'Amérique du Nord, d'Amérique centrale et des Caraïbes
CONMEBOL	Confédération sud-américaine de football
D1, D2, D3	Division 1, Division 2, Division 3
DFB	Deutscher Fußball-Bund (Fédération allemande de football)
DFL	Deutsche Fußball Liga (Ligue allemande de football)
EFL	English Football League (Ligue anglaise de football)
FA	Football Association (Fédération anglaise de football)
FCL	Fussballclub Liefering
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
MCFC	Manchester City Football Club
MCO	Multi-club ownership
MLS	Major League Soccer
ÖFB	Österreichischer Fußball-Bund (Fédération autrichienne de football)
OFC	Oceania Football Confederation
RBB	Red Bull Bragantino
RBL	RasenBallSport Leipzig
RBNY	Red Bulls de New-York
RBS	Red Bull Salzburg
SFL	Swiss Football League de l'ASF
TAS	Tribunal Arbitral du Sport
TFUE	Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne
UEFA	Union of European Football Associations

Liste des figures

Figure 1. Le marché des boissons non alcoolisées (« *Soft Drink Market* ») en 2012

Figure 2. Le marché de niche des boissons énergisantes en 2020

Figure 3. Nombre de canettes Red Bull vendues entre 2011 et 2016, en 2019, et en 2020 (en milliards)

Figure 4. La transitivité dans un réseau

Figure 5. Représentation de différentes catégories de propriété des clubs en Europe

Figure 6. Liste non exhaustive de cas de MCO dans le football en 2020

Figure 7. Réseau de transferts et de prêts des clubs des 5 grands championnats européens ainsi que de la Serie A brésilienne, la MLS, et la Bundesliga et 2. Liga autrichienne entre 2019 et 2021

Figure 8. Exemples de développement de plusieurs joueurs du groupe Red Bull

Figure 9. Solde net (en €) des transferts de l'ensemble des clubs du groupe Red Bull entre 2005 et 2020

Figure 10. Hiérarchie des clubs au sein du groupe Red Bull et connexions entre eux

Liste des tableaux

Tableau 1. Profil des clubs sous la propriété de Red Bull

Tableau 2. Exemples de joueurs recrutés à l'Udinese par les Pozzo puis revendus par la suite

Tableau 3. Profil des clubs sous la propriété du City Football Group

Tableau 4. Différents modèles de multi-club ownership

Tableau 5. Résultats des mesures globales du réseau

Tableau 6. Les 20 meilleurs clubs sur la base du degré sortant (out-degree)

Tableau 7. Les 20 meilleurs clubs sur la base du degré entrant (in-degree)

Tableau 8. Les 20 meilleurs clubs sur la base de la centralité de proximité (closeness centrality)

Tableau 9. Les 20 meilleurs clubs sur la base de la centralité d'intermédiarité (betweenness centrality)

Tableau 10. Les 20 meilleurs clubs sur la base de la centralité de vecteur propre (eigenvector centrality)

Liste des annexes

Annexe 1. Exemples de cas de multi-club ownership (MCO) et de partenariats stratégiques (SP) dans le football, et les bénéfices potentiels de ces modèles

Annexe 2. Les 10 clubs de football ayant dépensé le plus d'argent en indemnités de transfert entre 2012 et 2021

Annexe 3. Données financières du City Football Group (CFG) entre 2014 et 2017

Annexe 4. Règle « *Integrity of the UEFA club competitions: Independence of the clubs* »

Annexe 5. Article 5 « Intégrité de la compétition » du Règlement de l'UEFA Champions League Cycle 2015-2018 Saison 2017-2018

Annexe 6. Extrait de la base de données de l'analyse de réseaux comprenant uniquement les échanges concernant les clubs Red Bull

1. Introduction et problématique

Février 2021, l'américain Robert Platek acquiert le Spezia Calcio, club italien de Serie A qui vient s'ajouter à son portefeuille de clubs comprenant déjà SønderjyskE, au Danemark, et Casa Pia, au Portugal. Mars 2021, le prince saoudien Abdullah bin Mosaad devient propriétaire du club français Châteauroux, alors qu'il détient déjà Sheffield United en Angleterre, Beerschot en Belgique, Kerala United en Inde et Al Hilal United aux Émirats arabes unis. Avril 2021, l'américain David Blitzler, alors déjà impliqué dans la propriété de Crystal Palace FC (Angleterre), Waasland-Beveren (Belgique), Alcorcón (Espagne), Estoril Praia (Portugal), et Real Salt Lake (États-Unis), mais également des Devils du New Jersey en National Hockey League (NHL) et des 76ers de Philadelphie en National Basketball Association (NBA), devient actionnaire minoritaire du FC Augsburg, club allemand de Bundesliga, et investit peu après dans le club néerlandais Ado Den Haag. En fin d'année 2021, l'américain Paul Conway investit dans le FC Den Bosch, aux Pays-Bas, disposant ainsi d'un portefeuille de six clubs, dont l'AS Nancy en France, Barnsley en Angleterre, ou encore le FC Thune en Suisse. De même, le tchèque Daniel Kretinsky, alors déjà propriétaire de l'AC Sparta Prague (République tchèque), rachète une minorité des actions de West Ham United (Angleterre) au moment où les deux clubs peuvent potentiellement s'affronter en 16^e de finale de l'Europa League (CIES Sports Intelligence, 2021a). Parallèlement, après sa montée en Serie A, le Salernitana se doit absolument de trouver un nouveau propriétaire pour ne pas être expulsé de la ligue. Effectivement, son propriétaire, Claudio Lotito, possède également la Lazio Rome dans le même championnat, ce qui est contraire aux règles relatives à la licence des clubs de Serie A. Le club est ainsi contrôlé par un « *trust* » d'août à décembre 2021, avant d'être racheté par un nouveau propriétaire, Daniele Iervolino, à quelques heures de l'échéance fixée par la Fédération italienne de football (Hall & Ferris, 2022).

Ces quelques exemples, s'étant tous déroulés au cours de l'année 2021, illustrent non seulement l'expansion rapide du multi-club ownership dans le football depuis plusieurs années, mais également les défis qu'ils posent pour le football, notamment d'un point de vue de l'intégrité des compétitions. Depuis maintenant plusieurs décennies, le football est une véritable industrie à part entière. Cette commercialisation croissante, marquée par les revenus colossaux générés dans le football, oblige les clubs de football à professionnaliser leur gestion afin de rester compétitifs sur le marché (Hassan & Hamil, 2011). Si les clubs européens se distinguent par

leur volonté de maximiser les victoires (« *utility maximisers* ») (Sloane, 1971), ils tendent également, et de plus en plus, à se concentrer sur leur stabilité financière à long terme, trop souvent négligée depuis de nombreuses années (Zülch, Palme & Jost, 2020 ; Szymanski, 2014). À cette fin, le business model du multi-club ownership semble, en théorie, pouvoir apporter des avantages dans les deux dimensions, en facilitant, par exemple, le développement et l'échange de joueurs au sein des structures de MCO mises en place (facteur sportif) ou en diversifiant les activités et optimisant les opérations des clubs de football impliqués dans de telles structures (facteur financier) (KPMG, 2017 ; KPMG, 2020 ; Lundgren & Heljeberg, 2021 ; Holzmayer & Schmidt, 2020). Cependant, bien qu'un nombre grandissant de propriétaires semblent enchantés par les possibilités qu'offre le MCO, ce dernier demeure peu étudié et peu connu du grand public (Breuer, 2018 ; Lenarduzzi, 2021).

De ce fait, ce travail de recherche a pour but de s'intéresser plus précisément à ce phénomène, en l'étudiant de manière descriptive. Mais il aspire également à analyser, à travers le cas des clubs du portefeuille Red Bull, la position de ces derniers dans le réseau des transferts et des prêts de 9 championnats différents (Premier League, Serie A, Ligue 1, La Liga, Bundesliga, Serie A brésilienne, Major League Soccer, Bundesliga et 2. Liga autrichienne) entre le 1^{er} juillet 2019 et le 31 août 2021, en vue notamment d'appréhender les rouages d'une telle pratique dans le cas du groupe Red Bull.

Mon intérêt pour le multi-club ownership et la structure établie par Red Bull est apparu en mars 2020, quelque peu avant le premier confinement lié à la Covid-19 et avant même d'entamer mon master en Gestion du Sport et des Loisirs, alors que le RB Leipzig obtient son billet pour la demi-finale de Champions League face au Paris St-Germain, après avoir déjà écarté Tottenham et l'Atlético Madrid sur son passage. Connaissant vaguement l'histoire du club à ce moment, à savoir sa montée historique et fulgurante en Bundesliga en partant de la cinquième division allemande, j'ai été quelque peu intrigué de le voir auprès des meilleurs clubs du monde dans la compétition de football la plus prestigieuse. J'ai ainsi voulu mieux comprendre son développement, la structure de MCO dans laquelle il est intégré, de même que, de manière plus générale, les spécificités du MCO dans le football, en m'intéressant à ses origines, aux différents modèles existants, aux facteurs motivant les propriétaires à l'utiliser, ou encore aux différentes bases légales le régulant.

En conséquence, deux grandes questions de recherches peuvent être posées :

- 1) « Qu'est-ce que le multi-club ownership dans le football ? Comment se définit-il ? Quelle est son origine et quels sont les différents modèles le symbolisant ? »**

2) « Comment les clubs de la structure de multi-club ownership établie par Red Bull se positionnent-ils dans le réseau de transferts et de prêts étudié ? Leurs positions sont-elles avantageuses ? Quelle est la relation entre les clubs Red Bull ? »

En vue de répondre à ces questions, le mémoire sera structuré de la sorte :

Tout d'abord, le contexte nous permettra de retracer l'histoire de la marque Red Bull en vue de mieux appréhender son utilisation du sport comme outil marketing et son développement dans le monde du football, avec l'acquisition, en l'espace d'une dizaine d'années, des cinq clubs constituant sa structure de multi-club ownership.

Ensuite, la revue de la littérature ainsi que les concepts clés seront traités dans le cadre théorique, afin d'exposer les principaux ouvrages scientifiques sur lesquels l'étude repose et de détailler plusieurs termes spécifiques importants à la compréhension de l'analyse de réseaux réalisée plus tard. De plus, le cadre théorique sera l'occasion de véritablement poser les bases par rapport au multi-club ownership. En effet, celui-ci nous permettra d'entreprendre une étude descriptive du MCO en abordant les différentes structures de propriété dans le football, l'origine et différents modèles du MCO, ainsi que la définition du phénomène, nécessitant l'approfondissement des dispositions légales le réglementant.

Pour continuer, nous déterminerons la méthodologie mise en place dans le cadre de ce mémoire, avec une attention particulière sur la mise en œuvre de l'analyse de réseaux, afin que d'autres étudiants puissent éventuellement reprendre et développer ce processus lors de travaux futurs.

Après cela, les résultats de l'analyse du réseau de transferts et de prêts de 203 clubs provenant de 9 championnats entre le 1^{er} juillet 2019 et le 31 août 2021 seront présentés puis discutés. À ce moment-là, nous approfondirons également les enjeux importants à retenir de l'analyse de réseaux effectuée par rapport aux clubs Red Bull, de même que les avantages, plus généraux, du MCO dans le cas Red Bull, ainsi que le futur et les dérives de ce phénomène dans le football.

Finalement, la conclusion nous permettra de revenir sur les points clés du travail de recherche et d'ouvrir la discussion à de nouvelles perspectives.

2. Contexte

Ce chapitre a pour objectif d'expliquer plus en détail l'histoire de la marque Red Bull, de sa création à son acquisition de plusieurs clubs de football en Europe et dans le monde, en passant par son développement, sa globalisation et son processus d'intégration dans le monde du sport. Grâce à cela, il sera possible de déterminer la situation actuelle de la marque autrichienne dans le football afin de mieux comprendre, par la suite, les différents enjeux qui s'y attachent en relation avec le business model du multi-club ownership. En effet, il est important de pouvoir retracer l'histoire de cette marque omniprésente dans le monde sportif depuis plusieurs années afin de saisir plus particulièrement comment elle s'est développée dans le football au travers du multi-club ownership.

2.1 De Krating Daeng à Red Bull

48 millions d'abonnés sur Facebook, 14.5 millions d'abonnés sur Instagram, 10.2 millions d'abonnés sur YouTube, 5.9 millions d'abonnés sur TikTok, 2 millions d'abonnés sur Twitter¹, la marque de boissons énergisantes est omniprésente sur les principales plateformes digitales et cumule des dizaines de millions d'abonnés, sans compter les pages Red Bull associées à chaque pays ou aux différents sports (ex. *@redbullracing* pour la Formule 1 et ses 6.2 millions d'abonnés Instagram). Aujourd'hui mondialement célèbre, la marque trouve ses origines en Thaïlande avec la création, en 1976, d'une boisson à base de taurine fabriquée synthétiquement, de caféine, de vitamines et de glucose dénommée « Krating Daeng », autrement dit « Taureau Rouge » ou « Red Bull » en anglais (Tejwani, 2020). Son créateur, Chaleo Yoovidhya, entrepreneur thaïlandais implanté dans la pharmacie à travers son entreprise TC Pharmaceuticals, conçoit une boisson destinée à la classe ouvrière et censée « stimuler le corps et l'esprit », phrase d'accroche que l'on retrouve sur le packaging des canettes actuelles. Celle-ci est vendue en pharmacie dans une bouteille médicinale avec, comme logo, deux taureaux rouges en pleine attaque et devant un soleil brillant, incarnant ainsi la puissance, la force ou encore l'énergie (Segal, 2012).

Assez facilement, la boisson de Chaleo Yoovidhya se crée une place de leader sur le marché thaïlandais des boissons tonifiantes, laissant derrière elle la boisson concurrente japonaise « Lipovitan D », pas assez douce et sucrée. De plus, sa popularité augmente grâce à la

¹ Chiffres au 26 juillet 2021

sponsorisation d'événements de Muay thaï (boxe thaïlandaise). En effet, dans l'esprit des consommateurs, la boisson est ainsi associée à ce sport national très populaire et synonyme de force (Alm *et al.*, 2004).

Après plusieurs années de succès en Thaïlande et sur le marché asiatique, notamment à Singapour et Hong Kong où la boisson s'exporte bien, Dietrich Mateschitz entre en scène. Diplômé en marketing à l'Université d'Économie et de Commerce de Vienne en 1972, il devient plus tard directeur marketing chez Blendax, un fabricant allemand de shampoings et dentifrices. Ce travail lui permet ainsi de voyager dans le monde entier, notamment en Thaïlande. C'est là-bas qu'il découvre la boisson tonifiante Krating Daeng alors qu'il souhaite se rétablir de son décalage horaire (Tejwani, 2020). Convaincu par son efficacité, mais aussi son potentiel remarquable sur la scène internationale, il décide de rencontrer Chaleo Yoovidhya. Les deux hommes d'affaires sont sur la même ligne et décident d'investir 500'000 \$ chacun pour la création de « Red Bull GmbH » en 1984. Ils se répartissent chacun 49% de l'entreprise, laissant les deux derniers pour cent au fils de l'entrepreneur thaïlandais. Durant les trois années qui suivent, Mateschitz réalise un grand travail pour développer la marque, et ce principalement pour la rendre compatible au marché occidental (Alm *et al.*, 2004). Le packaging change, passant de la bouteille médicinale à une canette bleue et argentée en aluminium, le nom change, passant de Krating Daeng à Red Bull, le goût change, passant d'une boisson sirupeuse à une boisson pétillante, et, finalement, le mythique slogan de la marque est trouvé : « *Red Bull gives you wings* », que l'on traduit en français par « Red Bull donne des ailes ». De plus, le vendeur autrichien décide de changer de clientèle cible en essayant désormais de toucher un maximum les jeunes, plus fêtards et susceptibles d'accrocher à ce que propose Red Bull, à savoir une boisson tonifiante les accompagnant tout au long de la journée et jusqu'au bout de la nuit, mais également les fans de sports extrêmes, qui deviendront un point central de la stratégie Red Bull (Alm *et al.*, 2004).

2.2 Globalisation de Red Bull via sa stratégie marketing et son association au sport

Malgré qu'il soit le créateur ayant inspiré l'élaboration de Red Bull et qu'il possède presque la moitié de l'entreprise, Yoovidhya a une confiance totale en Mateschitz et lui laisse la liberté de façonner l'entreprise comme il l'entend. Ce dernier va suivre la stratégie suivante : « *Start small, grow big* » (Alm *et al.*, 2004). Ainsi, il paraît naturel pour Mateschitz de commencer en Autriche, son pays d'origine, qui bénéficie d'un environnement favorable au développement de

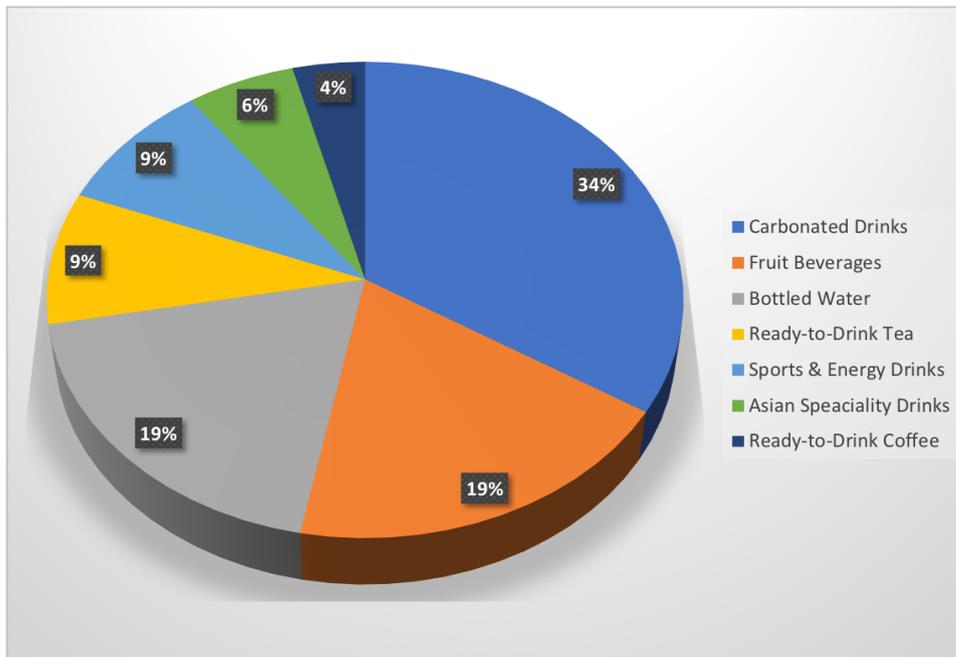
la marque. Parenthèse historique ; en 1955, le pays signe à Vienne le Traité d'État autrichien avec les États-Unis, la France, l'URSS et le Royaume-Uni, se déclarant ainsi neutre. Cela lui permet de jouir d'une certaine liberté économique et surtout de devenir un point de passage entre l'Ouest et l'Est pendant les décennies à venir (Arslan, 2012). Le succès de la marque ne se fait ressentir qu'après les trois ans de travail marketing intense et son lancement officiel en 1987. Dans les années à venir, la marque commence son développement à l'internationale avec l'arrivée des canettes en Hongrie en 1992, puis au Royaume-Uni, en Hollande, en Suisse et en Allemagne en 1994 (Farris *et al.*, 2017). En 1995, l'Autriche devient membre de l'Union européenne, accédant ainsi à un plus vaste marché et profitant de tarifs plus favorables. La marque s'exporte ainsi dans de nombreux autres pays d'Europe de l'Est et s'étend même vers d'autres continents comme l'Amérique du Sud avec le Brésil ou encore l'Océanie avec l'Australie. Les canettes Red Bull touchent finalement le sol américain en 1997, avec leur première apparition en Californie, un grand marché pouvant permettre à Red Bull de venir gentiment se faire une place importante au sein des plus grandes marques de boissons (Alm *et al.*, 2004).

Pour pouvoir s'exporter internationalement en suivant la stratégie « commencer petit, devenir grand », Red Bull a dû mettre en place une politique marketing particulièrement efficace. Dans un premier temps et avant toute chose, Red Bull est une innovation. Dans un marché de la boisson non alcoolisée (« *Soft Drink Market* ») que dominant Coca-Cola et Pepsi, il a fallu amener un nouveau concept, à savoir celui des boissons énergisantes. Même si l'on retrouve déjà ce type de boisson sur le continent asiatique, il s'agit globalement d'un tout nouveau marché que Red Bull fait elle-même émerger au sein même du plus gros marché des boissons non alcoolisées et qui lui permet de pénétrer avec succès la scène internationale. Dans son interview pour le magazine Forbes en 2005, l'entrepreneur autrichien affirme d'ailleurs : « *Lorsque nous avons commencé, nous avons dit "Il n'y a pas de marché existant pour Red Bull, mais Red Bull le créera"* » (Dolan, 2005).

Lorsque l'on observe la Figure 1 ci-dessous, on se rend bien compte que le segment des boissons énergisantes (« *Sports & Energy Drinks* ») reste tout de même réduit (9%) dans le marché des boissons non alcoolisées par rapport à celui des boissons gazeuses (« *Carbonated Drinks* »), des boissons aux fruits (« *Fruit Beverages* »), ou encore de l'eau en bouteille (« *Bottled Water* »), qui représentent respectivement 34%, 19% et 19% du marché. Si des marques comme Coca-Cola ou Pepsi continuent de dominer l'industrie, Red Bull a su tirer son épingle du jeu en devenant leader dans sa propre catégorie, celle des boissons énergisantes,

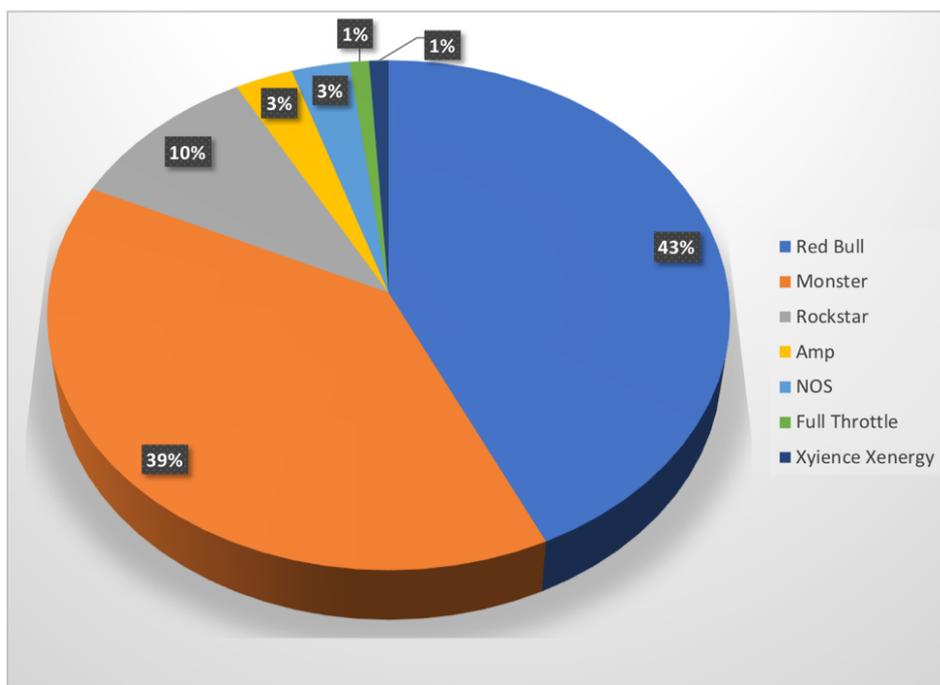
dont Mateschitz a identifié l'énorme potentiel. En effet, lorsque l'on regarde plus en détail ce segment du marché dans la Figure 2 également ci-dessous, on s'aperçoit que Red Bull en est le leader avec presque la moitié des parts de marché, qu'elle partage majoritairement avec la marque américaine « Monster Energy » (82% à elles seules).

Figure 1. Le marché des boissons non alcoolisées (« Soft Drink Market ») en 2012



Source : BidnessETC (2012)

Figure 2. Le marché de niche des boissons énergisantes en 2020



Source : T4 (2021)

Si Red Bull a su se frayer un chemin en créant une nouvelle catégorie de produits, elle a également su innover en matière de segmentation du public cible, avec la volonté de toucher une clientèle très spécifique : les jeunes hommes de 18 à 30 ans, fans de sport en général et de sports extrêmes plus spécifiquement (Alm *et al.*, 2004). Sachant cela, la marque a pu facilement trouver sa politique de distribution et de promotion. Effectivement, Red Bull commence par vendre ses canettes dans des bars, là où le public recherché est présent, avant de faire son entrée dans les supermarchés par la suite. Quant à sa stratégie promotionnelle, elle mise en premier lieu sur sa présence directe sur les sites d'événements de sports extrêmes ainsi que de fêtes étudiantes. De ce fait, cette stratégie marketing peu usuelle permet à la marque de Mateschitz de susciter énormément d'intérêt et de se positionner en véritable leader du marché des boissons énergisantes (Pastore, 2018).

Désormais omniprésente et impossible à ignorer, Red Bull a également réussi sa globalisation grâce à son intégration dans le monde du sport. Comme expliqué plus haut, elle s'est assez rapidement associée à des événements de boxe thaïlandaise à ses débuts et, contrairement aux méthodes de sponsoring classiques consistant à accompagner simplement un événement en se soumettant en quelque sorte aux institutions sportives, elle est allée plus loin en créant ses propres événements sportifs extrêmes, vecteurs de sensations fortes symbolisant bien l'image de la marque. Ainsi, c'est sur les terres natales de Mateschitz que la marque entame cette stratégie en organisant la première édition du « Red Bull Dolomittenman », une course de relais ralliant plusieurs sports extrêmes (course, vélo de montagne, kayak et parachutisme) qui se déroule proche de la ville de Lienz, en Autriche. Deux ans plus tard, le « Red Bull Flugtag » voit le jour ; une compétition dans laquelle les concurrents tentent de s'envoler sur des machines fabriquées à la main par leurs soins. Depuis, la marque aux taureaux rouges n'a cessé d'inventer des événements plus originaux et impressionnants les uns que les autres, avec notamment le concours de voltige aérienne « Red Bull Air Race », le circuit mondial des sauts de falaises « Red Bull Cliff Diving », ou encore les courses de patins à glace « Red Bull Crashed Ice » (Red Bull, s.d.-a). Ces événements, pour la plupart mondiaux à l'heure actuelle, ont ainsi permis à Red Bull de gagner énormément en popularité et de se créer une très bonne base de consommateurs fidèles à la boisson. De plus, Red Bull a profité de l'arrivée des plateformes digitales telles que YouTube et Instagram pour diffuser ses événements avec du contenu très attrayant et accrocheur, laissant le plus souvent le produit même en arrière-plan. En 2010, le patron de la marque disait d'ailleurs au magazine GQ que « *Le but de l'entreprise n'est plus de vendre de la boisson, mais de découvrir des gens doués et de les aider à s'accomplir.* » (Seckel,

2012). Cette citation s'illustre parfaitement dans l'événement « Red Bull Stratos » en 2012, probablement l'un des plus gros succès de la marque, cumulant 8 millions de visionnages en direct sur YouTube et étant diffusé par 80 chaînes télévisées dans 50 pays (Tejwani, 2020). Réalisé par le parachutiste Felix Baumgartner, le projet consistait à chuter librement depuis une navette dans la stratosphère à presque 40'000m au-dessus du sol puis à atterrir en parachute sur la terre ferme après plus de neuf minutes de vol. Cet événement colle très bien à l'image de la marque puisqu'il s'agit non seulement d'un athlète autrichien, mais également puisque ce dernier réalise à proprement parler le slogan « Red Bull donne des ailes ».

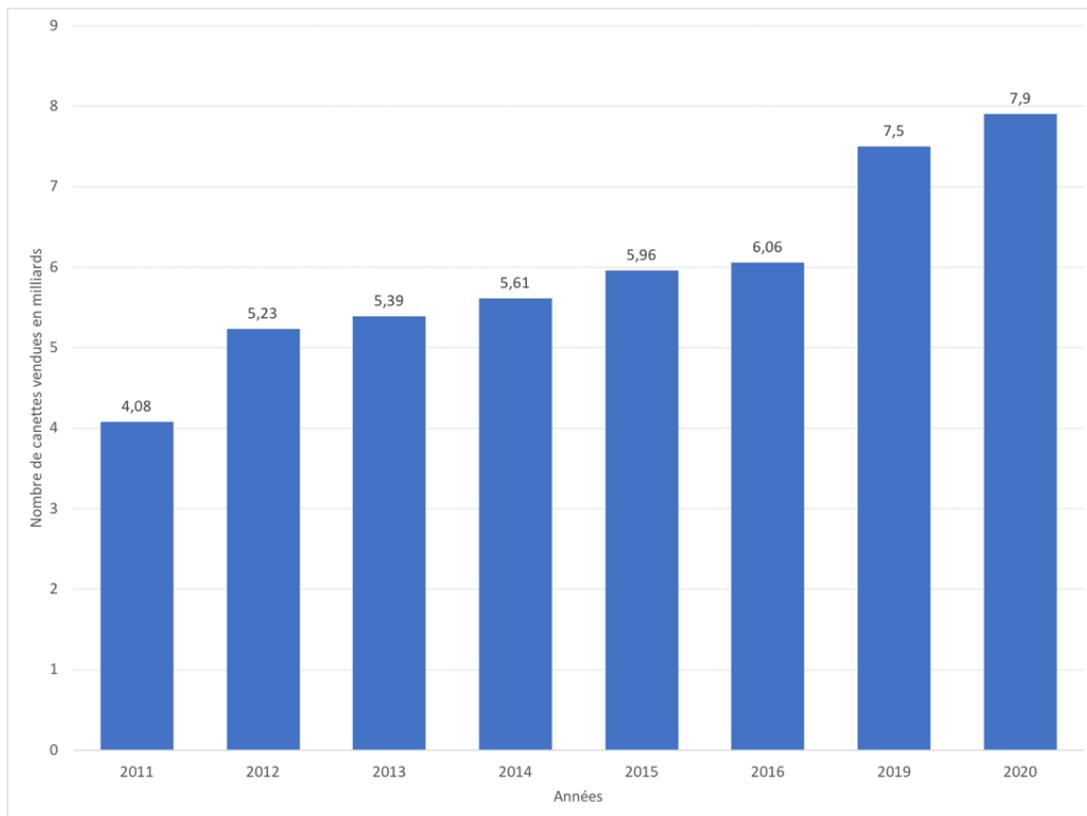
Cette utilisation du sport comme outil marketing passe également par le sponsoring d'athlètes. En 1989 déjà, Gerhard Berger, pilote automobile autrichien, devient le premier athlète à être sponsorisé par Red Bull, qui fait alors un premier pas dans la Formule 1. Désormais associée à plus de 500 athlètes à travers le monde (Seckel, 2012), Red Bull peut compter sur de nombreuses stars pour porter haut les couleurs de la boisson énergisante, en passant par le football avec Neymar Jr. ou Trent Alexander-Arnold, le tennis avec l'Autrichien Dominic Thiem, le baseball avec Kris Bryant, le basketball avec Blake Griffin, le cricket avec K.L. Rahul, la Formule 1 avec Max Verstappen, et même le eSport avec le joueur Ninja (Red Bull, s.d.-b). Via ces véritables vedettes dans leurs domaines respectifs, la plupart du temps suivies par des millions d'abonnés sur les réseaux sociaux (ex. Neymar Jr. cumule 163 millions d'abonnés sur Instagram, 75 millions sur Facebook, et 55 millions sur Twitter²), la marque recouvre les sports les plus populaires et s'assure ainsi une visibilité planétaire.

Par la création d'événements sportifs, le sponsoring d'athlètes et, plus globalement, par une appropriation de la sphère sportive, Red Bull a réussi à s'imposer en devenant incontournable. Peu importe le coin du monde, la marque autrichienne est présente, associe son image au champ sportif et réussit le plus souvent avec succès. Dans la Formule 1 par exemple, Red Bull se développe en devenant sponsor de l'écurie suisse Sauber en 1995, puis de Arrows en 2001. La marque rachète ensuite l'écurie Jaguar à Ford en 2004, afin d'en faire Red Bull Racing (Red Bull, 2019). Peu de temps après, elle devient propriétaire de l'écurie Minardi pour en faire Toro Rosso (aujourd'hui Alpha Tauri), que l'on traduit par « Red Bull » en italien, et possède ainsi deux des dix écuries dans le sport automobile le plus populaire au monde. Son moment de gloire en Formule 1 arrive alors avec le pilote allemand Sebastian Vettel, d'abord passé par Toro Rosso, qui gagne quatre fois de suite le Championnat du monde de Formule 1 entre 2010 et 2013 avec Red Bull Racing. Avec des courses réparties sur tous les continents, Red Bull peut

² Chiffres au 21 octobre 2021

ainsi compter sur la Formule 1 pour s'exposer très positivement à ces différents marchés et accroître ses ventes d'année en année.

Figure 3. Nombre de canettes Red Bull vendues entre 2011 et 2016, en 2019, et en 2020 (en milliards)



Sources : Statista (2019), Tejwani (2020) et Red Bull (s.d.-c)

La Figure 3 ci-dessus illustre bien la croissance rapide et continue des ventes de Red Bull sur la dernière décennie. La marque de Mateschitz est de plus en plus populaire et ne cesse de s'affirmer au sommet de la montagne des boissons énergisantes, principalement grâce à son association au sport. Employant plus de 12'000 personnes dans 171 pays différents à la fin de l'année 2020, l'empire Red Bull vend presque 8 milliards de canettes en 2020, avec une croissance considérable des ventes sur le marché indien (+37%), brésilien (+30%), turc (+23%), ou encore allemand (+19%) (Red Bull, s.d.-c ; Tejwani, 2020).

Si Red Bull s'est considérablement développée et s'est de plus en plus impliquée dans le monde du sport au fil des années, la marque n'est pas passée à côté du sport le plus populaire au monde : le football.

2.3 Le football, nouveau terrain de jeu de Red Bull

À l'heure actuelle, Red Bull détient cinq clubs de football professionnels sur trois continents différents : le Red Bull Salzburg (RBS) et le FC Liefering (FCL) en Autriche, le RB Leipzig (RBL) en Allemagne, les Red Bulls de New York (RBNY) aux États-Unis, ainsi que le Red Bull Bragantino (RBB) au Brésil. Voyons plus en détail l'historique derrière la prise en charge de ces clubs.

À nouveau, c'est bel et bien en Autriche, à Salzburg, proche du siège de la marque, que Red Bull entame son ascension dans le football, et ce, toujours en suivant la stratégie de commencer petit pour devenir grand (Giménez, 2021). En effet, Red Bull prend le contrôle du SV Austria Salzburg en 2005 et change radicalement son identité : les couleurs violettes et blanches sont désormais remplacées par les couleurs rouges, blanches et dorées de la marque de boissons, le nouvel écusson contient les deux taureaux rouges de Red Bull, le club se prénomme dorénavant Red Bull Salzburg, et le stade adopte le nom de Red Bull Arena à partir de 2008. Contre la volonté des fans, Red Bull a ainsi transformé complètement l'identité du club à son effigie, allant même jusqu'à inscrire l'année 2005 comme celle de la naissance du club sur leur site Internet, ce qui a finalement été refusé par la Fédération autrichienne de football (ÖFB). Le club s'attire donc les critiques de la plupart des fans de football à travers le pays et principalement ceux du club, qui n'acceptent pas cette prise de pouvoir et qui décident de reconstituer un club à l'identité du SV Austria Salzburg (Tejwani, 2020). Cependant, la nouvelle acquisition de Red Bull se développe rapidement grâce à l'argent qu'elle injecte pour assurer un bon effectif ainsi qu'une bonne qualité de management, avec notamment l'arrivée du joueur croate Niko Kovač et celle du coach italien expérimenté Giovanni Trapattoni, assisté par la légende allemande Lothar Matthäus. Lors de la saison 2006-2007, le club gagne déjà son premier titre de champion d'Autriche, qu'il gagne également en 2009, 2010, 2012, et qu'il a gagné chaque année depuis 2014. Depuis cette prise en charge, le RBS a également gagné huit Coupes d'Autriche et a participé de nombreuses fois aux meilleures compétitions européennes (UEFA Champions League et UEFA Europa League), allant même jusqu'en demi-finale de l'Europa League lors de la saison 2017-2018 (Red Bull Salzburg, s.d.).

Mais Red Bull ne s'arrête pas là et acquiert, en 2006, les MetroStars de New York, pensionnaires de Major League Soccer (MLS), principale ligue de football professionnel en Amérique du Nord. En effet, elle voit en cette équipe un énorme potentiel pour agrandir son empire outre-Atlantique et s'emparer d'un sport de plus en plus populaire aux États-Unis. Red Bull débourse environ 100 millions \$ à l'entreprise Anschutz Entertainment Group (AEG) pour

devenir le propriétaire du club, dont elle va également transformer l'identité de A à Z (Tejwani, 2020). Red Bull adopte la même stratégie qu'avec le Red Bull Salzburg en remodelant l'image du club pour la faire correspondre à la sienne, à savoir via la présence des deux taureaux rouges sur l'écusson, l'utilisation des couleurs rouges, blanches et dorées, et le changement de nom pour devenir les Red Bulls de New York. Après avoir évolué pendant treize ans dans le Giants Stadium (aujourd'hui MetLife Stadium), le club new-yorkais bénéficie maintenant de son propre stade de 25'000 places, le Red Bull Arena, financé à hauteur de 200 millions \$ par la marque autrichienne et inauguré en 2010 (Tejwani, 2020). La stratégie est la suivante : miser sur quelques stars aux côtés de jeunes talents plus locaux. Par exemple, des stars comme Youri Djorkaeff, Thierry Henry, Tim Cahill ou encore Juninho passent par le club et lui permettent de gagner en visibilité et en attractivité, tout en développant des joueurs locaux plus jeunes, tels que Matt Miazga (acheté par Chelsea FC) ou Tyler Adams (acheté par RB Leipzig), amenés par la suite à s'envoler pour l'Europe. Malgré que le club ait développé une très bonne académie et produit de très bons jeunes joueurs ayant le potentiel pour jouer en Europe, le palmarès du club reste encore maigre, avec quelques trophées et victoires de Conférence, mais aucune victoire des « *play-offs* » de la MLS (Transfermarkt, s.d.).

En 2007, après les succès en Autriche et aux États-Unis, la marque souhaite s'emparer du continent sud-américain et, plus spécifiquement, du Brésil, pays réputé pour la qualité de ses jeunes joueurs (Tejwani, 2020). Elle crée ainsi le Red Bull Brasil à São Paulo, qui évolue alors dans des divisions inférieures et qui, faute de bons résultats et d'une réglementation les obligeant à jouer à un niveau local et les empêchant ainsi d'espérer jouer en D1 brésilienne à court terme, fusionne avec le Clube Atlético Bragantino en 2019 pour former le Red Bull Bragantino (Pastore, 2018). En l'espace d'une année, le club gagne facilement le championnat de D2 grâce aux investissements à hauteur de 11,5 millions \$ par la marque autrichienne (The Times of India, 2020) et fait donc son entrée dans l'élite du football brésilien en 2020. À l'instar des autres clubs sous sa propriété, Red Bull transforme l'identité du club de manière à ce qu'elle lui corresponde et, plus globalement, investit énormément dans le management de l'équipe, les joueurs, ainsi que la rénovation du stade et des infrastructures d'entraînement (Welbirg, 2019). Par exemple, en amont à sa première saison en D1 en 2020, le club dépense plus de 19 millions \$ sur le marché des transferts, faisant de lui le troisième club du pays ayant le plus dépensé après Palmeiras (21 millions \$), futur vainqueur de la Copa Libertadores en 2020, et le Flamengo (47 millions \$), vainqueur du championnat brésilien et de la Copa Libertadores en 2019 (Tejwani, 2020). De plus, le club Red Bull Brasil existe, lui, toujours et sert d'académie

dans laquelle piocher les meilleurs talents de la région pour alimenter le club de Bragantino. Après sa montée rapide au sein de la meilleure division du Brésil, le club s'est dernièrement qualifié pour la finale de la Copa Sudamericana, compétition la plus prestigieuse du continent après la Copa Libertadores, mais s'est finalement incliné sur le score de 1-0.

Entre temps, la compagnie de Dietrich Mateschitz s'attaque au continent africain et crée l'académie Red Bull Ghana en 2008, dont la première équipe atteint la D2 ghanéenne en 2009 (Pastore, 2018). Cependant, le projet est abandonné en 2014 et repris par le club néerlandais Feyenoord Rotterdam, qui crée la West African Football Academy, dont la première équipe joue en D1 ghanéenne (Reid, 2017b ; Tejwani, 2020). Si elle s'est retirée du projet, Red Bull n'a pas pour autant perdu de vue les joueurs qui y sont formés, comme en témoigne l'acquisition, début 2021, des jeunes Forson Amankwah et Daniel Owusu par le Red Bull Salzburg en provenance de cette académie (Red Bull Salzburg, 2021).

En 2009, la marque autrichienne continue sa lancée en Allemagne et devient propriétaire du SSV Markranstädt, club amateur évoluant en 5^e division. La ville de Leipzig semble être une option idéale pour Red Bull, qui souhaite avoir un club à succès sur la scène européenne à moyen terme, notamment en Champions League, afin d'en faire sa vitrine sportive (Lelievre, 2020). Effectivement, bien qu'il y ait un stade de 43'000 places rénové dans le cadre de la Coupe du Monde 2006, il n'y a pas d'équipe représentant la ville au plus haut niveau du football allemand. De plus, la Bundesliga est un des cinq grands championnats européens et permettrait à Red Bull d'agrandir considérablement sa marque au vu de la grande attractivité de cette ligue en comparaison aux ligues autrichienne et américaine auxquelles l'entreprise participe via le RBS et les RBNY (Tejwani, 2020). Stimulé par les investissements financiers massifs de Mateschitz, le club connaît quatre promotions en l'espace de sept ans et joue désormais en Bundesliga depuis 2016. Entre temps, Red Bull change à nouveau l'identité du club pour la coller à ses propres signes distinctifs, que ce soit avec un nouveau logo similaire à celui des autres clubs de la marque, avec la reprise du stade Zentralstadion et son changement de nom en Red Bull Arena, ou avec un nouveau nom de club: le RB Leipzig (Grell, 2017a). Cependant, il ne s'agit pas de « Red Bull » Leipzig comme nous pourrions l'imaginer, mais plutôt de « RasenBallsport » Leipzig³, conformément au point 2 de la Section 12 des Statuts de la Ligue allemande de football⁴ (DFL), qui affirme que « *Les changements, ajouts ou révisions des noms*

³ Que l'on pourrait traduire en français par « Sport de balle sur gazon Leipzig »

⁴ Statuts de la DFL, Édition Août 2019. Consulté le 3 novembre 2021, à l'adresse <https://media.dfl.de/sites/2/2020/03/Statutes-of-DFL-Deutsche-Fu%C3%9Fball-Liga-e.V.-effective-as-of-21-August-2019.pdf>

et de l'identification des clubs à des fins de marketing ne sont pas autorisés. ». Même si la marque n'a pas pu se placer explicitement dans le nom du club, il est certain que les initiales « RB », similaires aux siennes, lui sont associées implicitement dans l'imaginaire collectif. Le RBL a su aussi contourner la fameuse règle allemande du « 50+1 » (Section 8 des Statuts de la DFL), qui veut que les clubs et, par extension, les supporters détiennent la majorité de leurs propres droits de vote, afin d'empêcher que des investisseurs externes ne détiennent plus de 49% des parts (Bundesliga, 2017 ; Rain, 2020). En effet, si le Borussia Dortmund avait environ 140'000 membres payant une soixantaine d'euros par an et ayant ainsi un droit de vote en 2016, le RB Leipzig n'a, lui, qu'une dizaine de membres, qui plus est liés à la compagnie Red Bull, empêchant ainsi les fans d'avoir une voix dans les décisions du club (Tifosy Capital & Advisory, 2021). Le club est donc parvenu à respecter le principe du 50+1 tout en opérant complètement contre son esprit, s'attirant la colère des fans des clubs allemands adverses et faisant de lui « *le club le plus détesté d'Allemagne* » (Le Foll, 2016). Malgré cela, le club n'a cessé de progresser et de faire bonne figure dans le football allemand et européen, notamment en terminant deuxième derrière le FC Bayern München lors des saisons 2016/2017 et 2020/2021, et en allant jusqu'en demi-finale de Champions League en 2020. À nouveau, la marque autrichienne a fait beaucoup d'investissements dans l'effectif, le staff et les infrastructures sportives du RBL, mais ce dernier a également bénéficié des joueurs de très bonne qualité provenant des différents clubs satellites du portefeuille de Red Bull pour assurer une certaine compétitivité à l'équipe vis-à-vis des cadors de Bundesliga que sont le Borussia Dortmund, le Bayern München, ou encore le Borussia Mönchengladbach et le Bayer Leverkusen.

Finalement, Red Bull fait l'acquisition de son cinquième club en 2012, en devenant propriétaire de l'USK Anif, club autrichien de D3 qu'elle renomme FC Liefering et qui adopte une identité visuelle tout de même « différente » de celle des autres clubs Red Bull, sans la présence des taureaux rouges chers à la marque. Le club, promu en D2 à partir de 2013, sert non seulement à alimenter l'effectif du Red Bull Salzburg, mais sert également de porte d'entrée dans le football européen pour les joueurs internationaux en provenance du Red Bull Bragantino ou des Red Bulls de New York n'ayant pas forcément réussi le saut direct vers Salzburg ou Leipzig (Roitman & Poli, 2020).

Grâce à cet éventail de clubs rassemblés sous les ailes de Red Bull en l'espace de sept ans seulement (cf. *Tableau 1* ci-dessous), la marque de boissons énergisantes a su s'implanter dans le monde du football pour y créer un véritable empire. Si le business model du multi-club ownership réussit à Red Bull jusqu'à maintenant, avec une présence dans l'élite du football

allemand, autrichien, brésilien et américain, il conviendra, par la suite, de se pencher plus précisément sur les positions et les relations des clubs Red Bull sur le marché des transferts et de prêts, ainsi que sur les avantages qu'une telle structure peut apporter au groupe. Mais avant cela, il est important d'examiner les différentes structures de propriété dans les clubs de football, de retracer l'origine et différents modèles du MCO, de même que de présenter les différentes bases légales le régulant afin, principalement, de mieux comprendre et définir ce phénomène.

Tableau 1. Profil des clubs sous la propriété de Red Bull

	Red Bull Salzburg	New-York Red Bulls	Red Bull Bragantino	RB Leipzig	FC Liefering
Écusson					
Pays	Autriche	États-Unis	Brésil	Allemagne	Autriche
Ancien-s club-s	SV Austria Salzburg	MetroStars de New-York	CA Bragantino / Red Bull Brasil	SSV Markranstädt	USK Anif
Année de création	1933	1996	1928/2007	1990	1947
Année de prise en charge par Red Bull	2005	2006	2019	2009	2012
Stade	Red Bull Arena (30'188 places)	Red Bull Arena (25'000 places)	Estádio Nabi Abi Chedid (17'724 places)	Red Bull Arena (43'000 places)	Red Bull Arena (30'188 places)
Championnat actuel	D1 autrichienne (Bundesliga)	D1 américaine (Major League Soccer)	D1 brésilienne (Série A)	D1 allemande (Bundesliga)	D2 autrichienne (2. Liga)
Âge moyen de l'effectif actuel	23,0	23,2	23,9	24,1	18,5

Source : représentation propre à ce travail (Transfermarkt, s.d.)

3. Cadre théorique

En vue de donner de la crédibilité et de la cohérence à mon travail de mémoire, il est essentiel de s'appuyer sur certaines sources scientifiques et académiques. Ainsi, cette partie permet d'obtenir un aperçu des différentes références utiles à la compréhension du multi-club ownership dans le football ainsi qu'à l'analyse de réseaux adoptée dans mon étude. Aussi, elle permet de concevoir plus précisément les différents concepts clés pour l'analyse de réseaux. De plus, cette partie a pour objectif de poser les bases quant au MCO, en abordant les structures de propriété des clubs de football, l'origine du MCO dans le football et quelques modèles caractéristiques l'exemplifiant, ainsi qu'en examinant les différentes bases légales le définissant.

3.1 Revue de la littérature

Bien qu'un nombre grandissant de clubs de football fassent partie d'une structure de multi-club ownership établie par une personne physique ou morale, la thématique du MCO reste encore peu abordée, notamment par les auteurs scientifiques (Breuer, 2018). Effectivement, si le City Football Group ou Red Bull, via les empires footballistiques qu'ils ont construits, ont grandement contribué à faire connaître le MCO au grand public, il y a tout de même un véritable manque de littérature conventionnelle à ce sujet (Lenarduzzi, 2021 ; Lundgren & Heljeberg, 2021). À titre d'exemple, Breuer & Kaiser (2017) analysent le MCO d'un point de vue de la manipulation des compétitions tandis que Bauer & Hovemann (2019), ou encore Lammert *et al.* (2009), l'analysent d'un point de vue du droit et de l'éthique, en se penchant sur le football professionnel allemand et la règle 50+1. Le journal Football Legal (2020) a également dédié une édition entière au MCO dans le football, mais l'a abordé principalement d'un angle juridique, de manière similaire à Pastore (2018), qui s'est penché sur la question du Third-Party Ownership et du Multi-Club Ownership, ou à Ivkovic (2021), qui a regardé différents cadres légaux européens restreignant la pratique du MCO. Vis-à-vis de la diversification des activités des clubs de football (KPMG, 2017), Holzmayer & Schmidt (2020) se sont penchés sur la question, sans pour autant aborder explicitement le business model du MCO.

En ce qui concerne ma perspective d'analyse pour ce mémoire, à savoir l'analyse des réseaux (« *network analysis* »), plusieurs auteurs (Knoke & Kuklinski, 1982 ; Granovetter, 2017 ; Burt, 1992) ont contribué à son développement et m'ont permis de comprendre plus précisément les enjeux de celle-ci. Mais il est ici plus intéressant de se pencher sur plusieurs recherches reliant

cette perspective au monde du football et son marché des transferts et/ou de prêts. Effectivement, malgré qu'ils ne se penchent pas sur la thématique du MCO, leurs études du marché des transferts/prêts via l'analyse de réseaux m'ont permis de mieux saisir les différentes mesures importantes ainsi que la manière de les interpréter, ce qui m'a aidé à construire mon propre réseau dans le cadre du mémoire. Dans une thématique donc assez similaire, Bond *et al.* (2020) s'intéressent aux propriétés du réseau de prêts des clubs des cinq grands championnats européens entre 2009 et 2017, Liu *et al.* (2016) s'appuient sur un réseau de transferts de plus de 400 clubs dans 24 ligues de D1 au niveau mondial entre 2011 et 2015 pour voir s'il existe un lien entre le succès d'un club et ses activités sur le marché des transferts de joueurs dans le réseau. De même, Xu (2020) étudie la façon dont certains facteurs ont influencé le réseau de transferts de 98 clubs européens durant la fenêtre de transfert estivale de la saison 2019/2020, Coates *et al.* (2020) analysent comment les propriétés des activités du réseau de transferts d'un club de football influencent la performance du club en utilisant 23'220 clubs provenant de 189 pays entre 1996 et 2016, et Matesanz *et al.* (2018) explorent l'évolution du réseau de transfert des joueurs de football vis-à-vis de la performance des clubs parmi 21 premières divisions européennes entre les saisons 1996/1997 et 2015/2016.

Sur Internet, il est possible de retrouver une multitude d'articles intéressants abordant le thème du MCO, mais ceux-ci ne bénéficient pas d'une fiabilité comparable aux ressources scientifiques et académiques. Pourtant, il est tout de même possible de trouver plusieurs articles mis en ligne par des plateformes légitimes et dignes de confiance, à savoir le blogue en droit du sport de l'Institut Asser (Grell, 2017a et 2017b ; Lenarduzzi, 2021), qui s'est intéressé au MCO d'un œil juridique, KPMG Football Benchmark (KPMG, 2017 ; KPMG, 2020), qui a tenté de dégager les principaux enjeux poussant certains propriétaires à mettre en place un business model de MCO, ou encore PlaytheGame (Menary, 2021b), qui s'est concentré sur le nombre actuel de cas de MCO et sur les éventuelles dérives du phénomène.

Ainsi, la majorité des études abordent le MCO sous ses dimensions juridique et éthique, et aucune d'entre elles ne se penche plus précisément sur les mécanismes et les aboutissements concrets d'une telle pratique. D'ailleurs, Breuer (2018) explique qu'il n'existe pratiquement aucune preuve empirique sur les effets de la propriété de plusieurs clubs. Pourtant, bien qu'elles fassent partie de la littérature grise, remettant de ce fait en question notre confiance envers celle-ci, deux thèses se sont concentrées sur les effets du MCO et semblent bénéficier d'une certaine crédibilité et conformité vis-à-vis des attentes scientifiques. D'une part, Dias (2021) a cherché à comprendre si la multipropriété de clubs peut apporter des avantages compétitifs par rapport

au modèle majoritairement présent consistant à exploiter un seul club. D'autre part, Lundgren & Heljeberg (2021) ont tenté d'explorer empiriquement les potentielles motivations de propriétaires de clubs de football à adopter un modèle de MCO en appliquant les théories de l'administration des affaires sur les deux meilleures divisions de football en Angleterre.

3.2 Concepts clés

Une notion primordiale de mon mémoire est celle de multi-club ownership. Cependant, n'ayant pas de consensus quant à la définition générale de cette dernière, principalement puisqu'elle résulte des dispositions légales variées établies par les organismes sportifs internationaux et nationaux compétents en la matière, il est pertinent d'y accorder un chapitre entier (cf. chapitre *Définition et bases légales du multi-club ownership* plus bas) afin de saisir plus exactement les contours de la notion en question.

En revanche, plusieurs autres concepts méritent ici quelques brèves, mais précieuses, explications permettant d'éclairer la partie plus analytique de mon mémoire. En effet, il y a premièrement la notion de réseau, que l'on pourrait comprendre généralement comme les relations entre un ensemble de personnes, d'objets ou encore d'événements (Knoke & Kuklinski, 1982). L'analyse utilisée dans ce mémoire découle plus spécifiquement de l'analyse des réseaux sociaux (« *social network analysis* »), s'étant développée au départ dans les champs de la sociologie et de l'anthropologie et résultant elle-même de la théorie des graphes. Il est ainsi possible de modéliser un réseau sous forme d'un graphe, qui décrit un ensemble de nœuds (ou sommets, ou acteurs) qui sont connectés par un ensemble d'arêtes (ou liens), qui représentent donc les interactions ou relations entre les acteurs du réseau (Bond *et al.*, 2020). La notation mathématique précise est la suivante : $G = (N, A)$, signifiant que le graphe G est composé d'un ensemble de nœuds N , et d'un ensemble d'arêtes A ($A \in N \times N$) (Aomar, 2020). À titre d'illustration, dans mon étude, le réseau est un réseau de transferts et de prêts dans lequel les nœuds sont les différents clubs de football de plusieurs ligues et les arêtes sont les transferts et prêts entre ces clubs durant la période du 1er juillet 2019 au 31 août 2021. En l'espèce, le réseau de 2444 transferts et prêts observés comprend plus précisément 203 clubs (nœuds), donc $N = (1, 2, 3, \dots, 203)$, avec 1744 liens uniques (arêtes) entre les nœuds, donc $A = (1, 2, 3, \dots, 1744)$, soit moins que le nombre de transferts et prêts observés, signifiant que 700 transactions se sont déroulées entre des clubs ayant déjà eu une interaction sur la période étudiée. Il est aussi important de noter que le graphe est ici dirigé ou orienté, signifiant que les liens ont un sens (ex. du nœud i vers le nœud j , autrement dit un transfert/prêt d'un joueur du club i vers le club

j). De plus, le graphe est pondéré, dans le sens où il tient compte du nombre de fois où des transactions sont conclues entre deux clubs. Ainsi, nous pouvons noter que le réseau $R = (G [N, A], P, I)$, dans lequel P représente les caractéristiques des arêtes, à savoir le nombre de transactions entre deux clubs et I représente les caractéristiques des nœuds, à savoir le nom des clubs ainsi que leurs propriétés locales expliquées ci-dessous.

Justement, en vue d'analyser un réseau et ses nœuds et d'en comprendre leurs propriétés, il existe plusieurs mesures dites globales, pour le réseau entier, et locales, pour les nœuds plus spécifiquement. Celles utilisées ici sont souvent les plus essentielles dans l'analyse de réseaux et ont été pour la plupart exploitées par Bond *et al.* (2020) dans leur article sur le réseau de prêts européens dans le football. Expliqué de manière claire et précise, l'article en question m'a en quelque sorte guidé pour la construction et l'analyse du réseau propre à mon mémoire.

Ainsi les mesures globales sont les suivantes :

1) Degré moyen

Le degré représente le nombre de connexions d'un nœud dans un réseau, autrement dit le nombre de partenaires différents avec lesquels un club a été impliqué pour un ou plusieurs transferts/prêts sur la période étudiée. Ainsi, le degré moyen est simplement le nombre de partenaires que les clubs du réseau ont eu en moyenne sur la période étudiée.

2) Degré moyen pondéré

Pondérer le degré permet d'indiquer le nombre de transactions individuelles auxquelles un club a participé via un transfert ou un prêt. À nouveau, faire la moyenne de cette mesure permet d'indiquer le nombre moyen de transferts/prêts dans lesquels les clubs ont été impliqués.

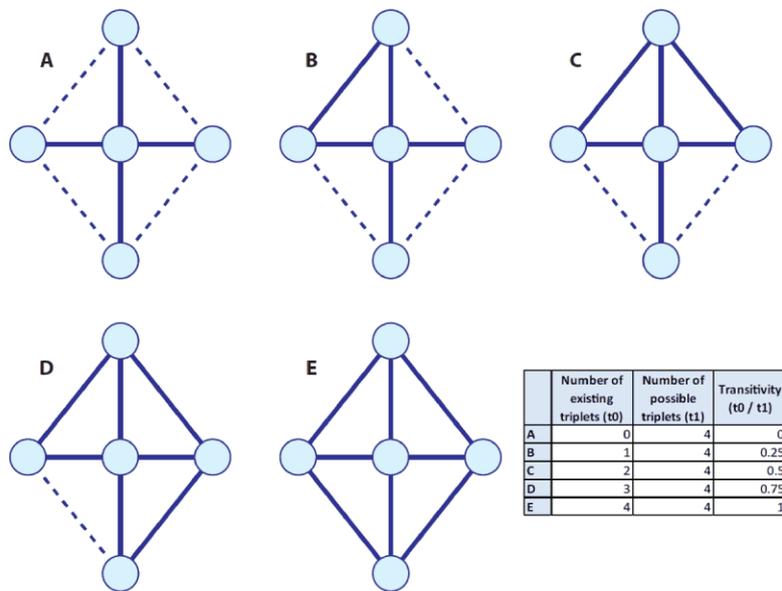
3) Densité

La densité est en quelque sorte une proportion calculée en prenant le nombre de tous les liens uniques apparaissant dans le réseau divisé par le nombre de tous les liens qui auraient été possibles (Knoke & Kuklinski, 1982). Elle permet de comparer le nombre réel de liens présents à celui d'un graphe complet où tous les nœuds (clubs) sont connectés. Plus la valeur est proche de 0, moins les nœuds sont connectés, et plus la valeur est proche de 1, plus les nœuds sont connectés. Dans le cas de l'étude, elle nous indique dans quelle mesure les clubs du réseau de transferts/prêts étudié sont connectés entre eux.

4) Coefficient de clustering global et transitivité

Le coefficient de clustering global, également appelé la transitivité, est « *la probabilité globale pour le réseau d'avoir des nœuds adjacents interconnectés, révélant ainsi l'existence de communautés (ou clusters, sous-groupes, cliques) étroitement connectées* »⁵ (Rodrigue, 2020). De manière assez similaire à la densité, il s'agit d'un rapport entre deux nombres : le nombre observé de triplets fermés dans le réseau et le nombre maximal possible de triplets fermés dans ce dernier. Comme l'expliquent Bond *et al.* (2020), un triplet est constitué de trois nœuds (clubs) reliés par deux (triplet ouvert) ou trois (triplet fermé) liens (transferts/prêts). Ainsi, plus la valeur calculée est proche de 1, plus les triplets sont fermés, autrement dit les clubs du réseau sont connectés à leur voisinage, et plus elle est proche de 0, moins les clubs le sont. La Figure 4 ci-dessous illustre bien cette mesure :

Figure 4. La transitivité dans un réseau



Source : Rodrigue (2020)

Quant aux mesures locales nécessaires à une analyse plus détaillée propre à chaque club, les suivantes ont été utilisées :

5) Centralité de degré

La centralité de degré est identique au degré, qui, comme expliqué plus haut, est le nombre de connexions d'un nœud dans un réseau. Plus la centralité de degré est haute, plus cela signifie qu'un club est connecté et qu'il a donc un nombre élevé de partenaires de transferts/prêts au

⁵ Traduit de l'anglais depuis le site Internet de l'auteur, consulté le 22 janvier 2022, à l'adresse <https://transportgeography.org/contents/methods/graph-theory-measures-indices/transitivity-graph/>

sein du réseau. Similairement à Bond *et al.* (2020), cette mesure a été prise en compte avec le degré pondéré de chaque club (nombre des transactions individuelles d'un club) puis normalisée afin de pouvoir interpréter plus facilement les résultats. Aussi, dans un réseau dirigé, on parle de degré « entrant », autrement dit tous les partenaires qui ont transféré ou prêté un joueur à un club *j*, et de degré « sortant », autrement dit tous les partenaires auxquels un club *j* a transféré ou prêté un joueur. Cela s'applique de manière similaire au degré pondéré, dans lequel on retrouve donc toutes les transactions individuelles entrantes et sortantes (joueurs achetés/empruntés et vendus/prêtés). Cette mesure nous permet de saisir les clubs les plus « puissants » dans le réseau de transferts et de prêts puisque, en général, « (...) *ceux qui ont plus de connexions sont plus puissants que ceux qui en ont moins, car ils influencent un grand nombre de personnes plutôt qu'un petit nombre.* »⁶ (Newman, 2010, cité dans Bond *et al.*, 2020).

6) Centralité de proximité

Cette mesure nous permet de saisir « l'efficacité » d'un nœud en termes de connexion à d'autres nœuds, autrement dit le chemin le plus court pour aller d'un club à un autre club. Ainsi, plus la valeur est élevée, plus club est proche des autres clubs du réseau, signifiant qu'il est un acteur central du réseau (Aomar, 2020).

7) Centralité d'intermédiarité

Cette mesure montre l'importance d'un nœud pour relier des nœuds non connectés, c'est-à-dire lorsqu'un club est positionné entre deux autres clubs non connectés. Ainsi, un club qui se trouve entre deux autres clubs bénéficie d'une position avantageuse puisqu'il a une influence sur la circulation de l'information entre les clubs et, plus globalement, dans le réseau puisqu'il fait le lien entre les clubs (Aomar, 2020).

8) Centralité de vecteur propre

La centralité du vecteur propre mesure l'influence d'un nœud dans le réseau en tenant compte de ses voisins, dans le sens où elle considère non seulement le degré du club, mais également le nombre de liens qu'ont ses propres connexions (voisins) (Aomar, 2020). Ainsi, une valeur élevée montre qu'un club est connecté à des clubs étant eux-mêmes bien connectés et le fait d'être connecté à ces « amis puissants/influents » lui confère donc un certain pouvoir dans le réseau.

⁶ Traduit de l'anglais

3.3 Quelques structures de propriété dans le football

3.3.1 *Propriété publique et propriété privée*

Dans un chapitre dédié à la propriété et à la gouvernance dans le football, Hamil & Walters (2010) définissent trois catégories principales de propriété de clubs présents dans le championnat anglais de Premier League et que l'on retrouve plus communément dans le football européen : le « *stock market model of ownership* », le « *supporter trust model of ownership* » et le « *foreign investor model of ownership* ». Franck (2010) parle respectivement de « *public football corporations* », de « *members' associations* » et de « *privately owned football firms* » pour désigner les mêmes catégories de propriété de clubs de football. Plus globalement, nous pouvons répartir ces catégories en deux grandes structures de propriété : la propriété publique, réunissant les « *members' associations* », et la propriété privée, contenant les « *public football corporations* » et les « *privately owned football firms* ».

Dans le modèle de propriété publique, les « *members' associations* », autrement dit les associations de membres, sont les organisations indépendantes, sans but lucratif, démocratiques, et coopératives dans lesquelles les membres (fans, supporters) détiennent la majorité de la propriété. Via une représentation dominante des membres, de meilleurs liens entre le club et la base de supporters, voire même la communauté, se tissent (Hamil & Walters, 2010) et les intérêts à long terme de ces derniers sont assurés, contrairement à ceux des éventuels investisseurs privés s'impliquant dans d'autres clubs (Acero, Serrano & Dimitropoulos, 2017).

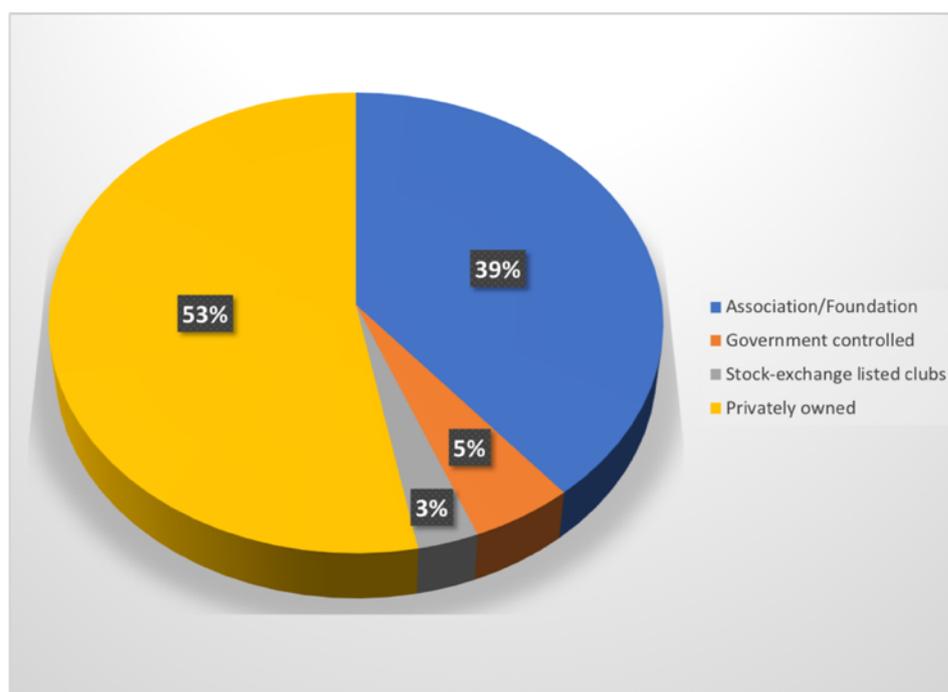
En ce qui concerne le modèle de propriété privée, il s'agit des clubs dont la propriété est détenue par une personne ou un groupe. Les « *public football corporations* », autrement dit les sociétés de football publiques, sont les clubs cotés en bourse, leurs actions étant donc négociées sur les marchés financiers publics (Dias, 2021). Le premier club listé en bourse est Tottenham Hotspur en 1983, suivi par d'autres clubs dans les années suivantes, notamment Manchester United FC, listé dès 1991 et toujours listé à l'heure actuelle. Mais si cette structure de propriété s'est bien développée dans les années 1990, elle a cependant décliné à partir des années 2000, en partie car les plus-values faites sur la hausse des actions restaient faibles et incertaines (Hamil & Walters, 2010). En 2018, l'UEFA estime dans son rapport qu'il y a seulement 20 clubs de première division cotés en bourse parmi les différents championnats européens (UEFA, 2020).

Ces dernières années, les personnes ou groupes privés sont de plus en plus des investisseurs étrangers (« *foreign investor model of ownership* »), qui voient en la propriété d'un club

plusieurs avantages, notamment la notoriété qu'un club peut avoir, pouvant donner à l'investisseur une forte exposition ainsi qu'une renommée mondiale (Hamil & Walters, 2010). Par exemple, sur l'année 2018, l'UEFA (2020) rapporte que près de la moitié des pays européens ont au moins un club détenu majoritairement par un investisseur privé étranger dans les championnats de D1. Entre 2020 et 2021, elle estime que 52 clubs de D1 présents dans les championnats européens ont été rachetés à plus de 50% des parts et que 29 d'entre eux l'ont été par des investisseurs étrangers, représentant donc plus de la moitié des acquisitions (UEFA, 2021). Si les « *public football corporations* » et les « *privately owned football firms* » sont toutes les deux des structures de propriété privée, leur principale différence réside dans leur niveau de transparence. En effet, les clubs cotés en bourse ont l'obligation de divulguer leurs informations financières via des rapports accessibles aux actionnaires et au public, tandis que les clubs privés, absents de la bourse, n'ont pas cette obligation-là (Majaski & Estevez, 2021).

La Figure 5 illustre quelques catégories de propriétés que l'on retrouve classiquement dans les différents clubs européens. De manière assez équilibrée, les plus de 700 clubs européens étudiés sont répartis entre une structure publique (associations/fondations, clubs contrôlés par un gouvernement – 44%) et une structure privée (propriétés privées, clubs cotés en bourse – 56%).

Figure 5. Représentation de différentes catégories de propriété des clubs en Europe



Source : UEFA (2021)

Ces différentes structures de propriété de clubs en Europe sont en partie dues à des « *différences entre les réglementations statutaires, la législation nationale et les ambitions commerciales* »

(UEFA, 2020, p. 52). Mais peu importe leur forme légale ou leur structure de propriété, qui sont d'ailleurs le plus souvent liées (Boillat & Tallec Marston, 2016), tous les clubs peuvent faire partie d'un business model de multi-club ownership. Effectivement, si le fait qu'un club soit une propriété publique ou privée a une influence structurelle sur le club, le fait qu'un club fasse partie d'un business model de MCO a uniquement une influence stratégique et commerciale (Dias, 2021). À titre d'exemple, le club de l'Olympique Lyonnais est non seulement coté en bourse, mais fait aussi partie d'un business model de MCO, avec l'OL Groupe détenant le club français, mais également l'OL Reign, club franchisé évoluant dans la meilleure ligue professionnelle de football féminin aux États-Unis et racheté par l'OL Groupe en 2019 (KPMG, 2020). Le RB Leipzig est quant à lui pensionnaire de Bundesliga allemande, l'obligeant à respecter la fameuse règle 50+1, introduite en 1998 par la DFL pour forcer les clubs allemands à ce que les fans conservent 50% plus une part des droits de vote des clubs (Tejwani, 2020). Si certains clubs ont tout de même bénéficié d'une exception, tels que le Bayer 04 Leverkusen ou le VFL Wolfsburg puisque les entreprises en question ont investi dans le club de manière continue pendant plus de vingt ans, le RB Leipzig a, quant à lui, contourné la règle sans jamais la violer en ne comptant que 17 membres votants, tous employés directement ou indirectement par Red Bull (Bauers *et al.*, 2020 ; Tifosy Capital & Advisory, 2021). Le club de Leipzig est donc non seulement « détenu » par les membres, mais fait aussi partie d'un modèle de MCO, avec les quatre autres clubs Red Bull présentés plus haut. Finalement, dans la plupart des cas de MCO, les clubs ont une structure de propriété privée avec un groupe ou un individu possédant le club. C'est, par exemple, le cas du Pacific Media Group, fond d'investissement américain détenant six clubs en Europe, dont l'AS Nancy en France, le FC Thun en Suisse, Barnsley en Angleterre ou encore KV Oostende en Belgique (Menary, 2021b), ou celui de Roland Duchâtelet, entrepreneur et homme politique belge également propriétaire de six clubs à travers l'Europe (voir Figure 6 plus bas). Ainsi, peu importe la structure de propriété du club, il est possible d'intégrer celui-ci dans un business model de MCO.

3.3.2 Structure juridique des clubs de Red Bull

Le club phare du groupe Red Bull, le RB Leipzig, est une société à responsabilité limitée (SÀRL⁷), signifiant qu'elle a un véritable statut sociétaire se rapprochant de celui d'entreprise « classique » active en dehors de la sphère sportive. Cependant, comme expliqué auparavant, le club a le droit de devenir une SÀRL, pour autant que l'association à but non lucratif⁸ du club

⁷ « *Gesellschaft mit beschränkter Haftung* » (GmbH) en allemand

⁸ « *eingetragener Verein* » (e.V.) en allemand

conserve la majorité des droits de vote (50+1), autrement dit que les supporters conservent le contrôle du club pour limiter l'influence d'investisseurs privés (Bauers *et al.*, 2020). En tant qu'association, ses profits ne peuvent donc pas être distribués, illustrant bien l'importance de la réussite sportive au détriment de la recherche de profit chère aux clubs européens (Drut, 2014). De manière équivalente, le Red Bull Salzburg possède la forme légale d'une SÀRL, contrôlée entièrement par l'association FC Red Bull Salzburg e.V. (Grell, 2017b). En ce qui concerne l'autre club autrichien de la propriété Red Bull, le FC Liefering, il s'agit également d'une SÀRL contrôlée par une association, conformément aux réglementations autrichiennes en la matière. Effectivement, dans l'article de Menary (2021a), Marc Orlainsky, qui travaille dans l'association Play Fair Code, explique que : « *Ownership in the sense of a club as the property of a private person does not actually exist in Austrian sport (...). The Austrian Association Act, the OFB and the Austrian Bundesliga put a stop to this* ».

Outre-Atlantique, Red Bull est propriétaire des Red Bulls de New York (États-Unis) et du Red Bull Bragantino (Brésil). En ce qui concerne le club de MLS, le système est quelque peu complexe. Enregistrée légalement en tant que SÀRL⁹, la MLS est une structure à entité unique, signifiant que les droits TV, les contrats des joueurs ou encore les clubs sont la propriété centrale de la ligue (Taylor, 2011). Ainsi, il n'y a pas de propriétaires au sens traditionnel et au même titre que dans les clubs européens, mais il y a plutôt des propriétaires-investisseurs¹⁰, qui sont actionnaires de la ligue et qui participent donc collectivement à son succès, n'agissant pas de manière individuelle pour leur club respectif (Parker, s.d.). S'ils ont tout de même une influence sur le club en choisissant le personnel et surtout en sélectionnant les joueurs de l'équipe, notamment via les échanges avec les autres clubs ou la « *draft* », ils partagent une partie de leurs revenus et de leurs dépenses directement avec la ligue (Taylor, 2011 ; Parker, s.d.). En ce qui regarde le Red Bull Bragantino, il s'agit d'une société privée à responsabilité limitée (SÀRL¹¹). Bien que les clubs brésiliens soient historiquement enregistrés en tant qu'associations à but non lucratif, principalement en raison du cadre juridique brésilien en leur faveur ainsi que d'une perception craintive des membres des clubs vis-à-vis des potentiels investisseurs privés, le RBB a su s'établir en tant que véritable société privée détenue par la marque autrichienne, ouvrant la voie à d'autres investisseurs dans le football brésilien (Mendonça & Accioly, 2019 ; Sica & Domene, 2020). À ce propos, l'exemple du récent

⁹ « *Limited Liability Company* » (LLC) en anglais

¹⁰ « *Investor-operators* » en anglais

¹¹ « *Limitada* » (Ltda) en portugais

changement de forme légale en société anonyme¹² du club Cruzeiro ES, autorisant ainsi la vente de parts à des investisseurs externes, témoigne de cette ouverture progressive du football brésilien (CIES Sports Intelligence, 2021b).

Pour résumer, les clubs du portefeuille Red Bull sont tous enregistrés en tant que sociétés privées, bien que le RB Leipzig, le RB Salzburg et le FC Liefering soient tout de même détenus par des associations. Par rapport aux Red Bulls de New York, Red Bull agit donc en tant que propriétaire-investisseur dans le club, contrôlé par la MLS via sa structure d'entité unique. Mais peu importe leur statut juridique, les clubs de la marque autrichienne sont liés par un même business model : le multi-club ownership. Penchons-nous maintenant de plus près sur l'origine et l'évolution de ce phénomène.

3.4 Origine et modèles du multi-club ownership dans le football

À l'heure actuelle, de nombreux clubs de football font partie d'un business model de multi-club ownership. Effectivement, sur l'année 2017, l'UEFA rapporte la présence de 26 clubs de première division présents dans un modèle de MCO sur le continent européen (UEFA, 2019). Début 2021, le Centre International d'Étude du Sport (CIES) recense 33 cas de MCO, avec 88 clubs concernés, dont 61 en Europe (Menary, 2021a), tandis que PlaytheGame (Menary, 2021b) identifie 60 groupes de MCO en octobre 2021, impliquant 156 clubs dans le monde, dont 106 en Europe.

Cependant, si cette pratique semble se répandre de plus en plus dans la sphère du football au fil des années, elle n'est pourtant pas récente puisqu'il faut remonter aux années 1990 pour voir les premiers cas de MCO (Grell, 2017a). Pastore (2018) et Menary (2021b) parlent du cas Parmalat, entreprise agroalimentaire de l'entrepreneur italien Calisto Tanzi, qui serait un des premiers cas de MCO dans le football européen avec la propriété du club italien Parma AC et du club brésilien Palmeiras entre 1992 et 2000. Les deux clubs ont eu du succès, notamment Parma AC, qui a remporté huit trophées en dix ans dont plusieurs sur la scène européenne, qui a attiré des joueurs de renommée mondiale tels que Hristo Stoitchkov, tout juste ballon d'or, et qui a développé de futures stars du football telles que Fabio Cannavaro, Lilian Thuram ou Gianluigi Buffon. Cependant, la société de Tanzi fait faillite en 2003, après un scandale concernant son état financier (Carnevale, 2020).

¹² « *Sociedade Anônima do Futebol* » (SAF) en portugais

3.4.1 *Le cas d'ENIC plc*

Le cas qui met véritablement le phénomène du MCO en lumière est celui de la compagnie anglaise ENIC plc, qui acquiert des parts minoritaires et majoritaires dans plusieurs clubs européens dans les années 1990, à savoir le SK Slavia Prague (République Tchèque), l'AEK Athènes (Grèce), le Vicenza Calcio (Italie), le FC Bâle (Suisse), le Tottenham Hotspur (Angleterre), ou encore les Glasgow Rangers (Écosse) (Menary, 2021b). Ce modèle pose problème au moment où le Vicenza Calcio, le SK Slavia Prague et l'AEK Athènes atteignent tous les trois les quarts de finale de la Coupe des vainqueurs de coupe de l'UEFA¹³ lors de la saison 1997-1998. En effet, pour l'instance dirigeante du football en Europe, il est inconcevable que des clubs liés par une même propriété puissent s'affronter dans une compétition qu'elle organise (Cherpillod & de Dios Crespo Pérez, 2011). Même si le tirage au sort ne les fait pas jouer les uns contre les autres, l'UEFA réagit en mettant sur pied une nouvelle règle interdisant à deux clubs ou plus appartenant à un propriétaire similaire de pouvoir participer dans une même compétition de l'UEFA, préservant de ce fait l'intégrité de ses compétitions (Coccia, 2020). Si le portefeuille de clubs d'ENIC plc est souvent cité comme le premier cas médiatisé de MCO dans le football, l'entreprise n'avait pourtant pas de réelle volonté stratégique derrière l'acquisition de ces six clubs professionnels. Elle ne cherchait donc pas à contrôler la gestion sportive ou financière de ceux-ci, mais espérait uniquement la hausse de ses parts (Pastore, 2018 ; Reid, 2014).

3.4.2 *Le cas de la famille Pozzo*

Depuis le début du 21^e siècle, de nombreux cas de MCO sont apparus dans le football. À ce titre, la famille italienne Pozzo s'est rapidement fait une place dans le football européen. Elle acquiert l'Udinese Calcio (Italie) en 1986, le Granada FC (Espagne) en 2009, et Watford FC (Angleterre) en 2012 (Laing & Pastore, 2020). Le club italien a mis du temps à se frayer une place stable dans le football italien, avec des relégations et même des scandales de trucage de matchs (Reid, 2017a), mais elle a su miser par la suite sur un domaine : le *scouting* (KPMG, 2017). Effectivement, l'idée est alors de mettre en place un réseau mondial de repérage de jeunes talents, afin qu'ils aident non seulement le club dans sa performance sur le terrain, mais qu'ils soient également revendus par la suite au moment où leur valeur est la plus élevée, en vue notamment de stabiliser la situation financière du club (Reid, 2017a). Ainsi, en se concentrant sur les marchés africains, européens de l'Est et sud-américains, de nombreux

¹³ Ancienne compétition de l'UEFA supprimée en 1999

talents ont pu être recrutés gratuitement ou à moindre prix par l'Udinese avant que d'autres clubs ne le devancent (Pastore, 2018). Le Tableau 2 ci-dessous illustre quelques exemples de joueurs notoires qui ont été repérés par le réseau Pozzo et qui ont permis une certaine stabilité sportive et financière à l'Udinese Calcio (Reid, 2017a).

Tableau 2. Exemples de joueurs recrutés à l'Udinese par les Pozzo puis revendus par la suite

Nom	Saison d'arrivée	Prix d'achat	Saison du départ	Prix de revente
S. Handanovic	04/05	£0	12/13	£10.56m
A. Sanchez	06/07	£2.64m	11/12	£23m
M. Isla	07/08	£462,000	12/13	£12.23m
G. Inler	07/08	£880,000	11/12	£16.20m
A. Candreva	07/08	£440,000	13/14	£9.42m
G. Asamoah	09/10	£880,000	12/13	£15.84m
M. Benatia	10/11	£0	13/14	£12m
R. Pereyra	11/12	£1.76m	14/15	£15m

Source : Reid (2014)

La famille Pozzo acquiert le Granada FC¹⁴ en 2009, alors pensionnaire de troisième division espagnole, afin d'agrandir le réseau mis en place pour détecter et recruter des joueurs. En l'espace de deux saisons, le club remporte deux promotions et obtient son retour en D1 espagnole en 2011, en grande partie grâce aux investissements de la famille italienne et aux dizaines de joueurs envoyés en prêt par l'Udinese Calcio (Reid, 2017a). Mais les Pozzo ne s'arrêtent pas là et achètent Watford FC en 2012, qui évolue alors en D2 anglaise. L'idée est similaire : améliorer la compétitivité de l'équipe grâce à des prêts entre les clubs du réseau Pozzo (12 joueurs en provenance de Granada FC et 2 en provenance de l'Udinese Calcio lors de la première saison sous les Pozzo) et revendre les joueurs s'étant développés au meilleur prix possible (Reid, 2017a). Aussi, une montée en Premier League, qui génère près de 3 milliards d'euros de recettes lors de la saison 2012-2013, loin devant les quatre autres ligues du « *Big-Five* » (Allemagne, Espagne, Italie, France) (Statista, 2021), permettrait de générer beaucoup de revenus pour la famille. Les « *Hornets* » sont promus en 2015 et font leur retour en Premier League pour la saison 2015-2016.

¹⁴ Le club a depuis été revendu à une firme chinoise en 2016 (KMPG, 2017 ; Roitman & Poli, 2020)

Ainsi, si la famille Pozzo détient encore aujourd'hui l'Udinese Calcio et Watford FC, elle n'a pas uniquement vu une opportunité financière dans le business model du multi-club ownership, comme cela pu être le cas d'ENIC plc dans les années 1990. Au contraire, la famille italienne s'est véritablement engagée quotidiennement en faveur de ses clubs et a mis sur pied une stratégie simple lui permettant d'assurer la stabilité sportive et financière à long terme de ceux-ci : dénicher de jeunes talents à bas prix en provenance d'Europe de l'Est, d'Afrique ou d'Amérique du Sud, les prêter entre les clubs « frères » pour qu'ils gagnent de l'expérience et améliorent la compétitivité des équipes, puis les vendre à un prix élevé et ainsi de suite (Pastore, 2018).

3.4.3 *Le cas du City Football Group (CFG)*

Le multi-club ownership s'est depuis fortement développé à travers le monde, comme en témoigne la Figure 6 ci-dessous, qui présente une liste non exhaustive de cas de MCO dans le football. Dans celle-ci, on observe une multitude de portefeuilles de clubs. Certains sont détenus par des personnes physiques, telles que la famille Pozzo ou le businessman belge Roland Duchâtelet, qui détient des clubs en Belgique, en Angleterre, en Allemagne, en Espagne et en Hongrie. D'autres sont, en revanche, détenus par des personnes morales, telles qu'INEOS avec l'OGC Nice (France) et le Lausanne-Sport (Suisse), King Power avec Leicester City (Angleterre) et l'OH Leuven (Belgique), Red Bull avec cinq clubs sur trois continents, mais également le City Football Group, dont la majeure partie est détenue, via le groupe privé Abu Dhabi United Group (ADUG), par le Cheikh Mansour, membre de la famille royale d'Abu Dhabi et figure importante de la politique des Émirats arabes unis (Chadwick, 2019). De manière aussi aboutie que Red Bull, le CFG a investi dans des propriétés de football dans le monde entier, avec l'acquisition de dix clubs dans dix pays différents et répartis sur cinq continents différents : Manchester City FC (Angleterre), ES Troyes AC (France), Lommel SK (Belgique) et Girona FC (Espagne) en Europe, Mumbai City FC (Inde), Sichuan Jiuniu FC (Chine) et Yokohama F. Marinos (Japon) en Asie, Melbourne City (Australie) en Océanie, Montevideo City Torque (Uruguay) en Amérique du Sud, et New York City FC (États-Unis) Amérique du Nord (Morris, 2020).

Figure 6. Liste non exhaustive de cas de MCO dans le football en 2020

<p>City Football Group</p> <p> Manchester City FC (Manchester, England)</p> <p> New York City FC (New York, USA)</p> <p> Montevideo City Torque (Montevideo, Uruguay)</p> <p> Melbourne City (Melbourne, Australia)</p> <p> ES Troyes AC (Troyes, France)</p> <p> Lommel SK (Lommel, Belgium)</p> <p> Girona FC (Girona, Spain)</p> <p> Yokohama F. Marinos (Yokohama, Japan)</p> <p> Sichuan Jiuniu FC (Chengdu, China)</p> <p> Mumbai City FC (Mumbai, India)</p>	<p>Roland DUCHÂTELET</p> <p> Charlton (London, England)</p> <p> Carl Zeiss Jena (Jena, Germany)</p> <p> AD Alcorcón (Alcorcón, Spain)</p> <p> Royal Standard de Liège (Liège, Belgium)</p> <p> Sint-Truidense VV (Saint-Trond, Belgium)</p> <p> Újpest FC (Budapest, Hungary)</p>	<p>Red Bull</p> <p> RB Leipzig (Leipzig, Germany)</p> <p> Red Bull Salzburg (Salzburg, Austria)</p> <p> FC Liefering (Salzburg, Austria)</p> <p> New York Red Bulls (New York, USA)</p> <p> Red Bull Bragantino (São Paulo, Brazil)</p>
<p>Group Atlético</p> <p> Club Atlético de Madrid (Madrid, Spain)</p> <p> Racing Club de Lens (Lens, France)</p> <p> Atlético Ottawa (Ottawa, Canada)</p> <p> Club Atlético de San Luis (San Luis Potosí, Mexico)</p>	<p>Pozzo Family</p> <p> Watford FC (Watford, England)</p> <p> Udinese Calcio (Udine, Italy)</p>	<p>Group Pachuca</p> <p> CF Pachuca (Pachuca, Mexico)</p> <p> Club León (León, Mexico)</p> <p> Everton de Viña del Mar (Viña del Mar, Chile)</p>
<p>King Power</p> <p> Leicester City FC (Leicester, England)</p> <p> Oud-Heverlee Leuven (Leuven, Belgium)</p>	<p>Hope Group</p> <p> Chongqing Dangdai Lifan FC (Chongqing, China)</p> <p> Granada CF (Granada, Spain)</p> <p> CD Tondela (Tondela, Portugal)</p>	<p>AS Monaco</p> <p> AS Monaco FC (Monaco, Monaco)</p> <p> Cercle Brugge (Brugge, Belgium)</p>
<p>Kroenke Sports & Entertainment</p> <p> Colorado Rapids (Denver, USA)</p> <p> Arsenal FC (London, England)</p>	<p>Core Sports Capital</p> <p> Vendsyssel FF (Hjørring, Denmark)</p> <p> Austria Lustenau (Lustenau, Austria)</p> <p> Clermont Foot 63 (Clermont-Ferrand, France)</p>	<p>FCM</p> <p> Brentford (Brentford, England)</p> <p> FC Midtjylland (Herning & Ikast, Denmark)</p>
	<p>Suning Investement Group</p> <p> FC Internazionale Milano (Milan, Italy)</p> <p> Jiangsu Suning (Nankin, China)</p>	<p>Joey SAPUTO</p> <p> Impact Montréal (Montréal, Québec)</p> <p> Bologna F.C. 1909 (Bologna, Italy)</p>
		<p>INEOS</p> <p> OGC Nice (Nice, France)</p> <p> Lausanne-Sport FC (Lausanne, Switzerland)</p>

Source : Football Legal (2020a)

Tout commence en septembre 2008, lorsque la compagnie ADUG du Cheikh Mansour rachète Manchester City FC pour un accord de £210 millions (Chadwick, 2019). La volonté est d'en faire un club à la hauteur de Manchester United FC, Liverpool FC, Arsenal FC et Chelsea FC (Tejwani, 2020). Cet objectif est aujourd'hui largement atteint puisque le club a depuis gagné cinq fois la Premier League, deux fois la Coupe d'Angleterre (FA Cup), six fois la Coupe de la Ligue (EFL Cup) et deux fois le Community Shield. Mais si MCFC est le club britannique plus titré entre 2012 et 2018, c'est en grande partie grâce à l'énorme pouvoir d'achat du Cheikh Mansour, qui a dépensé 1'350 millions £ pour acquérir de nouveaux joueurs et 250 millions £ pour de nouvelles installations entre août 2008 et janvier 2018 (Grant, 2019).

Ce n'est qu'en 2013, avec la création de la holding City Football Group, que la volonté de mettre en place un business model de multi-club ownership dans le monde entier prend forme (Drut & Guégan, 2018). Un homme en particulier est derrière cette idée : Ferran Soriano. Vice-président et directeur financier du FC Barcelone entre 2003 et 2008, il devient directeur général du MCFC à partir d'août 2012 (Grant, 2019). Au club anglais, ses idées de franchises pour la détection et le développement des joueurs dans un contexte de globalisation du football font face à beaucoup moins d'obstacles que dans le club catalan, association à but non lucratif contrôlée par les fans (« *socios* »), lui laissant ainsi plus d'autonomie et de ressources pour les mettre en place (Chadwick, 2019). Pastore (2018) explique que ce chef d'entreprise espagnol est influencé par les travaux des chercheurs Stefan Szymanski & Tim Kuypers, qui, dans leur livre intitulé « *Winners and Losers : The Business Strategy of Football* » (1999), démontrent que les équipes gagnantes en Premier League sont celles qui payent les salaires les plus hauts, celles capables de faire signer et payer les meilleurs joueurs sur le marché (Soriano, 2009). Ce pouvoir d'achat peut en partie s'améliorer via la vision du football comme un outil commercial permettant aux clubs de se transformer en véritables marques internationales générant d'énormes revenus via leur présence aux quatre coins de la planète, à l'instar de Manchester United FC (Soriano, 2009 ; Pastore, 2018). Dans un article de MacInnes (2017), Simon Chadwick, professeur d'université spécialiste en économie du sport, raconte une rencontre avec Ferran Soriano en 2007, dans laquelle l'ancien directeur financier du FC Barcelone comparait les clubs de football à l'entreprise Disney, qui crée des franchises dans le monde entier, fait des films dans différentes langues et construit des parcs à thème. Selon lui, le football est avant tout une forme de contenu que les clubs devraient commercialiser au mieux de manière similaire à Disney, notamment grâce à la multipropriété de clubs. Mais si Disney vendait du divertissement, l'idée du CFG est de vendre la marque City, à savoir de faire de Manchester

City FC un produit globalisé, de le dupliquer, notamment sur les marchés footballistiques émergents, et de développer une fanbase solide et engagée (KPMG, 2017 ; Carp, 2020 ; Favre, 2018).

Le City Football Group sert donc de holding pour gérer les investissements footballistiques mondiaux de son entreprise mère, Abu Dhabi United Group (Grant, 2019). Elle illustre la volonté du Cheikh Mansour, guidé par Ferran Soriano, d'internationaliser la marque via la mise en place d'un véritable réseau mondial de clubs, autrement dit d'un business model de multi-club ownership. Celle-ci commence par la création de la franchise New York City FC (NYFC) en MLS en 2013, qui évolue dans la ligue américaine à partir de 2015 et qui voit l'arrivée de stars comme David Villa, Franck Lampard ou Andrea Pirlo pour stimuler sa popularité, comme ont pu le faire les New York Red Bulls avec Thierry Henry ou Tim Cahill. Les États-Unis sont perçus comme un marché à fort potentiel vis-à-vis du football, que ce soit par rapport aux jeunes talents à dénicher ou à l'intérêt croissant des presque 330 millions d'Américains pour ce sport (Reid, 2017b ; Carp, 2020). Pour continuer dans cette voie, le groupe émirati acquiert la franchise australienne Melbourne Heart (renommée Melbourne City FC) début 2014, acquérant dans un premier temps 80% des parts, avant d'en racheter les 20% restants en 2015 (Stensholt, 2015). À nouveau, avec une population de plus de 25 millions d'habitants, un intérêt grandissant pour le football ainsi que la présence de bonnes infrastructures, l'Australie représente un marché très intéressant pour le CFG, qui souhaite notamment devancer ses concurrents dans l'acquisition des meilleurs talents du pays (Reid, 2017b). La même année, CFG fait ses premiers pas sur le marché asiatique et achète 20% des parts du club japonais Yokohama F. Marinos, évoluant dans la meilleure ligue japonaise, la majorité des parts appartenant à Nissan Motors, d'ailleurs partenaire automobile de certains clubs du CFG (Grant, 2019). Puis, entre 2017 et 2020, le groupe devient propriétaire du nombre impressionnant de sept autres clubs de football (voir Tableau 3 ci-dessous), le dernier étant l'acquisition de l'ES Troyes AC fin 2020, club de D2 française qui obtient sa promotion en Ligue 1 lors de la même saison (Grandcolas, 2020).

Tableau 3. Profil des clubs sous la propriété du City Football Group

	Manchester City FC	New-York City FC	Melbourne City FC	Montevideo City Torque	Mumbai City FC
Écusson					
Pays	Angleterre	États-Unis	Australie	Uruguay	Inde
Ancien club	-	-	Melbourne Heart	Club Atletico Torque	-
Année de prise en charge par CFG	2008 (par ADUG)	2013	2014	2017	2019
Parts du CFG	100%	80% (Yankee Global Enterprises – 20%)	100%	100%	65% (R. Kapoor & B. Parekh – 35%)
Stade	Etihad Stadium (55'017 places)	Yankee Stadium (30'321 places)	AAMI Park (30'050 places)	Estadio Charrúa (14'000 places)	Mumbai Football Arena (18'000 places)
Championnat actuel	D1 anglaise (Premier League)	D1 américaine (Major League Soccer)	D1 australienne (A-League)	D1 uruguayenne (Primera Division Clausura)	D1 indienne (Indian Super League)
Âge moyen de l'effectif actuel	27,1	25,5	24,5	24,2	25,3

	Yokohama F. Marinos	Girona FC	Sichuan Jiuniu FC	Lommel SK	ES Troyes AC
Écusson					
Pays	Japon	Espagne	Chine	Belgique	France
Ancien club	-	-	-	-	-
Année de prise en charge par CFG	2014	2017	2019	2020	2020
Parts du CFG	20% (Nissan – 80%)	47% (M. Claire – 35% ; GFG – 16% ; Autres – 2%)	28% (China Sports Capital – 54% ; UBtech Robotics – 18%)	100%	100%
Stade	Nissan Stadium (72'327 places)	Municipal de Montilivi (11'286 places)	Chengdu Longquanyi Football Stadium (27'333 places)	Soevereim Stadion (8'000 places)	Stade de l'Aube (21'877 places)
Championnat actuel	D1 japonaise (J1 League)	D2 espagnole (LaLiga2)	D2 chinoise (China League One)	D2 belge (1B Pro League)	D1 française (Ligue 1)
Âge moyen de l'effectif actuel	26,5	25,3	26,9	22,6	26,4

Source : représentation propre à ce travail (Transfermarkt, s.d. a ; Morris, 2020 ; Oliver, 2020 ; Girona FC, 2020)

Si les dix clubs de la holding CFG sont répartis partout dans le monde, ils partagent néanmoins quelques similitudes. D'une part, de manière presque aussi poussée que Red Bull, certains clubs du CFG ont adopté une identité commune en se calquant sur le club en haut de la hiérarchie du groupe, Manchester City FC. Effectivement, les clubs américain, australien, uruguayen et indien partagent tous le mot « City » dans leur nom de club, les quatre premiers arborent un écusson comparable bleu ciel, couleur principale du club de Manchester, et New York City FC et Melbourne City FC ont également des fans surnommés « *Cityzens* » ainsi que des sponsors principaux en commun (ex. Etihad Airways, compagnie aérienne émiratie), prenant toujours pour exemple Manchester City FC. De plus, en 2019, peu de temps après avoir annoncé l'achat du club chinois Sichuan Jiuniu FC, CFG et Puma annoncent un partenariat entre eux. Pour un total de 850 millions \$ sur dix ans, le fabricant allemand de vêtements de sport devient le partenaire officiel de cinq des dix clubs du CFG (Manchester City FC, Melbourne City FC, Girona FC, Montevideo City Torque et Sichuan Jiuniu FC), fournissant toutes les équipes représentatives, que ce soit le football masculin, féminin ou les jeunes (McMahon, 2019 ; MCFCEditorial, 2019 ; KPMG, 2020).

D'autre part, à l'instar du club anglais multiple champion de Premier League, les clubs du portefeuille CFG ont également des exigences de résultats (Favre, 2018 ; Keech, 2020). À titre d'exemple, la franchise new-yorkaise a terminé plusieurs fois dans le top 3 de la Conférence Est en MLS, notamment avec la 1^{ère} place en 2019, et a récemment remporté les « *play-offs* » de la MLS pour la première fois de son histoire. La franchise Melbourne City FC a quant à elle remporté la coupe nationale en 2016 et le championnat australien en 2021. Plusieurs clubs ont vécu des promotions, comme le Montevideo City Torque, qui a été promu en D1 uruguayenne en 2017, année de sa prise en charge par le CFG, tout comme le Girona FC en D1 espagnole, bien que ce dernier soit depuis redescendu en D2. Le Sichuan Jiuniu FC, acheté en troisième division chinoise, évolue désormais un échelon plus haut, avec le projet d'en faire un club de D1, à l'instar du club belge Lommel SK. L'ES Troyes AC a, quant à lui, été promu en Ligue 1 quelques mois après la prise en charge du CFG, tandis que le Yokohama F. Marinos a remporté le championnat de D1 japonaise en 2019 et que le Mumbai City FC a récemment remporté le championnat et les « *play-offs* » de D1 indienne (Morris, 2020 ; Favre, 2018 ; Transfermarkt, s.d. a).

Via le Tableau 3 ci-dessus, on s'aperçoit également que le CFG détient des parts majoritaires (>50%) dans sept des dix clubs de son portefeuille, faisant du groupe émirati le principal propriétaire de ces clubs et lui conférant une marge de manœuvre plus importante pour imposer

sa marque (Morris, 2020). Il est important de noter que le CFG lui-même a plusieurs propriétaires. L'entreprise ADUG du Cheikh Mansour possède aujourd'hui la majorité (77%) du CFG, mais elle a vendu, fin 2015, 13% de ses parts pour 265 millions £ à China Media Capital, une société publique qui dirige un consortium d'investisseurs chinois (Football Legal, 2020b). Cette opération a ainsi valorisé le CFG à 3 milliards \$. Il est certain que ce soutien financier représente également une opportunité pour le CFG d'exploiter l'énorme marché potentiel du football en Chine (Grant, 2019 ; Jackson, 2017). Dans son article, Chadwick (2019) révèle que cet accord justifie l'intention du CFG, au même moment, d'étendre son MCO via l'acquisition d'un club chinois à Chengdu en coordination avec China Media Capital (Carp, 2020), ainsi que l'annonce d'un renforcement des liens entre l'aéroport de Chengdu et Etihad Airways, compagnie aérienne nationale émiratie et sponsor important de plusieurs clubs du CFG. Les 10% restants du CFG ont été acquis en novembre 2019 par l'entreprise privée américaine Silver Lake pour une somme de 500 millions \$, valorisant le CFG à environ 5 milliards \$ et faisant de Manchester City FC l'un des clubs les mieux valorisés au monde (Roitman & Poli, 2020 ; The Independent, 2019 ; Chadwick, 2019).

Le réseau de clubs créé par le City Football Group présente plusieurs facteurs déterminants pour ce dernier. Le plus important, comme expliqué plus haut, est celui d'accélérer la croissance de la marque City (KPMG, 2017). Effectivement, comme l'explique Omar Berrada, responsable des opérations footballistiques au CFG, trois marchés étaient dans le viseur du groupe émirati à sa création en 2013 : les États-Unis, la Chine et l'Inde (Carp, 2020). Grâce à une présence dans ces trois marchés clés, autrement dit les trois pays les plus peuplés au monde ayant un intérêt grandissant pour le football, le CFG a su considérablement étendre et développer sa présence commerciale et sa capacité à mobiliser des supporters (Morris, 2020 ; Carp, 2020 ; Bocchieri, 2017 ; KPMG, 2017 ; Roitman & Poli, 2020). Ce développement de la marque passe notamment par la technologie, qui a un rôle crucial selon Berrada. Étant une organisation complexe basée sur dix clubs dans dix pays différents, l'usage de la technologie est primordial puisqu'elle permet au CFG de rester connecté à son staff, ses partenaires et ses fans (Carp, 2020 ; Chadwick, 2019 ; Grant, 2019). Ainsi, via des partenariats avec les entreprises Cisco, Acronis ou SAP, toutes impliquées dans le domaine de la technologie, le groupe émirati a bénéficié d'importantes améliorations en dehors et sur le terrain. Par exemple, Berrada explique que l'entreprise de logiciels SAP a permis au CFG de non seulement améliorer l'expérience des fans par les plateformes digitales, qu'ils soient dans le stade ou pas, mais a également permis d'améliorer la performance sur le terrain via des analyses de données

précises (facteur sportif) ou de rendre le CFG plus efficace et efficient grâce aux logiciels permettant de gérer les multiples processus de l'entreprise (facteur opérationnel) (Carp, 2020 ; Grant, 2019). À ce propos, Manchester City FC a été le premier club à collaborer avec Amazon pour la série « *All or Nothing* », qui s'infiltré au sein de l'équipe première durant une saison et qui a donné une exposition globale au club anglais ainsi qu'au CFG (Chadwick, 2019). Ce projet illustre très bien ce que Ferran Sorriano dit par rapport à la « *disneyfication* » (MacInnes, 2017) des clubs de football, à savoir la transformation de ceux-ci en entreprises mondiales de divertissement générant énormément d'argent, notamment grâce à leurs stades équivalents aux parcs à thème de Disney (Carp, 2020).

Le facteur opérationnel motive également le CFG à établir une structure de MCO. Nous venons de voir que le CFG est plus qu'un simple propriétaire de clubs, c'est une véritable marque unique, reconnaissable et exportable à travers le monde (Roitman & Poli, 2020), d'autant plus renforcée quand les clubs partagent une identité visuelle similaire. Des synergies opérationnelles découlent de cette marque commune (KPMG, 2017), notamment la centralisation des départements des finances, des ressources humaines ou du marketing, qui permet non seulement de faire des économies en répartissant les coûts entre les clubs du même portefeuille, mais surtout de faciliter un partage de connaissances et d'informations entre ceux-ci, leur permettant à chacun d'être plus compétitif (KPMG, 2020 ; Dias, 2021). Par exemple, Pere Guardiola, frère de Pep Guardiola (entraîneur du MCFC) et propriétaire d'un groupe (Girona Football Group) qui possède des parts dans le Girona FC, explique que le club espagnol « *bénéficierait des réseaux étendus du City Football Group en matière d'infrastructure, d'entraînement, de recrutement, de développement des jeunes et de direction, ainsi que de ses capacités médiatiques, marketing et commerciales mondiales* » et que « *Ensemble [Girona Football Group et CFG], nous sommes convaincus que nous donnerons au club le soutien qu'il recherche, que ce soutien prenne la forme d'une aide exécutive, financière ou de direction.* » (Jackson, 2017). Vis-à-vis du marketing par exemple, l'accord avec Puma en 2019 illustre bien les synergies possibles, puisque la marque allemande est devenue partenaire de la moitié des clubs du CFG pour un montant de \$850 millions sur dix ans (McMahon, 2019). Vis-à-vis de la direction par exemple, Ferran Sorriano est le directeur général du Manchester City FC, du New York City FC ainsi que du Melbourne City FC (Favre, 2018), permettant d'avoir un même œil d'expert sur les opérations des trois premiers clubs du groupe émirati et de guider conjointement ceux-ci pour assurer que la marque City leur soit commune.

Enfin, le facteur sportif reste à mentionner dans le cas du CFG, bien qu'il ne soit pas la raison principale de ce modèle établi par le groupe du Cheikh Mansour. Effectivement, étant donné la forte hiérarchie qu'il existe entre les clubs du même portefeuille et surtout l'écart de niveau entre les ligues dans lesquelles ces clubs évoluent, le potentiel d'échange de joueurs reste plus difficilement exploitable par le CFG (Grant, 2019). À titre d'exemple, jusqu'en 2019, il n'y a eu que 25 transferts entre Manchester City FC et les autres clubs du groupe émirati, qu'ils soient sous forme de prêts ou de transferts permanents (4 avec New York City, 7 avec Melbourne City FC et 14 avec Girona FC) (McTear, 2019). Ces transferts se font le plus souvent du MCFC vers les autres clubs du CFG, de par cet écart de niveau qui sépare la Premier League aux autres ligues. Ainsi, les jeunes joueurs de l'académie du club anglais peuvent obtenir du temps de jeu régulier au sein des « plus petits » clubs du CFG, gagnant de l'expérience à l'étranger et améliorant la compétitivité de ces derniers par la même occasion (Cheneval, 2017 ; KPMG 2020). Mais si les transferts internes restent encore faibles, le CFG couvre tout de même un large territoire leur permettant de repérer les meilleurs talents de chaque pays (Grant, 2019 ; Morris, 2020). Lors du World Football Summit 2017, Don Dransfield, qui s'occupe du développement des opérations au CFG, explique que :

« Notre stratégie consiste essentiellement à examiner les synergies sous-jacentes et les avantages de réseau qui résultent de notre capacité à opérer à la fois dans plusieurs pays et dans plusieurs éléments de la chaîne de valeur au sein de chacun de ces pays. (...) En termes très pratiques, ce que cela signifie d'un point de vue footballistique, c'est que nous sommes en mesure d'avoir plus de recruteurs dans plus d'endroits qui regardent plus de matchs de plus de joueurs et collectent de meilleures données et informations pour nous permettre d'être en mesure de prendre de meilleures décisions d'investissement sur ces joueurs. » (McTear, 2019).

Dans son travail (cf. *Annexe 1*), Manns (2021) dégage notamment le fait que lorsqu'un « scout » appartenant à un MCO assiste à un match, il peut se retrouver à recommander un joueur pour un club et un autre joueur pour un autre club, permettant ainsi de faire le travail de deux personnes en même temps. Cela rejoint non seulement le facteur opérationnel et la centralisation des opérations du groupe, avec un œil tout au long des processus de repérage des joueurs dans plusieurs régions du monde et un contrôle direct sur leur chemin professionnel (Roitman & Poli, 2020), mais également le facteur important de la croissance de la marque du groupe, qui peut se démarquer des autres clubs via une identité qui lui est propre et qui facilite les liens au sein de son écosystème (Morris, 2020). Comme nous l'avons vu, cette identité

commune se traduit dans le visuel graphique des clubs avec des écussons assez similaires, mais également dans le jeu, comme l'explique Soriano :

« Il y a un noyau de valeurs, un noyau de croyances que nous avons tous. Nous gagnons et nous perdons, mais nous ne quittons jamais ces valeurs. Nous jouons toujours un football offensif, nous essayons de garder le ballon, nous jouons avec une ligne défensive haute et nous mettons la pression pour récupérer le ballon. Ce sont des choses très simples que toutes nos équipes font et, avec un peu de chance, lorsque vous verrez jouer nos équipes à Melbourne et à Manchester, vous verrez le même type de football. Cela ne veut pas dire que nous allons gagner. (...) Mais nous ne renonçons jamais à nos valeurs, à notre façon de jouer au football, parce que toutes les organisations ont besoin d'un ensemble de valeurs de base auxquelles les gens croient. » (Grant, 2019 ; Ogden, 2015)

En définitive, le CFG représente peut-être le cas de MCO dans le football le plus poussé à l'heure actuelle, avec la propriété de dix clubs sur cinq continents différents (Football Legal, 2020c). L'idée d'établir un seul club dans chaque territoire important (à l'exception du continent africain) et de tenter d'en faire la force dominante via des investissements considérables est propre au cas du groupe émirati (Keech, 2020), qui illustre parfaitement la globalisation et la commercialisation du football en cours depuis plusieurs années. Dans son livre, Ferran Soriano (2009, p. 62) se pose la question suivante : *« Les grands clubs de football ont des noms qui sont reconnus dans le monde entier (...). Alors pourquoi ne créent-ils pas différentes franchises et n'ont-ils pas des équipes qui jouent dans d'autres ligues, comme les ligues japonaise ou nord-américaine ? Cela ne leur permettrait-il pas d'obtenir la présence permanente qu'ils recherchent ? »*. Il écrit plus loin (p. 66) : *« Pour éviter que le succès de votre équipe ne soit temporaire, des valeurs durables doivent soutenir le contenu de votre marque. L'objectif serait d'attirer des fans du monde entier grâce à votre marque et à ses valeurs, même si les résultats sur le terrain et les joueurs vedettes resteront des facteurs très importants. »*. Ainsi, c'est précisément ce qu'est devenu le CFG par la suite, à savoir une marque globale investissant massivement dans les équipes de son portefeuille, notamment dans Manchester City FC, qui dépense énormément d'argent pour recruter les meilleurs joueurs et espérer un fort succès sportif (cf. Annexe 2) (Pastore, 2018 ; Keech, 2020). Mais avant cela, le CFG représentait avant tout un modèle de « *sugar daddy* » (Lang, Grossmann & Theiler, 2011), dans le sens où le Cheikh Mansour a investi énormément d'argent dans le MCFC à sa prise en charge, cela en vue de faire réussir le club d'un point de vue sportif et sans sembler prêter attention à ses pertes considérables d'argent. Lang, Grossmann & Theiler (2011) citent d'ailleurs l'auteur Simon

Kuper, qui disait : « *Only two financing models now remain. The first works for about six clubs, chiefly Manchester United and Barcelona: Have such a big global brand that you can generate money to pay great players. The second and rising model is the sugar daddy. Find an Arab sheikh to buy your club as a toy.* ». Lorsque l'on analyse cette phrase, on s'aperçoit que le CFG est en quelque sorte un mélange de ces deux modèles économiques. En effet, si son modèle premier était, et est toujours, celui d'un « *sugar daddy* » qui dépense sans compter, comme en témoigne ses pertes nettes (« *Net profit (loss)* ») depuis des années (cf. *Annexe 3*), le groupe émirati semble s'efforcer à tendre de plus en plus vers l'autre modèle, celui consistant à devenir une marque globale capable de générer d'importants revenus, notamment via la présence internationale que lui offre le multi-club ownership.

Le CFG a également su se mettre à jour, que ce soit par l'utilisation des meilleures technologies, la prise de conscience des marchés à fort potentiel (ex. Chine, Inde, États-Unis), ou encore par l'adaptation aux nouvelles réglementations, comme celles liées au Brexit (Menary, 2021a). Effectivement, les législations résultant du Brexit excluent désormais les clubs anglais de recruter des joueurs de moins de 16 ans en provenance de pays membres de l'Union européenne ou de l'Espace économique européen, empêchant possiblement Manchester City FC de mettre la main sur de futurs talents avant d'autres clubs (Hellier, 2020 ; Dias, 2021). Le réseau de clubs formé par le CFG, avec la propriété du Girona FC en Espagne, du Lommel SK en Belgique et de l'ES Troyes AC en France (pays appartenant à l'Union européenne), permet indirectement à Manchester City FC, via ces clubs du CFG, de signer des jeunes joueurs et de ne pas passer à côté des meilleurs talents en dehors de l'Angleterre (White, 2021). Ces trois clubs peuvent ainsi servir de passerelles au recrutement de jeunes joueurs européens qui se dirigeront peut-être vers le MCFC à l'avenir, assurant au club anglais la main mise sur les éventuels meilleurs joueurs à venir.

3.4.4 Les différents modèles de multi-club ownership

Dans son article, Keech (2020) identifie plusieurs modèles particuliers de multi-club ownership (voir Tableau 4 ci-dessous). On retrouve le modèle du CFG, avec comme principales particularités les investissements financiers importants et la volonté claire de gagner d'un point de vue sportif. Il dégage également d'autres modèles, comme celui des MCO basé sur des clubs « nourriciers » (« *Feeder Clubs* »), à l'instar de l'AS Monaco (D1 française), qui possède le Cercle Bruges KSV (D1 belge) et qui l'utilise pour alimenter son propre effectif de joueurs.

Tableau 4. Différents modèles de multi-club ownership

	City Group	Red Bull Group	Feeder Clubs	MRKT Model
In network player trading	Rare, clubs are on different continents.	Frequent.	Frequent.	Frequent.
Single style of play	A general commitment.	Centrally controlled.	No.	Centrally controlled.
Shared scouting	Shared, but each club chooses signings.	Clear player profile. Best path chosen.	No.	Clear player profile. Best path chosen.
Youth development	Large investment, little direct success.	Large investment in scouting.	Loans and youth recruitment key.	Loans and youth recruitment key.
Sporting Success	Clear commitment to winning.	Clear commitment to winning.	Senior partner only.	Winning a by-product of model.
Financial investment	Exceptionally high.	High but efficient investment.	Low.	Medium but efficient investment.

Source : Keech (2020)

Le modèle mis en place par Red Bull est également représenté dans le tableau. On voit d'ailleurs qu'il diffère principalement de celui du CFG par une forte attention portée à une philosophie commune liant les clubs, des échanges fréquents entre ces derniers, ainsi que la volonté de créer un chemin favorisant l'évolution des joueurs. En revanche, les deux modèles se rapprochent par leur volonté claire de gagner, poussée par les grands investissements financiers de leurs très riches propriétaires¹⁵. Quant au modèle « idéal » imaginé par l'auteur (« MRKT Model »), il présente de nombreuses similitudes avec le modèle Red Bull, que ce soit les échanges fréquents, la philosophie commune, le chemin progressif ou encore l'accent sur les jeunes joueurs, démontrant un certain aboutissement, en théorie, du modèle de la marque autrichienne. Cependant, Keech appuie moins sur la maximisation des victoires et sur les grands investissements financiers, préférant miser plus « sainement » et avant tout sur le développement des jeunes joueurs.

¹⁵ Le Sheikh Mansour (City Football Group - \$39 milliards) et Dietrich Mateschitz (groupe Red Bull - \$29 milliards) sont respectivement 3ème et 4ème au classement des propriétaires les plus riches dans le football, derrière les fonds d'investissement publics saoudien (Newcastle United - \$596 milliards) et qatari (Paris St-Germain - \$410 milliards) (Lynch, 2021).

Ainsi, les quelques cas singuliers de MCO présentés plus haut ainsi que ceux exposés par Keech ci-dessus témoignent d'une variété de pratiques et d'intérêts concernant ce phénomène (Roitman & Poli, 2020 ; Sternheimer, 2020). Si nous avons abordé celles et ceux concernant les cas d'ENIC plc, de la famille Pozzo ou, de manière plus poussée, du City Football Group, c'est néanmoins le cas du groupe Red Bull qui fait l'objet principal de mon analyse dans ce mémoire. En vue de mieux comprendre le business model du MCO de ce dernier, il est important de définir plus précisément en quoi consiste le multi-club ownership. Pour cela, il est nécessaire s'intéresser de plus près aux bases légales en vigueur.

3.5 Définition et bases légales du multi-club ownership

3.5.1 Une définition générale du multi-club ownership ?

Il est difficile de donner une définition générale au concept de multi-club ownership, principalement à cause des bases légales disparates régulant ce dernier dans chaque pays (Football Legal, 2020c). Cependant, plusieurs auteurs fournissent une définition large en vue d'essayer de qualifier simplement ce phénomène. À titre d'exemple, Andreff (2021) définit le MCO comme « *un arrangement contractuel par lequel un investisseur unique - un individu ou une personne morale - détient des parts du capital de deux (ou plusieurs) clubs.* ». Lenarduzzi (2021) parle, lui, des « *entités qui détiennent une participation dans plusieurs clubs.* », tandis que KPMG (2017) détermine le MCO comme « *un individu ou une société privée possédant des parts dans deux clubs ou plus* ». Aussi, Roitman & Poli (2020, p. 102) le définissent largement comme « *les cas où un individu ou une entité privée détient des parts de contrôle dans plus d'un club* », tandis que Pastore (2018, p. 37) estime que le MCO est « *la situation dans laquelle deux clubs de football ou plus sont détenus par la même entité.* », et que Breuer (2018, p. 116) parle du MCO « *si un seul investisseur détient plus de 50 % des parts (une participation majoritaire) de deux ou plusieurs clubs sportifs (équipes) participant à la même compétition.* ». Ainsi, les auteurs s'accordent généralement sur la notion de « participation », à savoir le fait de posséder des parts dans plusieurs club de football, malgré que leurs définitions divergent par rapport à la détention majoritaire ou non de parts. De même, certaines réglementations nationales et internationales ont aujourd'hui élargi la définition du MCO en y ajoutant la notion « d'influence décisive » sur deux ou plusieurs clubs de football (Lenarduzzi, 2021), notion sur laquelle nous reviendrons plus en détail par la suite.

Expliquer ce que n'est pas le MCO permet aussi de mieux comprendre sa définition. Il faut effectivement différencier le MCO des partenariats stratégiques entre clubs, dans lesquels le

propriétaire n'est pas commun aux clubs en question (cf. *Annexe 1*). Pourtant, les partenariats stratégiques présentent également des avantages communs au MCO, notamment le développement des joueurs via des prêts entre les clubs. C'est, par exemple, le cas de Chelsea FC avec le club hollandais Vitesse Arnhem, qui a permis à de nombreux joueurs de l'académie du club londonien de faire un premier pas dans le football professionnel avant de revenir éventuellement au club (Planet Football, 2020). Manchester City FC fait non seulement partie du business model de MCO établi par le City Football Group, mais il possède également un partenariat stratégique avec le club néerlandais NAC Breda. Toutefois, ce dernier ne fait donc pas partie du portefeuille de CFG, mais sert uniquement de plateforme de prêts pour les joueurs du club anglais (Dieker, 2018). Le RB Leipzig, bien qu'acteur important du portefeuille de Red Bull, a également mis en place un partenariat stratégique avec le club indien FC Goa à partir de 2020. Comme expliqué sur le site du club allemand, ce partenariat, premier projet d'internationalisation du club, « *se concentrera sur l'éducation et le développement des jeunes joueurs, la formation des entraîneurs et l'échange de savoir-faire.* »¹⁶ (RB Leipzig, 2020).

Ainsi, pouvoir distinguer les partenariats stratégiques du MCO, ainsi que concevoir les définitions que nous fournissons couramment les auteurs nous aide à mieux saisir l'essence générale du phénomène. Pour autant, ces explications ne représentent pas entièrement les principales réglementations en vigueur actuellement, à savoir celles qu'il est véritablement nécessaire de comprendre, notamment du point de vue des propriétaires de clubs, principaux acteurs concernés. En conséquence, il est nécessaire de s'intéresser plus en profondeur aux bases légales actuelles mises en place par les institutions sportives internationales et nationales compétentes en la matière ainsi qu'à leur évolution pour mieux saisir ce que comprend la notion de multi-club ownership à l'heure actuelle. Pour cela, nous pouvons distinguer trois niveaux différents dans la régulation du MCO : le niveau international/mondial avec la FIFA, le niveau continental/régional avec les Confédérations et, plus spécifiquement, l'UEFA, ainsi que le niveau national/local avec les associations membres (fédérations nationales) et les ligues.

3.5.2 Dispositions légales de la FIFA et des Confédérations

La FIFA représente l'instance dirigeante du football au niveau international, rassemblant 211 fédérations nationales. Si celles-ci sont des associations membres de l'organisation, ce n'est pas le cas des clubs de football, qui sont seulement membres de leur confédération respective, à savoir l'UEFA pour les clubs européens. Par conséquent, la FIFA ne peut pas réguler

¹⁶ Traduit de l'anglais

spécifiquement le phénomène du MCO, dont la compétence de réglementation appartient ainsi à chaque confédération. Néanmoins, elle reconnaît l'importance de réguler correctement le MCO et adopte tout de même une approche contraignant les confédérations à s'assurer de préserver l'intégrité des compétitions vis-à-vis du MCO (Pastore, 2018 ; Lenarduzzi, 2021), comme le montre l'article 20 par. 2 des Statuts de la FIFA :

« (...) En outre, l'association membre doit s'assurer qu'aucune personne physique ou morale (holding et filiales comprises) ne contrôle de quelque manière que ce soit (en particulier par le biais d'une participation majoritaire, d'une majorité des droits de vote, d'une majorité des sièges au conseil d'administration ou de quelque autre forme de dépendance économique ou autre) plus d'un club lorsque cela risque de porter atteinte à l'intégrité d'un match ou d'une compétition.»¹⁷.

Comme l'explique Sternheimer (2020), la perspective de la FIFA au sujet de la multipropriété de clubs reste générale, du fait notamment de son « incompétence » en la matière, et justifie en partie les disparités qu'il peut y avoir entre les dispositions légales adoptées au niveau national par les associations membres ou celles adoptées au niveau régional par les associations continentales. Effectivement, dans la majorité des cas, les Confédérations (UEFA, CAF, CONCACAF, OFC, CONMEBOL, AFC,) visent à réguler le MCO pour préserver l'intégrité des compétitions en reprenant l'idée générale de l'art. 20 des Statuts de la FIFA. À titre d'exemple, l'article 12.3 des Statuts de la CAF¹⁸ stipule que :

« Every member association shall ensure that its affiliated clubs can take all decisions on any matters regarding membership independently of any external body. This obligation applies regardless of an affiliated club's corporate structure. In any case, the member association shall ensure that neither a natural nor a legal person (including holding companies and subsidiaries) exercises control in any manner whatsoever over more than one club whenever the integrity of any match or competition could be jeopardized. »

Les articles 17.3 des Statuts de la CONCACAF¹⁹ et 15.3 des Statuts de l'OFC²⁰ possèdent également une essence similaire. Cependant, si la CONMEBOL interdit aussi le contrôle de

¹⁷ Statuts de la FIFA, Édition Juin 2019. Consulté le 26 novembre 2021, à l'adresse <https://digitalhub.fifa.com/m/1a6324e21f5e5cff/original/anzbd6cjfuafohzjtpoy-pdf.pdf>

¹⁸ Statuts de la CAF, Édition Juillet 2017. Consulté le 8 décembre 2021, à l'adresse <https://images.cafonline.com/image/upload/caf-prd/kziocnaamhhvjcxgrz0l.pdf>

¹⁹ Statuts de la CONCACAF, Édition Février 2016. Consulté le 8 décembre 2021, à l'adresse <https://stconcacafwp001.blob.core.windows.net/media/ye0pc4nb/concacaf-statutes-edition-2016-final.pdf>

²⁰ Statuts de l'OFC, Édition Juillet 2021. Consulté le 8 décembre 2021, à l'adresse <https://www.oceaniafootball.com/cms/wp-content/uploads/2021/08/FINAL-Statutes-2021.pdf>

plus d'un club par une personne physique ou morale à l'article 7 de ses Statuts²¹, elle étend sa réglementation du MCO dans son Règlement sur la Licence des Clubs²² (Jimenez, 2020), dont les critères J.03 de l'article 100 stipulent que :

« Le demandeur de licence doit soumettre une déclaration juridiquement valable décrivant la structure de propriété et le mécanisme de contrôle du club et confirmant qu'aucune personne physique ou morale impliquée dans la gestion, l'administration et/ou les performances sportives du club, directement ou indirectement : (a) possède ou négocie des titres de tout autre club participant à la même compétition ; ou (b) détient une majorité des droits de vote des actionnaires de tout autre club participant à la même compétition ; ou (c) a le droit de nommer ou de révoquer une majorité des membres des organes d'administration, de gestion ou de surveillance de tout autre club participant à la même compétition ; ou (d) est actionnaire et contrôle une majorité des droits de vote des actionnaires de tout autre club participant à la même compétition ; ou (e) est membre d'un autre club participant à la même compétition ; ou (f) est impliqué à quelque titre que ce soit dans la gestion, l'administration et/ou les performances sportives de tout autre club participant à la même compétition ; ou (g) dispose d'une forme quelconque de pouvoir de gestion sur l'administration et/ou les performances sportives de tout autre club participant à la même compétition. »²³

Pour continuer, comme l'expliquent Mercer & Vasudevan Nair (2020), l'AFC réglemente le MCO par le biais de son Règlement sur la Licence des Clubs (article 19), de manière similaire à la CONMEBOL. Mais elle le fait également au travers de son Manuel d'Inscription aux Compétitions de Clubs de l'AFC²⁴, dont l'article 9.12 colle parfaitement aux dispositions légales mises en place par l'UEFA, notamment en y intégrant la notion d'influence décisive que nous verrons ci-dessous. Effectivement, regardons désormais de plus près le cadre juridique établi par l'UEFA, qui nous intéresse particulièrement au vu de l'importance de cette Confédération et de sa forte préoccupation quant aux questions du MCO depuis plus de vingt ans (Sternheimer, 2020).

²¹ Statuts de la CONMEBOL, Édition Septembre 2016. Consulté le 8 décembre 2021, à l'adresse https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.conmebol.com/sites/default/files/estatutos-final-2016_0.pdf

²² Règlement sur la Licence des Clubs de la CONMEBOL, Édition 2018. Consulté le 8 décembre 2021, à l'adresse <https://www.conmebol.com/es/reglamento-de-licencia-de-clubes-2018>

²³ Traduit de l'espagnol

²⁴ Manuel d'Inscription aux Compétitions de Clubs de l'AFC, Édition 2021. Consulté le 8 décembre 2021, à l'adresse <https://www.fas.org.sg/wp-content/uploads/2020/07/Encl-1-Entry-Manual-for-AFC-Club-Competitions-2021-Edition.pdf>

3.5.3 Dispositions légales de l'UEFA à travers les cas ENIC plc et Red Bull

Au niveau continental, l'UEFA est vraisemblablement la confédération ayant légiféré le plus distinctement sur la question du multi-club ownership. Si Coccia (2020), professeur de droit et arbitre au Tribunal Arbitral du Sport (TAS), rapporte que le phénomène du MCO était déjà régulé par certaines parties prenantes du monde du sport avant les années 1990, par exemple par la Premier League anglaise ou même l'État français²⁵, c'est néanmoins le cas ENIC plc qui a exposé au grand jour cette problématique à partir de la fin des années 1990.

Comme vu plus haut (cf. chapitre *Le cas d'ENIC plc*), ENIC plc est une entreprise anglaise détenant des parts dans six clubs de football européens, dont trois d'entre eux se qualifient pour les quarts de finale de la Coupe des vainqueurs de coupe de l'UEFA 1997-1998. Bien que le SK Slavia Prague, l'AEK Athènes et le Vicenza Calcio ne se retrouvent pas face à face parmi les huit équipes restantes, l'UEFA se rend bien compte de la potentielle atteinte à l'intégrité de ses compétitions s'ils en étaient venus à se rencontrer (Pastore, 2020). C'est pour cette raison qu'elle adopte une nouvelle règle en mai 1998, intitulée « *Intégrité des compétitions de clubs de l'UEFA : Indépendance des clubs* » (ci-après, la "Règle Originale") et mise en place à partir de la saison suivante pour pallier ce problème (Andreff, 2021). Celle-ci (cf. *Annexe 4*) interdit la participation de deux clubs ou plus étant sous un « *contrôle commun* » de participer à une même compétition UEFA, ne laissant qu'une seule des équipes participer à la compétition en question, à savoir l'équipe ayant le coefficient de club le plus élevé²⁶ (Cherpillod & de Dios Crespo Pérez, 2011 ; Coccia, 2020 ; Sternheimer, 2020). En soi, la règle n'interdit pas le MCO à proprement parler, cependant, ses conséquences sont limitées lorsque deux clubs ou plus prennent part à une compétition de l'UEFA (Andreff, 2021). Plus précisément, après avoir posé le principe général, à savoir celui de protéger l'intégrité des compétitions, la Règle Originale établit 3 critères principaux :

- 1) *Aucun club participant à une compétition interclubs de l'UEFA ne peut, directement ou indirectement : a) détenir ou négocier des titres ou des actions d'un autre club ; b) être membre d'un autre club ; c) être impliqué de quelque manière que ce soit dans la gestion, l'administration et/ou les activités sportives d'un autre club ; d) détenir un*

²⁵ « L'article 15-1 de la loi Avice du 16 juillet 1984 interdisait à toute personne de détenir directement ou indirectement, une participation donnant un droit de vote dans un club sportif professionnel du même sport. » (De Lacharrière, 2017)

²⁶ Le coefficient des associations nationales respectives est pris en considération si les coefficients des clubs sont égaux

quelconque pouvoir dans la gestion, l'administration et/ou les activités sportives d'un autre club participant à la même compétition interclubs de l'UEFA.

- 2) *Personne ne peut être, en même temps, directement ou indirectement, impliqué de quelque manière que ce soit dans la gestion, l'administration et/ou les activités sportives de plus d'un club participant à la même compétition interclubs de l'UEFA.*
- 3) *Dans le cas où deux ou plusieurs clubs se trouvent sous un contrôle commun, seul un de ces clubs peut participer à la même compétition interclubs de l'UEFA. À cet égard, une personne physique ou une entité juridique possède le contrôle d'un club : a) si elle a la majorité des droits de vote des actionnaires ; b) si elle a le droit de nommer ou de révoquer la majorité des membres de l'organe d'administration, de direction ou de surveillance du club en question ; c) si elle est actionnaire et qu'elle contrôle seule en vertu d'un accord conclu avec d'autres actionnaires du club en question la majorité des droits de vote des actionnaires de celle-ci.*

Le troisième critère, qui définit plus clairement la notion de « contrôle », est particulièrement étonnant puisqu'il permet ainsi à une personne physique ou morale de posséder 100% des parts d'un club participant à une compétition et jusqu'à 49% des parts d'autres clubs participant à cette même compétition sans tomber sous le coup de la Règle Originale (Grell, 2017a). C'est ce dernier critère qui empêche à l'un des clubs d'ENIC plc de participer à l'UEFA Cup 1998/1999. En effet, si l'AEK Athènes et le SK Slavia Prague, tous deux détenus majoritairement par la compagnie anglaise à respectivement 78,4% et 53,7% (Andreff, 2021), se sont qualifiés pour la même compétition, le club grec, ayant un coefficient club plus faible, se voit toutefois interdit d'y participer en raison de cette nouvelle règle (Lenarduzzi, 2021 ; Squire Patton Bogs, 2017). Cette décision a amené les deux clubs à déposer une demande d'arbitrage auprès du TAS en juin 1998, réclamant non seulement que la Règle Originale soit déclarée nulle, mais également que les deux clubs jouissent de mesures provisoires, à savoir que la règle en question n'ait pas d'effet le temps de la procédure. Ces mesures provisoires leur sont accordées en juillet 1998, autorisant ainsi les deux clubs à participer à la compétition, principalement parce que la règle avait été adoptée trop peu de temps avant la compétition par l'UEFA (Cherpillod & de Dios Crespo Pérez, 2011). Cependant, dans leur décision d'août 1999²⁷, les arbitres du TAS reconnaissent la validité de la Règle Originale, essentiellement du fait qu'elle est fondamentale et légitime pour poursuivre le but de préserver l'intégrité des compétitions des conflits d'intérêts créés par le MCO. En effet, il est expliqué que :

²⁷ CAS 98/200, AEK Athens and SK Slavia Prague v. UEFA, award of 20 August 1999

« If clubs with the same owner can take part in the same competitions, whether national or international, doubts may arise as to whether the outcome is really undecided in advance. The challenged UEFA Rule is therefore an essential feature for the organization of a professional football competition and is not more extensive than necessary to serve the fundamental goal of preventing conflicts of interest which would be publicly perceived as affecting the authenticity, and then the uncertainty, of results in UEFA competitions. » (p.1 de la décision).

Pour le panel, si l'incertitude du résultat est primordiale à la préservation de l'intégrité des compétitions, la perception d'une authenticité des résultats par le public est tout aussi importante à celle-ci. Ainsi, cette perception pourrait être altérée par le fait que deux clubs fassent partie d'un MCO dans une même compétition, et ce bien que leurs propriétaires soient tout à fait honnêtes :

*« The Panel considers that integrity, in football, is crucially related to the authenticity of results, and has a critical core which is that, in the public's perception, both single matches and entire championships must be a true test of the best possible athletic, technical, coaching and management skills of the opposing sides. »*²⁸

*« (...) even assuming that multi-club owners, directors or executives always act in compliance with the law and do not try to directly fix any match, there are situations when the economic interests of the multi-club owner or parent company are at odds with sporting needs in terms of public perception of the authenticity of results. »*²⁹

Le panel du TAS a également analysé la Règle Originale de l'UEFA au regard du droit européen de la concurrence. D'une part, les arbitres ont considéré que celle-ci ne violait pas l'article 81 (aujourd'hui art. 101) du *Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne* (TFUE), qui interdit d'empêcher, de restreindre ou de fausser la libre concurrence, puisqu'elle vise seulement à prévenir les conflits d'intérêts liés au MCO dans une même compétition et à garantir l'incertitude des résultats³⁰. D'autre part, ils ont aussi considéré qu'elle ne violait pas l'article 82 TFUE (aujourd'hui art. 102), qui sanctionne l'abus de position dominante sur un marché. À ce titre, il est expliqué que, puisque l'UEFA ne peut pas devenir propriétaire d'un club de football, elle ne fait pas partie du marché en question, ne pouvant ainsi pas être considérée comme jouissant d'une position dominante³¹ (Grell, 2017a ; Cherpillod & de Dios Crespo

²⁸ Paragraphe 25 de la décision

²⁹ Paragraphe 45 de la décision

³⁰ Voir paragraphes 109 à 136 de la décision

³¹ Voir paragraphes 137 à 145 de la décision

Pérez, 2011). Toutefois, si la Règle Originale est perçue comme légitime et proportionnée en vue de préserver l'intégrité des compétitions, elle n'est adoptée qu'à partir de la saison 2000/2001, laissant un certain délai aux clubs concernés pour décider de leur futur (ex. vendre des parts) (Coccia, 2020). ENIC plc a ensuite fait appel à la sentence du TAS devant la Commission Européenne en février 2000, qui, de manière similaire au TAS, a observé la légitimité de la Règle Originale de l'UEFA, compatible avec le droit européen et n'allant pas au-delà de son but essentiel de protéger l'incertitude des résultats (Sternheimer, 2020 ; Pastore, 2018 ; Dumond *et al.*, 2020)³².

Il faut ensuite attendre 2017 pour qu'un cas similaire à celui d'ENIC plc vienne de nouveau et sérieusement remettre en question l'intégrité des compétitions de l'UEFA. Effectivement, le Red Bull Salzburg et le RB Leipzig, tous deux détenus par l'entreprise Red Bull, se qualifient pour les phases de groupe de la Champions League 2017-2018. En mai 2017, le Secrétaire Général de l'UEFA émet quelques doutes quant à cette situation au vu de l'article 5 du Règlement de l'UEFA Champions League Cycle 2015-2018 Saison 2017-2018 (ci-après RUCL), qui est, à quelques éléments près, l'équivalent de la Règle Originale datant de la fin des années 1990 (Dumond *et al.*). Dans la nouvelle règle (ci-après, la « Règle Actuelle ») (cf. *Annexe 5*), trois distinctions principales sont à noter (Grell, 2017b) :

- Si la Règle Originale interdisait le MCO en cas de clubs participant à une même compétition UEFA, la Règle Actuelle étend désormais cette interdiction aux clubs participant à la fois à la Champions League et à l'Europe League
- Si la Règle Originale définissait plusieurs critères permettant d'évaluer s'il y a bel et bien un contrôle sur un club, la Règle Actuelle en rajoute un autre, à savoir « *le fait d'être en mesure d'exercer, de quelque manière que ce soit, une influence décisive lors de la prise des décisions du club* » (art. 5.01 let. (c), iv. RUCL)
- Si la Règle Originale définissait le coefficient du club comme critère principal pour déterminer lequel des deux ou plusieurs clubs détenus en commun devait participer à une compétition interclubs de l'UEFA, la Règle Actuelle stipule que le club pouvant participer est celui qui se qualifie par ses mérites sportifs pour la compétition la plus prestigieuse et que si les clubs détenus en commun se qualifient pour la même compétition, le club le mieux classé dans son championnat national est alors admis

³² European Commission, Case COMP/37 806, ENIC v. UEFA, 25 June 2002

Le cas est donc transmis à l'enquêteur en chef du *Club Financial Control Body*³³ (CFCB) de l'UEFA, qui estime que Red Bull exerce une influence décisive sur les deux clubs et que, par conséquent, uniquement le RB Salzburg, mieux classé dans son championnat national, peut participer à la compétition à venir. À ce propos, il souligne principalement que Red Bull a la capacité de contrôler l'accès aux membres ordinaires de l'assemblée générale des deux clubs, que les deux clubs ont conclu des accords de sponsoring et de financement avec Red Bull à des conditions très favorables, ou encore qu'il existe un accord de coopération conclu entre les deux clubs, avec un niveau inhabituellement élevé des prêts/transferts entre eux ou l'implication de certains individus liés à Red Bull dans le fonctionnement de ceux-ci (Sternheimer, 2020).

Automatiquement, le cas passe alors devant la Chambre arbitrale du CFCB, qui rend une décision aux conclusions différentes en juin (Pastore, 2018). Dans celle-ci³⁴, elle essaye d'examiner si Red Bull est véritablement en mesure d'exercer, de quelque manière que ce soit, une influence décisive sur la prise des décisions des deux clubs. Là est tout le problème puisqu'il n'y a, encore à l'heure actuelle, aucune définition du concept d'influence décisive, obligeant donc la Chambre du CFCB à interpréter l'intention souhaitée de cette notion. Cependant, elle ne le fait pas précisément et limite son analyse à l'influence de Red Bull sur les deux clubs, estimant que le critère pour établir l'influence décisive est élevé, à savoir que cela implique la capacité de diriger la prise de décision des deux clubs par tous les moyens (Sternheimer, 2020). En l'espèce, elle remarque que le RB Salzburg a entamé plusieurs démarches en vue de réfuter une supposée influence décisive de Red Bull, notamment celles énoncées au paragraphe 50 :

« (a) FCS had removed certain individuals who were allegedly linked to Red Bull (and who were also simultaneously involved with RBL) from the General Assembly of the FCS Association; (b) an individual who was allegedly linked to Red Bull had resigned from his position as Chairman of the Board of the FCS Association; and (c) certain loan agreements between FCS and Red Bull had been terminated. ».

Sur cette base, le CFCB conclut que, au regard des changements opérés par le club autrichien, Red Bull n'exerce aucune influence décisive sur ce dernier et qu'il ne s'agit que d'une relation de sponsoring traditionnelle. Une analyse de l'influence décisive de Red Bull sur le club de Leipzig n'est ainsi pas réalisée dans la décision, puisque, quel qu'en soit son résultat, il n'y

³³ Instance de contrôle financier des clubs de l'UEFA

³⁴ *UEFA Club Financial Control Body Adjudicatory Chamber, Case AC-01/2017, RasenBallSport Leipzig GmbH & FC Red Bull Salzburg GmbH, 16 June 2017*

aurait dès lors plus la présence de deux clubs détenus en commun dans une compétition de l'UEFA, autrement dit la Règle Actuelle ne serait plus violée.

En conclusion, les cas ENIC plc et Red Bull ont façonné les dispositions légales mises en place par l'UEFA (Coccia, 2020). La Règle Actuelle a désormais remplacé la Règle Originale pour y intégrer la notion d'influence décisive, concept flou et délibérément laissé sans définition et explications claires et concrètes afin d'accorder une certaine flexibilité à l'UEFA (Grell, 2017b). En effet, cette incertitude juridique lui permet d'englober toutes les tentatives de contournement des règles d'intégrité par des moyens nouveaux et non traditionnels, et de ce fait assurer une certaine protection de ses compétitions, qui représentent un produit vital de son fonctionnement. Au vu du nombre croissant de cas de MCO dans le football, il est certain que de nouveaux cas semblables apparaîtront à l'avenir et amèneront les instances sportives à éclaircir le concept. À titre d'exemple, avec le rachat de 27% des parts du club de West Ham United (Angleterre) en novembre 2021 par le milliardaire tchèque Daniel Kretinsky, déjà propriétaire de l'AC Sparta Prague (République Tchèque), un nouveau cas de MCO émerge et menace potentiellement l'intégrité des compétitions puisque ces deux clubs participent à l'UEFA Europa League 2021/2022 et pourraient éventuellement jouer l'un contre l'autre à partir des 16^e de finale³⁵ (CIES Sports Intelligence, 2021a). Les probabilités qu'un cas mettant en péril l'intégrité des compétitions fasse surface sont d'autant plus renforcées depuis l'introduction de l'UEFA Conference League, nouvelle compétition impliquant désormais 181 clubs en plus (qualifications comprises) dans les compétitions de l'UEFA chaque année.

3.5.4 Dispositions légales des associations nationales et des ligues à travers les cas anglais, allemand, autrichien et suisse

Au niveau plus national ou local, les ligues et les associations membres de la FIFA mettent souvent en place des dispositions légales visant à réguler le MCO. Cependant, on retrouve une certaine disparité entre celles-ci, qui varient donc d'un pays à l'autre. Cela est bien illustré dans la recherche du CIES menée par Boillat & Tallec Marston (2016, p.24-27) sur les modèles de gouvernance des ligues et des clubs. Effectivement, ces derniers identifient plusieurs catégories de présence ou non de règles sur la possession d'actions dans d'autres clubs de la même ligue ou d'autres ligues, pays ou même sports. Par exemple, ils observent qu'aux États-Unis (MLS) et au Mexique (Liga MX), les investisseurs ont le droit de posséder des actions dans plusieurs clubs d'une même ligue, qu'en Côte d'Ivoire (Ligue 1), en Inde (I-League) ou au Japon (J1

³⁵ Bien que West Ham se soit qualifié pour les 16^{èmes} de finale, l'AC Sparta Prague a terminé 3^{ème} de son groupe et a donc été relégué en Conference League, évitant ainsi un nouveau cas véritablement problématique.

League), les investisseurs n'ont pas le droit de détenir des actions dans plusieurs clubs de la même ligue, mais qu'il n'y a aucune restriction quant à la possession d'actions dans des clubs d'autres ligues, ou encore qu'en Afrique du Sud (PSL), les investisseurs n'ont pas le droit de détenir des actions de plusieurs clubs d'un même pays, mais qu'il n'existe aucune restriction quant à la détention d'actions de clubs d'autres pays. L'Australie (A-League) est un des rares cas de pays où les investisseurs n'ont pas le droit de détenir des actions de plusieurs clubs, quels que soient la ligue, le pays ou le sport³⁶, tandis que la Papouasie-Nouvelle-Guinée (NSL) ou la Jamaïque (NPL) ne régulent pas du tout le MCO.

En ce qui concerne les quelques pays européens ayant participé à l'étude, à savoir l'Espagne (LaLiga), l'Angleterre (Premier League), l'Allemagne (Bundesliga) et la Pologne (Ekstraklasa), tous adoptent des dispositions légales spécifiques à la ligue en question. L'UEFA (2021, p.100) étudie cette question dans son rapport sur le football durant la pandémie, dans lequel elle estime que 14 pays appliquent des restrictions en matière de forme et/ou structure juridique, dont la plupart adoptent un cadre réglementaire visant à limiter ou restreindre entièrement la propriété (ex. Règle 50+1 en Allemagne), ayant ainsi des conséquences indirectes sur le MCO. Plus précisément par rapport à ce dernier, l'UEFA observe que 34 des 55 associations nationales membres imposent des dispositions légales spécifiques restreignant et limitant le MCO au sein d'un même pays ou championnat, et que celles-ci sont tout à fait variées, allant de réglementations très strictes à d'autres, plus flexibles. Aussi, 16 associations nationales réalisent des tests d'honorabilité ou de solvabilité auxquels les nouveaux propriétaires sont obligés de se soumettre pour valider la prise en charge d'un club. À l'inverse, seulement 5 associations nationales ne possèdent aucune restriction visant à réguler la question du MCO, ce qui représente tout de même une forte évolution par rapport aux 19 associations nationales n'ayant imposé aucune restriction en 2018 (UEFA, 2020). Regardons maintenant de plus près ce qui est mis en place en Angleterre, où le football est né et où il est le plus populaire, en Allemagne, où le RB Leipzig joue et où la réglementation est très spécifique, en Autriche, où le Red Bull Salzburg et le FC Liefering évoluent, ainsi qu'en Suisse, pays dans lequel ce travail de recherche est réalisé.

Pour commencer avec l'Angleterre, il s'agit d'un pays très attractif pour les investisseurs étrangers (Hamil & Walters 2010), qui se comptaient au nombre de 12 en Premier League sur

³⁶ Pour autant, « *les propriétaires de clubs sont autorisés, dans des cas exceptionnels, à détenir des parts dans d'autres clubs, en dehors de la A-League, s'ils reçoivent l'approbation de l'association nationale* » (Boillat & Talleg Marston, 2016, p.26), ce qui fut le cas pour le City Football Group.

l'année 2018, faisant de cette dernière la ligue ayant le plus d'investisseurs étrangers en Europe (UEFA, 2020). Ainsi, la Premier League et la Ligue anglaise de football (EFL), qui régule les D2, D3 et D4 anglaises ainsi que la Coupe de la Ligue anglaise de football (Carabao Cup), mettent en place des « *Fit and proper person tests* », introduits par la Fédération anglaise de football (FA) avec pour but de lutter contre la corruption, d'augmenter le niveau de transparence des clubs et de, globalement, préserver l'image du football anglais (Tifosy Capital & Advisory, 2021 ; Squire Patton Bogs, 2017). À titre d'exemple, à la Section F des Règles de la Premier League³⁷, la ligue impose un test sur les possibles nouveaux propriétaires et directeurs des clubs (« *Owners' and Directors' Test* ») évoluant dans le championnat, exigeant que ceux-ci n'aient pas d'antécédents judiciaires, qu'ils puissent assurer des réserves financières suffisantes pour l'éventuelle prise en charge et les coûts de fonctionnement initiaux, mais surtout qu'ils ne soient pas impliqués directement ou indirectement dans d'autres clubs nationaux. Cette disposition légale est d'autant plus renforcée par la Section I des Règles sur la Premier League, dont les points I.4 et I.5 stipulent que :

- « *I.4. No Person may either directly or indirectly be involved in or have any power to determine or influence the management or administration of more than one Club.*
 - *I.5. No Person may either directly or indirectly hold or acquire any Significant Interest in a Club while such Person either directly or indirectly holds any Holding in another Club.*
- »

La notion de « personne » inclut notamment les personnes physiques, les entités juridiques, les entreprises ou encore les associations non constituées en société (cf. Section A, A.1.153.). Celle-ci est considérée comme ayant un « intérêt significatif » lorsqu'elle détient 10% ou plus du total des droits de vote exerçables au titre de toute catégorie d'actions d'un club (cf. Section A, A.1.191.) (Grell, 2017b). Les réglementations en vigueur sur le MCO dans le football professionnel anglais (Premier League, mais aussi EFL, qui a un cadre réglementaire similaire) sont ainsi assez restrictives, imposant non seulement des tests d'honorabilité ou de solvabilité, mais fixant également un seuil maximal de 10% d'actionnariat dans plus d'un club à ne pas dépasser pour pouvoir participer à une même compétition nationale.

³⁷ Rules of the Premier League. In *Premier League Handbook 2021/22*. Consulté le 9 décembre 2021, à l'adresse <https://www.premierleague.com/publications>

Ensuite, par rapport à l'Allemagne, il s'agit d'un pays moins attractif pour les investisseurs étrangers, principalement en raison de la règle 50+1 (cf. Section 8 des Statuts de la DFL³⁸), qui, comme vu plus haut (cf. chapitres *Le football, nouveau terrain de jeu de Red Bull* et *Propriété publique et propriété privée*), prévoit que l'association « mère » détienne au minimum 50% plus 1 voix supplémentaire des droits de vote de la société qui gère un club en question. De cette manière, le club, autrement dit l'association composée de fans, dispose toujours d'un contrôle final sur les décisions que peuvent vouloir prendre les autres actionnaires, à savoir les investisseurs (Rain, 2020). Si nous avons vu qu'il y a des exceptions (ex. Bayer 04 Leverkusen ou VfL Wolfsburg) ou que le RB Leipzig est parvenu à contourner la règle (Bauers *et al.*, 2020), ce cadre réglementaire spécifique à l'Allemagne limite néanmoins la propriété privée, restreignant indirectement le multi-club ownership (UEFA, 2021). Vis-à-vis du MCO plus exactement, deux entités distinctes régulent le phénomène : la Ligue allemande de football (DFL), qui statue sur les D1 et D2 allemandes, et la Fédération allemande de football (DFB), qui statue principalement sur la D3 allemande et la Coupe d'Allemagne (DFB-Pokal). De manière assez restrictive et similaire à l'Angleterre, ces instances ont fixé un seuil maximal de 10% de détention d'actions dans plus d'une société des ligues respectives, comme en témoigne le point 6 de la Section 8 des Statuts de la DFL³⁹ :

« No one is permitted to directly or indirectly hold a share of 10% or more of the voting rights or capital of more than one Corporation of the Leagues. Irrespective of the share amount no one may directly or indirectly hold a share of capital or voting rights in more than three Corporations of the Leagues. The restrictions in accordance with sentences 1 and 2 do not apply for holdings that were acquired prior to 4 March 2015. »

Comme l'explique Rain (2020), les dispositions juridiques établies par la DFL et la DFB permettent de véritablement restreindre le MCO en Allemagne, en évitant qu'un détenteur d'actions ne puisse en détenir d'autres à tel point qu'il jouirait une influence conséquente sur les décisions d'un autre/d'autres clubs, ainsi qu'en faisant bénéficier l'association « mère » de chaque club de la majorité des droits de vote, autrement dit de la voix finale sur les décisions. Parallèlement, comme en Angleterre, des tests sur les potentiels nouveaux propriétaires sont également effectués en vue de garantir une certaine transparence de la part des investisseurs (Tifosy Capital & Advisory, 2021).

³⁸ Statuts de la DFL, Édition Août 2019. Consulté le 10 décembre 2021, à l'adresse <https://media.dfl.de/sites/2/2020/03/Statutes-of-DFL-Deutsche-Fu%C3%9Fball-Liga-e.V.-effective-as-of-21-August-2019.pdf>

³⁹ Ibid.

Pour continuer avec l’Autriche, deux autorités sportives sont également importantes : la Fédération autrichienne de football (ÖFB) et la Ligue autrichienne de football (Bundesliga autrichienne). Cependant, si ces deux entités ont mis en place un cadre réglementaire restreignant la forme juridique des clubs professionnels autrichiens (D1 et D2), elles n’ont toutefois établi aucune disposition visant spécifiquement à limiter le multi-club ownership ou imposant des tests de vérifications sur les nouveaux propriétaires (UEFA, 2021). Malgré cela, comme expliqué auparavant (cf. chapitre *Structure juridique des clubs de Red Bull*), la propriété privée d’un club n’existe pas réellement dans le football autrichien (Menary, 2021a), avec un cadre réglementaire limitant la forme légale des clubs à celui d’association à but non lucratif, comme le révèle l’article 4.3.2.1 des Conditions de licence pour la plus haute division de la ligue nationale autrichienne de football⁴⁰:

« La licence ne peut être accordée qu’à une seule personne morale ayant la forme juridique d’une association à but non lucratif. »⁴¹

Ce cadre réglementaire limite la propriété privée, ce qui limite indirectement le MCO en Autriche (UEFA, 2021) puisque, de manière comparable à l’Allemagne avec la règle 50+1, la licence est accordée à l’association du club, bien que ce dernier possède la forme légale d’une société, lui conférant donc un certain pouvoir final sur les décisions du club. Par exemple, comme nous l’avons vu, le club Red Bull Salzburg possède la forme légale d’une SARL, mais celle-ci est contrôlée entièrement par l’association FC Red Bull Salzburg e.V., à l’instar du FC Liefering et de son association en D2 autrichienne (Grell, 2017b). Concernant ces deux clubs, il est nécessaire de mentionner que les équipes réserves des clubs de D1 autrichienne ont été interdites en D2 à partir de 2010⁴², raison pour laquelle Red Bull se tourne vers l’USK Anif, club de D3 autrichienne, qu’il reprend à partir de 2012 en vue d’en faire l’équipe réserve du RBS. Renommé FC Liefering, le club obtient sa promotion et sa licence en 2013, après que Red Bull ait convaincu la Ligue autrichienne de football qu’elle n’était qu’un simple sponsor du club n’ayant pas de liens concrets avec. En ce sens, le FCL a en plus accepté de ne plus participer à la Coupe d’Autriche (ÖFB-Cup), de ne plus jouir des droits de vote normalement accordés aux clubs de D1 et D2, ainsi que de ne plus pouvoir être promu en D1 (Tejwani, 2020). Aussi, bien que le FC Liefering pourrait aujourd’hui devenir l’équipe réserve officielle du RB

⁴⁰ Conditions de licence pour la plus haute division de la ligue nationale autrichienne de football, Édition décembre 2021. Consulté le 11 décembre 2021, à l’adresse <https://www.oefbl.at/oefbl/bestimmungen/admiral-bundesliga/>

⁴¹ Traduit de l’allemand

⁴² Interdiction supprimée à partir de 2018, laissant la possibilité à 3 équipes réserves d’évoluer en D2 autrichienne (Tejwani, 2020 ; Transfermarkt, 2018)

Salzburg, les dirigeants n'ont pas souhaité créer un lien juridique officiel entre les deux clubs afin d'éviter de faire face à de nouvelles réglementations contraignantes à l'avenir. De plus, le modèle adopté a fait ses preuves, puisque des accords de coopération permettent aux joueurs de faire le lien entre le club de D2 et celui de D1. En effet, ces accords permettent aux jeunes joueurs d'évoluer à différents niveaux de performance, c'est-à-dire à la fois au FC Liefering et au RB Salzburg en une saison. Par exemple, c'est ce qui a permis au joueur Dayot Upamecano de jouer une dizaine de fois pour le FC Liefering en D2 autrichienne, deux fois pour Salzburg en Bundesliga autrichienne et trois fois pour Red Bull U19 en UEFA Youth League, le tout lors de l'unique saison 2015/2016 (Transfermarkt, 2018 ; Tejjwani, 2020 ; Docteur, 2020). À ce titre, Diadié Samassékou, formé au FC Liefering et au RB Salzburg, explique que « *Si tu réalises une grosse performance avec Liefering, tu peux te retrouver dans le groupe de Salzburg la semaine suivante.* » (Docteur, 2020).

Pour terminer avec la Suisse, le rapport de l'UEFA (2021) indique qu'il y existe des restrictions sur le MCO ainsi que des tests sur les nouveaux propriétaires. En effet, la Swiss Football League de l'Association Suisse de Football (SFL), compétente vis-à-vis de ce qui relève du football non amateur suisse (Super League et Challenge League), légifère spécifiquement sur le multi-club ownership. L'article 17 des Statuts de la SFL⁴³ sur l'indépendance des clubs stipule que :

- « 1) *Aucun club participant à une compétition de la SFL ne peut directement ou indirectement : a) détenir ou négocier des titres ou des actions d'un autre club de la SFL, ou b) être membre d'un autre club de la SFL, ou c) être impliqué de quelque manière que ce soit dans la gestion, l'administration ou les activités sportives d'un autre club de la SFL.*
- 2) *Aucune personne physique ou morale ne peut être en même temps directement ou indirectement impliquée, de quelque manière que ce soit, dans la gestion, l'administration ou les activités sportives de plus d'un club de la SFL.*
- 3) *Dans le cas où plusieurs clubs de l'ASF se trouvent sous un contrôle commun, seul un de ces clubs peut participer à une compétition de la SFL. À cet égard, une personne physique ou morale est présumée contrôler un club: a) si elle détient directement ou indirectement la majorité du capital-actions ou des droits de vote liés aux actions, ou b) si elle a le droit de nommer ou de révoquer la majorité des membres du conseil d'administration, de la direction ou de l'organe de révision, ou c) si elle est actionnaire et si elle contrôle de manière indépendante la majorité des droits de vote liés aux actions sur*

⁴³ Statuts de la Swiss Football League de l'ASF, Édition Juillet 2017. Consulté le 12 décembre 2021, à l'adresse https://www.sfl.ch/fileadmin/_migrated/content_uploads/Statuts_SFL_2017-07-01.pdf

la base d'un contrat conclu avec d'autres actionnaires du club, ou d) si elle est en mesure d'exercer une influence déterminante sur les décisions du club, de quelque manière que ce soit. »

Via la lettre d) de l'alinéa 3 notamment, qui utilise la notion d'influence déterminante, similaire à celle d'influence décisive de l'UEFA, la SFL et l'ASF se soumettent aux dispositions légales émises par l'UEFA en ce qui regarde le multi-club ownership. Autrement dit, contrairement à l'Angleterre ou l'Allemagne, il n'y a pas de seuil maximal de détention d'actions fixé par les entités sportives suisses. Le seuil fixé est ainsi à la majorité du capital-actions ou des droits de vote liés aux actions, ce qui permettrait tout de même à une personne physique ou morale de détenir deux ou plusieurs clubs en SFL pour autant que le pourcentage ne dépasse pas plus de 50%. Cependant, la notion d'influence déterminante permet de compléter la disposition légale en englobant toutes les autres situations qui ne seraient pas couvertes par les points précédents, permettant, de ce fait, de répondre à l'objectif de restreindre le MCO pour préserver l'intégrité des compétitions nationales.

En conclusion à ce chapitre, la notion de multi-club ownership reste aujourd'hui difficile à définir précisément et universellement. Si les auteurs parlent habituellement de la possession d'actions dans deux ou plusieurs clubs de football, nous avons vu que la notion d'influence décisive, mise en place par l'UEFA dans ses dispositions légales pour préserver l'intégrité de ses compétitions, illustre bien le fait qu'il puisse s'agir d'une situation plus complexe et que tout ne se résume pas qu'à la détention d'actions.

La FIFA, bien que régulatrice du football au niveau mondial, reste encore réservée quant à ses dispositions légales sur le MCO, du fait notamment de son incompétence en ce qui concerne les clubs. Cependant, plusieurs auteurs (Lenarduzzi, 2021 ; Football Legal, 2020d ; Pastore, 2018) soulignent son manque d'engagement en la matière considérant le besoin de plus en plus pressant de poser un cadre réglementaire clair. Le MCO est un phénomène transnational qui soulève des inquiétudes quant à l'intégrité du football au niveau mondial, faisant ainsi de la FIFA l'autorité sportive la mieux placée, selon ces auteurs, pour traiter le MCO à grande échelle.

L'UEFA a, quant à elle, développé un cadre réglementaire spécifique depuis l'affaire ENIC plc à la fin des années 1990. Ce dernier n'a aujourd'hui que peu évolué (Dumond *et al.*, 2020), mais il a tout de même été couvert par la notion large d'« influence décisive », souvent critiquée pour ne pas permettre d'éclairer les mécanismes qui pourraient ou devraient être sanctionnés. Plusieurs auteurs (Sternheimer, 2020 ; Coccia, 2020 ; Grell, 2017b) estiment que l'UEFA a raté

l'occasion de le faire lors de l'affaire Red Bull en 2017, dans laquelle elle n'a pas énoncé explicitement les changements réalisés par le Red Bull Salzburg pour échapper à la notion d'influence décisive.

Au niveau national finalement, nous avons vu que le cadre juridique régulant le MCO reste très hétérogène. À titre d'exemple, si les organismes sportifs compétents anglais et allemands fixent un seuil relativement bas (10%) d'actionnariat qu'une personne physique ou morale ne peut dépasser dans plus d'un autre club participant à une même compétition nationale (Grell, 2017b), la Suisse se soustrait quant à elle aux dispositions établies par l'UEFA, tandis que l'Autriche ne dispose d'aucune base légale liée précisément au MCO. Néanmoins, considérant le développement important du MCO depuis maintenant deux décennies et son expansion probable dans les années à venir, il est plus qu'impératif d'installer un cadre réglementaire clair et cohérent entre les différents acteurs de l'écosystème du football, comme l'expliquent Mercer et Vasudevan Nair (Football Legal, 2020d) :

« It would be advantageous for Leagues, Member Associations, Confederations and FIFA to coordinate their efforts in order to consolidate a consistent approach across the world. ».

4. Méthodologie

Avant tout chose et de manière similaire aux autres articles scientifiques appliquant l'analyse de réseaux dans le football (cf. chapitre *Revue de la littérature*), il est nécessaire de cadrer l'analyse en y plaçant des limites claires. Ainsi, la partie plus analytique de ce travail porte sur le réseau de transferts et de prêts de 9 championnats différents (Premier League, Serie A, Ligue 1, La Liga, Bundesliga, Serie A brésilienne, Major League Soccer, ainsi que Bundesliga et 2. Liga autrichienne) entre le 1^{er} juillet 2019 et le 31 août 2021. Utilisant les sites Internet *Transfermarkt* et *Soccerway* (comme Bond *et al.* (2020) ou Liu *et al.* (2016)) pour assurer la validité et la fiabilité de la base de données, 2444 transferts/prêts entre 203 clubs provenant des ligues précitées ont été recueillis durant la période en question. Comme noté dans le cadre théorique, il y a eu toutefois 1744 transferts/prêts uniques (liens/arêtes) étant donné qu'il y a eu, logiquement, plusieurs transactions entre mêmes clubs.

Dans une base de données *Excel* remplie à la main, plusieurs informations ont été enregistrées suivant une mise en page spécifique et nécessaire pour la suite :

- Les nœuds, autrement dit les clubs :
 - « Id » : numéro du club dans la base de données
 - « Label » : nom du club
 - « League » : championnat du club
- Les arêtes, autrement dit les transferts/prêts :
 - « Source » : « Id » du club vendeur/prêteur
 - « Target » : « Id » du club acheteur/prêteur

Les informations suivantes ont été ajoutées pour préserver la visibilité et la compréhension de la base de données brute, ainsi que pour pouvoir retrouver plus facilement chaque transaction en cas d'éventuelle erreur :

- « From » : le nom du club vendeur/prêteur
- « To » : le nom du club acheteur/prêteur
- « Type of exchange » : transfert ou prêt
- « Price in millions of Euros » : prix en millions d'Euros
- « Player » : nom du joueur concerné par la transaction

En ce qui concerne les transactions, tous les transferts et prêts ont été pris en compte étant donné qu'ils révèlent un véritable échange entre deux clubs et constituent ainsi les liens (arêtes) entre

les clubs du réseau. En revanche, les retours de prêts, les agents libres, les prêts subitement arrêtés et autres n'ont pas été pris en compte. Certains transferts ne possèdent pas d'informations disponibles sur le montant de la transaction (« N/A »), mais ont tout de même été inclus puisqu'ils constituent de véritables transferts à proprement parler.

Concernant la limite temporelle fixée, cinq fenêtres de transferts ont donc été prises en compte entre le 1^{er} juillet 2021, date commune d'ouverture du mercato estival 2019/2020, et le 31 août 2021, date commune de fermeture du mercato estival 2021/2022. Cette limite se justifie par deux raisons, l'une étant qu'élargir les limites temporelles aurait considérablement augmenter le temps de récupération et de traitement des données, et l'autre étant que le RB Bragantino, dernier club acquis par Red Bull, réalise son premier mercato lors de la période estivale des transferts de la saison 2019/2020. Aussi, s'étant déroulée au moment de l'analyse, la fenêtre hivernale de transferts de la saison 2021/2022 a été laissée de côté.

Par rapport aux championnats étudiés, il paraît pertinent d'inclure les cinq grands championnats européens, à savoir la Premier League, la Serie A, la Ligue 1, la Bundesliga (RB Leipzig) et LaLiga, ainsi que les quatre autres championnats dans lesquels une équipe Red Bull évolue, à savoir la Serie A brésilienne (Red Bull Bragantino), la MLS (New-York Red Bulls), ainsi que la Bundesliga et la 2. Liga autrichienne (Red Bull Salzburg et FC Liefering respectivement). Il faut noter que tous les clubs ayant évolué dans ces championnats au cours de la période étudiée ont été considérés, qu'ils aient été relégués, promus, nouvellement créés (ex. Austin FC) ou dissouts (ex. Mattersburg) au cours de celle-ci.

Étant pour la plupart subjectives, ces limites, comme elles l'indiquent, limitent la portée et la généralisation de l'analyse de réseaux, ce qu'il conviendra de mentionner plus précisément dans le chapitre *Limites de l'analyse de réseaux* plus bas.

La visualisation du réseau et les résultats des mesures appliquées sur les données ont été réalisés sur le logiciel gratuit *Gephi* (version 0.9.2), également utilisé par Liu *et al.* (2016), Xu (2020), ou encore Bond *et al.* (2020), et donc approuvé plus globalement par la communauté scientifique. Par la suite, les tableaux ont été réalisés sur *Excel* en reprenant directement les résultats calculés par *Gephi*. À noter que certains résultats, suivant l'article de Bond *et al.* (2020), ont été normalisés a posteriori sur *Excel* (centralité de degré et centralité d'intermédiarité) en vue de faciliter l'interprétation des résultats, tandis que d'autres sont déjà normalisés a priori par *Gephi* (centralité de proximité et centralité de vecteur propre).

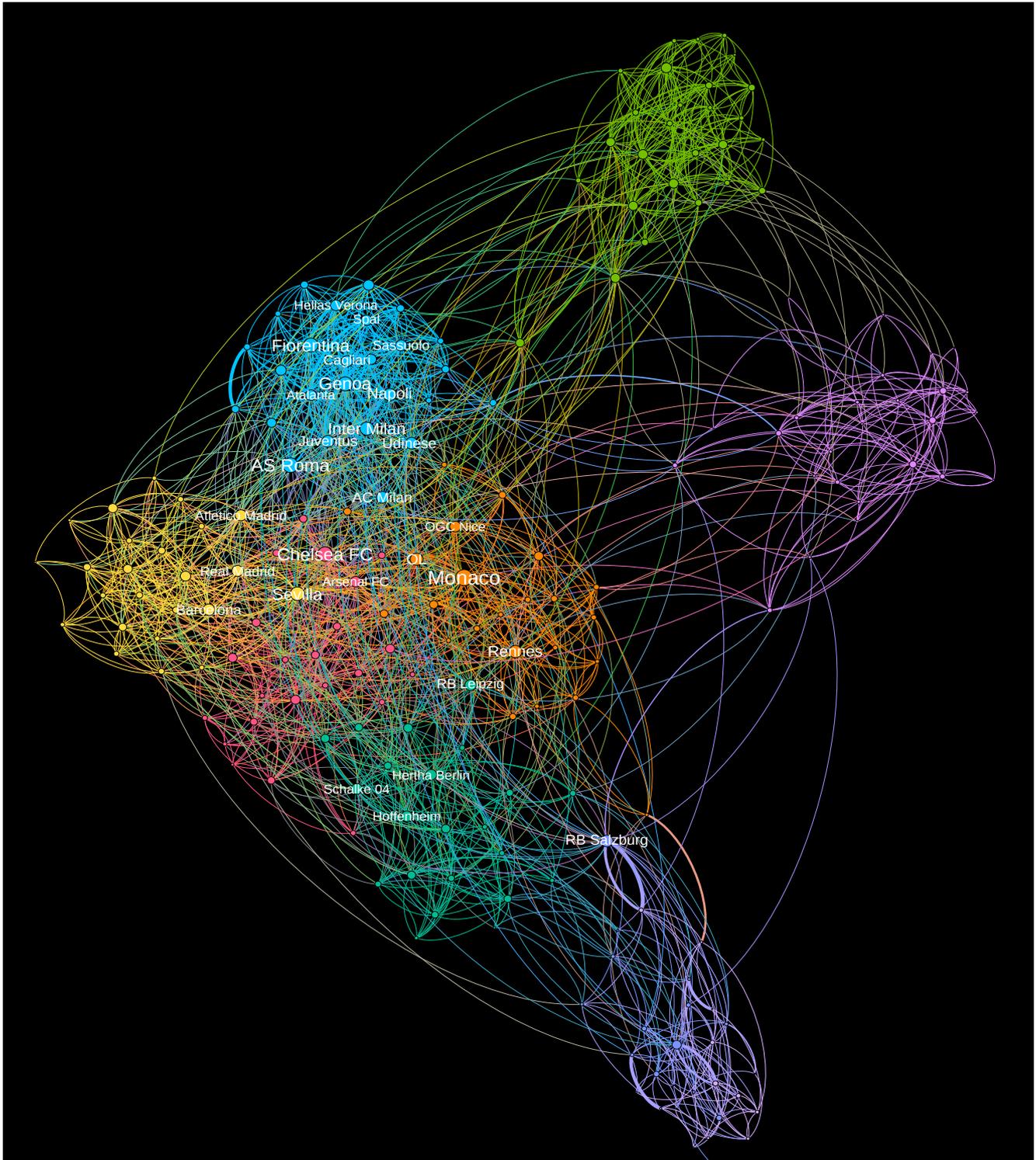
Au-delà de la partie véritablement analytique du mémoire sur le réseau de transferts et de prêts à mettre en perspective au multi-club ownership, une étude plus descriptive du MCO a été réalisée tout au long du mémoire afin d'en dégager les bases et les principaux enjeux à retenir. Effectivement, en utilisant la littérature au sujet du MCO exposée dans le cadre théorique, l'idée est d'offrir une vue d'ensemble de ce phénomène croissant mais toujours peu connu du grand public afin d'y saisir les questions importantes qu'il implique, que ce soit par rapport à son origine, ses différents modèles, sa définition, ses bases légales, ou encore ses atouts et ses limites.

En conclusion à ce chapitre méthodologique, il semble donc se dégager deux approches principales. D'une part, une approche plus quantitative sur l'analyse du réseau de transferts et de prêts nous permettant de comprendre la position des clubs du portefeuille de Red Bull au sein de celui-ci. Celle-ci se base donc sur les données récoltées sur *Excel* et *Gephi*, et apporte un raisonnement plus déductif à mon étude. D'autre part, une approche plus qualitative et transversale à mon mémoire sur la présentation du phénomène du MCO dans le football afin d'appréhender au mieux ses enjeux majeurs. Celle-ci sollicite donc les ressources académiques et scientifiques présentées antérieurement, et apporte un raisonnement plus inductif à mon étude. Partant de cela, la méthodologie de recherche scientifique mélange les deux approches, d'où le nom de méthodes mixtes, qui nous permettront, de ce fait, d'explorer qualitativement le MCO et de l'analyser quantitativement dans le cas Red Bull en relation au réseau de transferts et de prêts étudié (Johnson *et al.*, 2017).

5. Résultats de l'analyse de réseaux

5.1 Résultats des mesures globales du réseau

Figure 7. Réseau de transferts et de prêts des clubs des 5 grands championnats européens ainsi que de la Serie A brésilienne, la MLS, et la Bundesliga et 2. Liga autrichienne entre 2019 et 2021



Source : représentation propre à ce travail

La Figure 7 ci-dessus permet de cartographier l'ensemble du réseau étudié. Les clubs de Premier League sont en rouge, ceux de Serie A en turquoise, ceux de LaLiga en jaune, ceux de Bundesliga en vert foncé, ceux de Ligue 1 en orange, ceux de Serie A brésilienne en vert clair, ceux de MLS en rose, ceux de Bundesliga autrichienne en bleu foncé, et ceux de 2. Liga autrichienne en lavande. Pour des raisons de visibilité, uniquement les clubs ayant un degré (nombre de connexions d'un nœud dans un réseau, autrement dit le nombre de partenaires différents) plus grand que 29 affichent leur nom. Aussi, la taille du nœud et donc du nom est proportionnelle au degré de chaque club, bien que la taille maximale ait été limitée au degré de valeur 35, à nouveau pour des raisons de visibilité. En ce qui concerne les liens (ou arêtes), leur taille est proportionnelle au nombre de transactions entre les deux clubs en question (degré pondéré), donc plus un lien est large, plus il y a eu de connexions entre les deux clubs reliés par ce lien. Mais pour mieux comprendre le réseau étudié, il est nécessaire de s'intéresser aux chiffres le concernant. Le **Tableau 5** ci-dessous présente les mesures globales du réseau.

Tableau 5. Résultats des mesures globales du réseau

Mesure	Résultat
Degré moyen	17,18
Degré moyen pondéré	24,07
Densité	0,043 (4,3%)
Coefficient de clustering global et transitivité	0,161 (16,1%)

Source : représentation propre à ce travail

Tout d'abord, le degré moyen est égal à 17.18, signifiant que, en moyenne, les clubs du réseau ont collaboré avec environ 17 clubs différents via un transfert ou un prêt sur la période donnée. Le degré moyen pondéré est, lui, plus élevé (24.07), signifiant que les clubs du réseau ont été impliqués dans environ 24 transferts/prêts (entrants ou sortants) sur la période donnée. L'écart entre le degré moyen et le degré moyen pondéré suppose donc, assez logiquement, que certains clubs ont collaboré plus d'une fois entre eux sur le marché des transferts et des prêts.

Ensuite, la densité du réseau est de 0.043, indiquant que seulement 4.3% des liens possibles sont présents. Ainsi, la densité du réseau reste très loin d'un réseau complet où tous les clubs auraient été connectés (100%), suggérant donc que les clubs du réseau sont peu connectés. En d'autres termes, cela révèle que le réseau reste faiblement exploité par les clubs et que ceux-ci s'impliquent dans des transactions qu'avec peu d'autres clubs, de manière similaire aux résultats d'analyse de réseaux exposés par Bond *et al.* (2020) ou Xu (2020).

Finally, concerning transitivity (or the global clustering coefficient), its value is 0.161, signifying that 16.1% of triplets are closed⁴⁴. This implies that nearly 1/5 of clubs in the network are well connected to their neighborhood, in other words that they collaborate more on the market of transfers and loans, and that they sell and lend several players to each other. Again, these results fit into the line of those presented by Bond *et al.* (2020).

5.2 Résultats des mesures locales du réseau

5.2.1 Centralité de degré

Tableau 6. Les 20 meilleurs clubs sur la base du degré sortant (out-degree)

Rang	Club	Degré	Degré pondéré	Degré normalisé	Ligue
1	Chelsea FC	32	41	1,000	Premier League
2	RB Salzburg	27	49	0,999	Austrian Bundesliga
3	Inter Milan	24	45	0,903	Serie A
4	Atalanta	19	52	0,891	Serie A
5	Monaco	28	35	0,866	Ligue 1
6	Genoa	21	41	0,808	Serie A
7	Real Madrid	23	37	0,800	LaLiga
8	Udinese	23	34	0,767	Serie A
9	Juventus	20	38	0,758	Serie A
10	Fiorentina	21	36	0,754	Serie A
11	Barcelona	22	33	0,739	LaLiga
12	Napoli	20	35	0,726	Serie A
13	Sassuolo	15	43	0,724	Serie A
14	Sevilla	21	33	0,722	LaLiga
15	AS Roma	23	28	0,703	Serie A
16	OL	22	28	0,685	Ligue 1
17	LASK	14	32	0,589	Austrian Bundesliga
18	Palmeiras	18	25	0,583	Brazilian Serie A
19	Hoffenheim	19	22	0,569	Bundesliga
20	Internacional	18	23	0,562	Brazilian Serie A
30	RB Leipzig	18	20	0,530	Bundesliga
41	FC Liefering	10	25	0,444	Austrian 2. Bundesliga
110	New York Red Bulls	6	7	0,180	MLS
144	RB Bragantino	4	4	0,113	Brazilian Serie A

Source : représentation propre à ce travail

The Table 6 above presents the top 20 clubs with the best out-degree. More precisely, the out-degree « brut », that is the number of different partners to whom the club has sold or loaned a player, has been normalized, in the same way as the out-degree « brut », that is the number of players sold/loaned by the club. Then, the sum of the two measurements has been normalized a last time in order to obtain the final out-degree, taking into account the out-degree and the weighted out-degree. Thus, one can see that the final out-degree has a higher value than the weighted out-degree in the final calculation. This means that it is

⁴⁴ Pour rappel, un triplet est constitué de trois nœuds (clubs) reliés par deux (triplet ouvert) ou trois (triplet fermé) liens

plus important d'avoir plusieurs partenaires et moins de transferts/prêts que d'avoir moins de partenaires et plus de transferts/prêts, étant donné qu'il est plus difficile de coopérer avec beaucoup de clubs différents de manière unique plutôt que de coopérer avec peu de clubs, mais de manière répétée. Cela explique pourquoi le degré sortant normalisé pèse plus dans l'équation du degré sortant « final » et pourquoi le Chelsea FC se retrouve donc en 1^{ère} position devant le RB Salzburg alors que le club autrichien obtient une somme plus grande lorsque l'on additionne simplement le degré sortant et le degré sortant pondéré.

En ce qui concerne le Tableau 7 ci-dessous, les mêmes opérations ont été effectuées par rapport au degré entrant cette fois-ci, à savoir la prise en compte du degré entrant, autrement dit le nombre de partenaires différents à qui le club a acheté ou emprunté un joueur, et celle du degré entrant pondéré, autrement dit le nombre de joueurs achetés/empruntés par le club, tout cela en vue d'obtenir un classement par rapport au degré entrant « final ».

À noter que les clubs du portefeuille de Red Bull ont toujours été notés dans les tableaux malgré qu'ils ne fassent pas partie du top 20, ceci afin de visualiser leur position respective quant à la mesure appliquée. Aussi, pour plus de visibilité, ils sont marqués en gras dans les tableaux.

Tableau 7. Les 20 meilleurs clubs sur la base du degré entrant (in-degree)

Rang	Club	Degré	Degré pondéré	Degré normalisé	Ligue
1	Genoa	17	40	1,000	Serie A
2	Hellas Verona	16	41	0,984	Serie A
3	Empoli	18	36	0,978	Serie A
4	Spal	15	39	0,929	Serie A
5	Spezia	15	34	0,866	Serie A
6	AC Milan	17	28	0,848	Serie A
7	AS Roma	17	26	0,822	Serie A
8	Salernitana	14	32	0,812	Serie A
9	Atletico Goianiense	16	27	0,806	Brazilian Serie A
10	Parma FC	15	29	0,802	Serie A
11	Fiorentina	17	24	0,797	Serie A
12	Venezia	17	23	0,784	Serie A
13	Sassuolo	15	24	0,739	Serie A
14	Osasuna	16	21	0,730	LaLiga
15	Getafe	15	22	0,713	LaLiga
16	Cagliari	14	24	0,710	Serie A
17	Aston Villa FC	16	19	0,704	Premier League
18	Monaco	16	18	0,692	Ligue 1
	Sevilla	16	18	0,692	LaLiga
20	Crotone	14	22	0,685	Serie A
	RB Bragantino	14	22	0,685	Brazilian Serie A
39	RB Leipzig	12	17	0,563	Bundesliga
123	RB Salzburg	5	15	0,335	Austrian Bundesliga
126	New York Red Bulls	7	10	0,330	MLS
157	FC Liefering	2	15	0,248	Austrian 2. Bundesliga

Source : représentation propre à ce travail

Lorsque l'on observe le **Tableau 6** tout d'abord, on s'aperçoit que le RBS se positionne à la 2^e place (0.999) sur la base du degré sortant. Plus concrètement, le club a collaboré avec 27 clubs différents dans le réseau pour la vente ou le prêt de 49 joueurs sur la période donnée. Seul Chelsea FC (1.000) a eu plus de partenaires différents (32) et seul l'Atalanta (0.891) a vendu/prêté plus de joueurs (52) que le Red Bull Salzburg. Cela nous montre à quel point le club autrichien est aujourd'hui un club qui vend et prête énormément sur le marché, témoignant ainsi d'une importante ressource en joueurs.

Lorsque l'on regarde plus précisément à qui le RBS vend et prête (cf. *Annexe 6*), on remarque que 22 des 49 transactions (~ 45%) ont été réalisées avec un club du portefeuille Red Bull. Effectivement, le RBS a prêté 1 joueur au RB Bragantino, a transféré 3 joueurs au RB Leipzig, a transféré 1 joueur et prêté 3 joueurs aux New York Red Bulls, et a prêté 14 joueurs au FC Liefering. On voit donc une forte relation entre les deux clubs autrichiens, comme illustré dans la Figure 7 au-dessus, puisque le club de D1 représente une importante source de joueurs pour le club de D2. Nous pouvons aussi supposer que ces joueurs descendent d'une division en vue de gagner du temps de jeu et de l'expérience avant de retourner au RBS en vue d'éventuellement s'imposer à ce niveau (Transfermarkt, 2018). Aussi, on repère que le RBS a « seulement » vendu 3 joueurs au RBL, ce qui remet peut-être en question le système de cheminement progressif à suivre naturellement pour les joueurs du groupe, en partant du FCL, du RBB ou des RBNY pour aller au RB Salzburg avant de terminer au RB Leipzig. Ainsi, le chemin idéal souhaité par Red Bull semble présenter une certaine « déficience », dans le sens où la plupart des joueurs ne terminent pas forcément au RBL, comme l'illustre par exemple les cas de Xaver Schlager, formé au FC Liefering et au RB Salzburg puis transféré à Wolfsburg en 2019, ou de Diadié Samassékou, formé au FCL et au RBS puis transféré à Hoffenheim en 2019. Bien sûr, il faut relativiser cela puisque la période étudiée reste relativement courte, avec donc 3 transferts en l'espace de 3 ans, signifiant qu'un joueur par an en moyenne a réussi à suivre ce cheminement logique, ce qui indique tout de même un certain succès du système au vu de la forte compétitivité au sein de l'effectif du RBL et du championnat de Bundesliga plus globalement. De plus, bien que le RB Leipzig ait possiblement la priorité sur d'éventuels transferts en provenance du RB Salzburg, le joueur garde un pouvoir décisionnel final sur l'envie ou non de rejoindre le club allemand et peut ainsi privilégier d'autres clubs ayant des meilleures propositions (Cheneval, 2017).

Par rapport aux autres clubs Red Bull, il faut noter que le RB Leipzig (0.530) et le FC Liefering (0.444) possèdent également une relativement bonne position (30^e et 41^e dans le classement) au

sein des clubs ayant un haut degré sortant, au contraire des Red Bulls de New York (0.180) et du RB Bragantino (0.113) qui n'ont que peu collaboré avec d'autres clubs et vendu/prêté des joueurs (seuls les RBNY ont été impliqués avec un club du portefeuille Red Bull, et ce une seule fois, avec le RBL). Lorsque l'on se penche sur les clubs impliqués (cf. *Annexe 6*), on voit que le RBL n'a prêté que 2 joueurs à des clubs Red Bull, les RBNY et le RBB. Cela peut s'expliquer par le fait que le club allemand représente le sommet de la pyramide Red Bull et qu'il semble logique que, une fois arrivé à cet échelon, le joueur ait moins tendance à redescendre d'un niveau dans la hiérarchie du groupe. En ce qui concerne les 2 joueurs impliqués, le premier, Luan Candido, a été acheté pour 8 millions € par le RBL en 2019 en provenance de Palmeiras puis prêté au RB Bragantino, tandis que le deuxième, Caden Clark, a été acheté pour 1.82 millions € par le RBL en 2021 en provenance des RBNY puis prêté à ce même club en retour. Cela nous illustre bien les intentions du RB Leipzig : repérer tôt des jeunes joueurs (nés respectivement en 2001 et 2003), au moment où leur valeur reste relativement basse, avant de développer leur potentiel au travers de prêts dans les clubs « plus bas » de la hiérarchie Red Bull. De cette manière, les joueurs gagnent de l'expérience à l'étranger et prennent de la valeur tout en restant sous le contrôle du club allemand, qui jouit plus tard du pouvoir d'exploiter le talent du joueur au sein de son propre effectif ou de le revendre à un prix plus élevé à un autre club.

En ce qui concerne le FC Liefering, le club a uniquement été impliqué avec le RB Salzburg, et ce à 9 reprises via des transferts uniquement. Cela renforce donc cette relation observée plus haut entre les deux clubs, qui s'appuient l'un sur l'autre pour former leur propre effectif. Cependant, le RBS a réalisé uniquement des prêts vers le FCL, à l'inverse du FCL qui n'a réalisé que des transferts vers le RBS, témoignant d'une certaine hiérarchie, cohérente, entre les deux clubs, puisque le RBS préserve non seulement les droits fédératifs (« la propriété ») de ses propres joueurs via le mécanisme du prêt, mais n'hésite pas aussi à s'acheter ceux des joueurs du FCL via le mécanisme du transfert. Le FCL a donc un rôle de club « nourricier » pour le RBS, qui vient piocher des joueurs au sein du club de D2 autrichienne, de même qu'un rôle de plateforme de développement des joueurs du RBS, qui viennent gagner du temps de jeu et de l'expérience à un échelon inférieur.

Ensuite, lorsque l'on s'intéresse au **Tableau 7** concernant le degré entrant cette fois-ci, on observe que seul le RB Bragantino (0.685) figure dans le top 20, le RB Leipzig (0.563) étant 39^e et les autres clubs étant loin derrière. Cependant, parmi ses 22 entrées réalisées, seuls 2 joueurs (Luan Candido du RBL et Luis Felipe du RBS) sont liés à Red Bull (cf. *Annexe 6*),

démontrant une assez faible relation entre le club brésilien et les autres clubs Red Bull, comme le confirmait déjà le fait que le club n'ait vendu ou prêté aucun joueur à ces clubs sur la période étudiée (degré sortant). Ainsi, bien que le club soit récent, les connexions possibles entre ce dernier et le reste du portefeuille Red Bull demeurent, pour l'instant, peu exploitées, notamment au vu de l'énorme mine d'or que représente le Brésil en matière de joueurs de football.

Vis-à-vis du RB Leipzig, le club a acheté ou emprunté 17 joueurs en provenance de 14 clubs différents, dont 3 joueurs en provenance du RBS et 1 joueur en provenance des RBNY. À peu près 20% des joueurs achetés ou empruntés proviennent donc des clubs Red Bull, ce qui représente plus que le RBB (9%), mais qui reste tout de même faible par rapport aux trois autres clubs, puisque la grande majorité des joueurs achetés/empruntés par le FCL et le RBS proviennent du portefeuille Red Bull (93% et 66% respectivement)⁴⁵, et que la moitié (50%) des transactions entrantes des RBNY sont liées aux clubs Red Bull (cf. *Annexe 6*). Comme développé au-dessus, ce faible pourcentage pourrait s'expliquer par le besoin du club allemand de posséder un effectif très compétitif, l'amenant ainsi à se tourner vers d'autres « grands » clubs de football, tels que Manchester City FC, l'AS Roma, Chelsea FC ou encore le Paris Saint-Germain.

Finalement, bien que le RB Salzburg et le RB Leipzig soient des clubs assez « vendeurs » et « prêteurs » (haut degré sortant), ou que le RBB soit un club assez « acheteur » et « emprunteur » (haut degré entrant), aucun des clubs affiliés à Red Bull n'est véritablement dominant de manière plus générale sur le marché en ce qui concerne la centralité de degré. À titre d'exemple, le Genoa, l'AS Roma, la Fiorentina, Monaco et Sevilla sont tous présents dans le top 20 des clubs sur la base de la centralité du degré, et ce que le degré soit sortant ou entrant, témoignant d'une plus nette domination à ce propos. À noter que le Genoa et l'AS Roma figurent également parmi les clubs dominants du système de prêts en Europe dans l'étude réalisée par Bond *et al.* (2020).

⁴⁵ À noter que 100% de ces transactions ont été réalisées entre eux, expliquant ainsi cette majorité et renforçant leur relation très forte développée plus haut

5.2.2 Centralité de proximité

Le **Tableau 8** ci-dessous révèle le top 20 des clubs en se basant sur leur valeur de centralité de proximité. Une valeur élevée signifie que le club est proche des autres clubs du réseau et qu'il est ainsi un acteur central du réseau (Aomar, 2020).

Tableau 8. Les 20 meilleurs clubs sur la base de la centralité de proximité (closeness centrality)

Rang	Club	Centralité de proximité	Ligue
1	RB Salzburg	0,456	Austrian Bundesliga
	Sevilla	0,456	LaLiga
3	Monaco	0,451	Ligue 1 
4	Chelsea FC	0,443	Premier League
5	OL	0,437	Ligue 1
6	RB Leipzig	0,427	Bundesliga
7	Atletico Madrid	0,425	LaLiga
8	Inter Milan	0,423	Serie A
9	Juventus	0,421	Serie A
10	Real Madrid	0,419	LaLiga
11	AS Roma	0,418	Serie A
12	Rennes	0,417	Ligue 1
13	Napoli	0,409	Serie A
14	AC Milan	0,407	Serie A
	Hertha Berlin	0,407	Bundesliga
16	Fiorentina	0,406	Serie A
	PSG	0,406	Ligue 1
18	Barcelona	0,405	LaLiga
19	Atalanta	0,403	Serie A
	Hoffenheim	0,403	Bundesliga
76	FC Liefering	0,345	Austrian 2. Bundesliga
103	New York Red Bulls	0,321	MLS
149	RB Bragantino	0,267	Brazilian Serie A

Source : représentation propre à ce travail

En regardant ce tableau, on s'aperçoit directement que le RB Salzburg (0.456), à égalité avec le Sevilla, occupe la 1^{ère} position, signifiant ainsi qu'il est présent dans les chemins les plus courts de 45.6% des liens à travers le réseau de transferts et de prêts étudié. Cela témoigne d'une position centrale du RB Salzburg au sein du réseau et donc d'une certaine influence. Effectivement, le club autrichien possède ainsi un fort accès aux ressources en joueurs des autres clubs du réseau, au même titre que le RB Leipzig (0.427), qui se positionne à la 6^e place du classement. Plus globalement et de façon assez similaire à ce que Bond *et al.* (2020) dégagent, les clubs européens parmi les plus « puissants » sont présents dans le top 20, que ce soit le FC Barcelone, le Real Madrid, l'Atlético Madrid ou Sevilla en Espagne, l'Olympique Lyonnais, le Paris Saint-Germain ou Monaco en France, l'Inter Milan, la Juventus, l'AS Roma ou l'AC Milan en Italie, ou encore Chelsea FC en Angleterre. Ainsi, le RB Leipzig, club de Bundesliga, et surtout le RB Salzburg, club du « petit » championnat d'Autriche, parviennent en quelque sorte à concurrencer ces clubs d'élite dans le réseau via une bonne connexion et une accessibilité marquée en son sein, autrement dit aux autres clubs et donc à leurs joueurs.

Le RB Salzburg et le RB Leipzig sont très efficaces en termes de connexion à d'autres clubs du réseau et jouissent donc d'une position centrale et influente au sein de ce dernier, ce qui n'est pas le cas des trois autres clubs Red Bull, qui semblent rester « secondaires » au business model de multi-club ownership de l'entreprise autrichienne en ce qui concerne le marché des transferts et des prêts. Cela pourrait s'expliquer par leur position respective, à savoir leur place au sein de championnats moins importants (MLS, Serie A brésilienne et 2. Liga autrichienne) et potentiellement moins influents que pourraient l'être la Bundesliga autrichienne et surtout la Bundesliga, qui ont notamment accès à la Champions League chaque année. Il faut aussi noter la forte présence des clubs de Serie A (7 clubs dans le top 20) au sein du classement, soulignant, à nouveau, leur position dominante et influente au sein du réseau étudié et venant ainsi appuyer les observations de Bond *et al.* (2020).

5.2.3 Centralité d'intermédiarité

Tableau 9. Les 20 meilleurs clubs sur la base de la centralité d'intermédiarité (betweenness centrality)

Rang	Club	Centralité d'intermédiarité	Centralité d'intermédiarité normalisée	Ligue
1	LASK	2291,71	1,000	Austrian Bundesliga
2	RB Salzburg	1805,66	0,788	Austrian Bundesliga
3	Palmeiras	1737,14	0,758	Brazilian Serie A
4	RB Leipzig	1598,82	0,698	Bundesliga
5	Sevilla	1596,28	0,697	LaLiga
6	Schalke 04	1594,86	0,696	Bundesliga
7	Monaco	1586,86	0,692	Ligue 1
8	Fiorentina	1451,75	0,633	Serie A
9	Manchester City FC	1440,67	0,629	Premier League
10	Rennes	1318,83	0,575	Ligue 1
11	OL	1294,84	0,565	Ligue 1
12	Barcelona	1253,39	0,547	LaLiga
13	Columbus Crew	1244,85	0,543	MLS
14	Athletico Paranaense	1223,20	0,534	Brazilian Serie A
15	Internacional	1199,31	0,523	Brazilian Serie A
16	Rapid Vienna	1149,47	0,502	Austrian Bundesliga
17	Sassuolo	1047,12	0,457	Serie A
18	AS Roma	1017,07	0,444	Serie A
19	Flamengo	999,90	0,436	Brazilian Serie A
20	Gremio	971,21	0,424	Brazilian Serie A
25	New York Red Bulls	914,78	0,399	MLS
139	RB Bragantino	197,02	0,086	Brazilian Serie A
149	FC Liefering	163,64	0,071	Austrian 2. Bundesliga

Source : représentation propre à ce travail

Le **Tableau 9** ci-dessus expose le top 20 des clubs sur la base de la centralité d'intermédiarité, c'est-à-dire l'importance d'un club comme point de passage de clubs non connectés autrement. Ainsi, ces clubs sont présents dans un nombre élevé de chemins les plus courts entre deux autres clubs et bénéficient par conséquent d'un rôle important en tant que point de relai au sein du réseau (Aomar, 2020).

On remarque ici que la position influente du RB Salzburg (0.788) et du RB Leipzig (0.698) exposée avant est renforcée lorsque l'on s'intéresse à la centralité d'intermédiarité, qui exprime

la capacité d'un club à connecter des clubs qui ne seraient autrement pas connectés. Ces deux clubs, au même titre que Sevilla, Monaco, l'OL, Rennes, la Fiorentina ou l'AS Roma, déjà bien positionnés dans le classement sur la centralité de proximité, sont donc présents dans un nombre élevé de chemins les plus courts entre deux autres clubs et profitent ainsi d'une position avantageuse en tant que point de passage nécessaire au sein du réseau.

Concernant les trois autres clubs du portefeuille Red Bull, les New York Red Bulls bénéficient aussi d'une position relativement intéressante dans le réseau (0.399) grâce à ce rôle d'entre-deux, bien que le RB Bragantino (0.086) et le FC Liefering (0.071) ne détiennent pas cet avantage-là.

5.2.4 Centralité de vecteur propre

Finalement, le **Tableau 10** ci-dessous révèle les 20 meilleurs clubs en se basant sur leur valeur de centralité de vecteur propre. Celle-ci mesure de l'influence d'un nœud (club) au sein d'un réseau, ces clubs étant donc plus influents lorsqu'ils sont connectés à d'autres clubs eux-mêmes fortement connectés dans le réseau (Aomar, 2020).

Tableau 10. Les 20 meilleurs clubs sur la base de la centralité de vecteur propre (eigenvector centrality)

Rang	Club	Centralité de vecteur propre	Ligue
1	Empoli	1,000	Serie A
2	Hellas Verona	0,843	Serie A
3	Venezia	0,822	Serie A
4	Spal	0,811	Serie A
5	Crotone	0,801	Serie A
6	Spezia	0,800	Serie A
7	Salernitana	0,750	Serie A
8	Cagliari	0,723	Serie A
9	Fiorentina	0,709	Serie A
10	Parma FC	0,699	Serie A
11	Sassuolo	0,680	Serie A
12	Lecce	0,659	Serie A
13	Genoa	0,655	Serie A
14	AC Milan	0,644	Serie A
15	Sampdoria	0,638	Serie A
16	Napoli	0,635	Serie A
17	AS Roma	0,596	Serie A
18	Benevento	0,560	Serie A
19	Brescia	0,548	Serie A
20	Inter Milan	0,520	Serie A
54	RB Leipzig	0,332	Bundesliga
55	RB Bragantino	0,327	Brazilian Serie A
135	New York Red Bulls	0,129	MLS
150	RB Salzburg	0,099	Austrian Bundesliga
189	FC Liefering	0,034	Austrian 2. Bundesliga

Source : représentation propre à ce travail

En l'espèce, ces clubs aux connexions puissantes sont tous italiens, pouvant s'expliquer par leur très bonne interconnexion sur le marché des transferts et des prêts (Bond *et al.*, 2020). En effet, comme vu plus haut, les clubs italiens semblent non seulement dominer globalement le réseau

de transferts et de prêts étudié par leur très bonne centralité de degré (9 clubs présents dans le top 20 du degré sortant et 14 dans le top 20 du degré entrant) ainsi que leur centralité de proximité (7 clubs présents dans le top 20), mais semblent aussi tirer du pouvoir de leurs très bonnes connexions les uns aux autres, expliquant leur seule présence dans le top 20 des clubs sur la base de la centralité de vecteur propre.

Par rapport à ce qui nous intéresse plus particulièrement, seuls le RB Leipzig (0.332) et le RB Bragantino (0.327), respectivement 54^e et 55^e au classement, possèdent quelques connexions à des clubs bien connectés, à la différence des New York Red Bulls (0.129), du RB Salzburg (0.099) ou du FC Liefering (0.034). En ce qui concerne les deux derniers, cela pourrait résulter du fait de leur très forte relation exposée plus haut, qui limite ainsi la collaboration avec plus d'autres clubs et qui explique en partie ce faible score. Effectivement, lorsque l'on se penche sur les données plus détaillées (cf. *Annexe 6*), on remarque que le FC Liefering n'a été impliqué que dans 2 transactions en dehors des deux divisions autrichiennes (vente d'un joueur à Amiens SC et emprunt d'un joueur à Mainz), la majeure partie des transactions s'étant produite avec le RB Salzburg. Quant au RB Salzburg, bien qu'il ait été impliqué dans 64 transactions individuelles (degré pondéré sortant et entrant) impliquant près de 30 clubs différents au cours de la période étudiée, ces derniers ne sont eux-mêmes que rarement bien connectés dans le réseau et ne permettent donc pas au club de jouir d'un certain pouvoir par la connexion à des voisins puissants dans le réseau. En effet, ces clubs sont à près de 53% des clubs de D1 et D2 autrichienne, démontrant potentiellement une tendance à s'attacher et se détacher de la plupart des joueurs au niveau national, et ce le plus souvent et logiquement auprès du FC Liefering⁴⁶. Autrement, les clubs proviennent à 17% de Bundesliga (ex. RB Leipzig, Borussia Mönchengladbach, Borussia Dortmund, Wolfsburg, etc.), puis principalement d'Angleterre et des États-Unis, tandis que les clubs italiens, généralement puissants comme expliqué au-dessus, ne représentent que 3% des échanges du club autrichien, ce qui peut aussi expliquer sa faible valeur de centralité de vecteur propre.

D'après ces pourcentages, on remarque que l'Allemagne représente le deuxième lieu privilégié des transactions du RB Salzburg, transactions qui sont uniquement sortantes sur la période étudiée. Pourtant, comme nous l'avons vu plus haut, « seulement » 3 transactions se sont déroulées avec le RB Leipzig, signifiant que 8 autres transactions se sont déroulées avec d'autres clubs allemands rivaux, pouvant possiblement créer une concurrence préjudiciable au

⁴⁶ Si le FC Liefering représente à lui tout seul 43% des transactions individuelles du RB Salzburg, il faut tout de même noter la présence du SCR Altach, St Polten, Horn, Ried, Grazer AK, etc.

RB Leipzig au sein de la Bundesliga. Cela est d'autant plus renforcé lorsque le club manque au passage un bénéfice économique potentiel colossal, comme ce fut le cas avec la vente précipitée d'Erling Haaland au Borussia Dortmund pour 20 millions € en 2020, alors qu'il vaut près de huit fois ce prix en 2021 selon *Transfermarkt*⁴⁷.

Pour revenir sur le RB Leipzig, nous avons vu plus haut que le club semble plus enclin que le RBS, le FCL et les RBNY à se tourner vers des clubs extérieurs au groupe Red Bull pour acheter ou emprunter des joueurs, de par son besoin plausible d'être très compétitif et son budget plus élevé lié à sa position au sommet de la hiérarchie Red Bull (Lelievre, 2020 ; APA, 2019). De plus, ces clubs sont plus souvent considérés comme « grands », que ce soit par leur réputation générale et/ou leur place dominante dans le réseau étudié. Cette meilleure connexion à d'autres clubs influents dans le réseau leur permet ainsi de mieux se positionner par rapport à la centralité de vecteur propre, bien que le club soit encore loin du top 20. En ce qui concerne la vente ou le prêt des joueurs, cette tendance à se tourner vers l'extérieur du portefeuille Red Bull semble aussi se façonner, avec qu'une seule transaction sortante en direction des RBNY et plusieurs en direction de clubs puissants dans le réseau, tels que Monaco ou Chelsea FC, justifiant cette relativement meilleure position dans le classement.

Finalement et sans forcément faire de liens avec la centralité de vecteur propre, lorsque l'on prête simplement attention aux destinations des joueurs sortants du RB Leipzig, l'Allemagne et l'Angleterre apparaissent en tête de liste avec 35% et 30% des départs enregistrés vers ces pays sur la période étudiée. Ainsi, de façon comparable au RBS, le RB Leipzig a tout de même tendance à se détacher de ses joueurs au niveau national, bien que celle-ci soit très légère. En effet, une proportion relativement importante de joueurs part aussi en Premier League anglaise, championnat souvent considéré comme le plus attractif et compétitif, confirmant à nouveau cette hiérarchie Red Bull dominée par le club allemand.

⁴⁷ <https://www.transfermarkt.fr/erling-haaland/profil/spieler/418560>, consulté le 28 janvier 2022

6. Discussion

Si les résultats des mesures globales du réseau nous permettent de connaître plus précisément les propriétés du réseau dans son entièreté, elles ne nous aident pas vraiment à comprendre la position de chaque club, et plus particulièrement celle des clubs Red Bull, au sein de ce réseau. Ainsi, il convient plutôt de discuter des mesures locales, qui nous renseignent plus exactement sur les clubs du réseau étudié, afin d'en dégager les principaux enjeux vis-à-vis des clubs de l'entreprise autrichienne. De plus, en se basant sur les résultats de l'analyse de réseaux et la revue de la littérature exposés plus haut, cette partie est l'objet de plus larges discussions sur les facteurs motivant Red Bull à mettre en place une structure de MCO dans le football, sur l'évolution de l'empire Red Bull dans les années à venir, ainsi que sur le futur et les éventuelles dérives du MCO plus généralement. De même, plusieurs limites de l'analyse de réseaux effectuée en l'espèce sont exposées.

6.1 Que déduire de la position des clubs du groupe Red Bull au sein du réseau étudié ?

En prenant un peu de recul sur les résultats de l'analyse du réseau de transferts et de prêts au sein des 9 ligues étudiées entre 2019 et 2021, nous retenons plusieurs enjeux importants.

Tout d'abord, par rapport au réseau de manière plus générale, seuls le RB Salzburg et le RB Leipzig semblent être aujourd'hui des acteurs importants du réseau, avec notamment une très bonne capacité à vendre ou prêter des joueurs (haut degré sortant), une position centrale avec une bonne accessibilité aux autres clubs (haute centralité de proximité), ainsi qu'une position influente en tant que « point de passage » entre les clubs (haute centralité d'intermédiation). Pourtant, d'autres clubs, tels que Monaco, Sevilla, Genoa, l'AS Roma, ou encore la Fiorentina dominent plus concrètement ce réseau, avec une certaine constance parmi les résultats des différentes mesures utilisées. Ces résultats s'inscrivent donc assez bien dans la lignée des quelques rares autres résultats de la littérature liée à ce sujet, notamment les travaux de Bond *et al.* (2020) et de Xu (2020), bien que les clubs Red Bull ne soient, pour la plupart, pas englobés dans leur analyse (uniquement les clubs du « *Big Five* » européen sont souvent pris en compte).

Ensuite, par rapport au portefeuille Red Bull et donc à chaque club plus spécifiquement, l'analyse de réseaux nous permet d'esquisser plusieurs particularités nous renseignant sur la position de chacun au sein de la structure de multi-club ownership (cf. *Annexe 6*) :

- Red Bull Salzburg :

- Relation très forte et indispensable avec le FC Liefering. Sur la période étudiée, environ 45% des transactions sortantes du club ont été réalisées avec un club du portefeuille Red Bull, et ce en grande majorité avec le FCL sous la forme de prêts. De la même manière, toutes les transactions entrantes réalisées avec un club Red Bull l'ont été avec le FCL, mais cette fois-ci sous la forme de transferts. Le FCL représente donc non seulement une plateforme de développement (plus de temps de jeu, expérience) des joueurs du RBS, mais également un réservoir de joueurs dans lequel le RBS vient s'alimenter directement.
- Représente, en théorie, un point de passage vers le RB Leipzig. Cependant, la relation avec le RB Leipzig pourrait être développée lorsque l'on évoque ce cheminement logique des joueurs du portefeuille Red Bull. En effet, le club a transféré 3 joueurs en 5 périodes de transferts au RB Leipzig, ce qui pourrait être amélioré, d'autant plus lorsque beaucoup de joueurs s'en vont dans d'autres clubs de Bundesliga, au préjudice du RBL (ex. Haaland, Schlager, Samassekou).
- Si beaucoup de joueurs restent au niveau national, que ce soit en D1 ou D2 autrichienne, le club représente tout de même un club « tremplin » dans le sens où presque autant de joueurs s'en vont dans des clubs des 5 grands championnats européens (ex. Wolfsburg, Genoa, Brighton, Bordeaux, etc.), malgré que ceux-ci soient souvent moins « réputés » que les clubs avec lesquels le RB Leipzig est amené à collaborer. Appuyant cela, le RBS, avec 140 millions € perçus, est le 18^e club ayant généré le plus de revenus depuis juillet 2015 grâce aux transferts de joueurs formés dans l'académie du club, devant Arsenal FC, Porto ou le PSG (Poli *et al.*, 2022).

- RB Leipzig :

- Véritable club phare du groupe, il représente le sommet de la pyramide Red Bull.
- Une fois arrivés à cet échelon, les joueurs n'ont pas tendance à redescendre d'un niveau au sein de la pyramide, si ce n'est lorsque le club met la main têt sur un joueur talentueux et le prête directement dans un club « plus bas » du portefeuille Red Bull en vue de l'utiliser plus tard (ex. Luan Candido et Caden Clark).
- Club qui a plus tendance à recruter et se détacher de joueurs auprès de clubs extérieurs au portefeuille Red Bull et souvent très « réputés » (ex. PSG, Manchester City FC, Liverpool FC, Bayern Munich, Chelsea FC, etc.), témoignant ainsi d'un certain

pouvoir d'achat/d'emprunt et de vente/de prêt que les autres clubs du portefeuille Red Bull n'ont pas forcément. Cela confirme d'ailleurs cette première position au sein de la hiérarchie Red Bull, justifiée par sa présence dans un championnat du « *Big Five* ».

- Red Bull Bragantino :

- Potentiel encore très peu exploité de ce club récent au sein du portefeuille Red Bull (2 transactions entrantes et aucune transaction sortante entre ceux-ci).
- Club en construction qui se base beaucoup sur l'achat et l'emprunt de joueurs (haut degré entrant), surtout au niveau national (20 des 24 transactions, sortantes ou entrantes, du club se sont faites avec des clubs brésiliens).

- Red Bulls de New-York:

- 50% des transactions entrantes des RBNY sont liées à des clubs Red Bull, principalement au RBS. Faire partie du réseau Red Bull leur permet tout de même d'améliorer la compétitivité de l'effectif, malgré qu'ils ne soient, pour l'instant, que peu utiles/exploités en retour (1 seule transaction sortante sur 7 liée au groupe).

- FC Liefering :

- Relation très forte et indispensable avec le RB Salzburg en tant que club nourricier et plateforme de développement des joueurs.
- Mis à part cette connexion particulière et quelque peu logique avec le RB Salzburg, puisque le club est l'équivalent d'une académie sans être rattaché juridiquement au RBS, le club garde un rôle subalterne au sein du portefeuille Red Bull, à l'instar du Red Bull Bragantino et des Red Bulls de New York.

Ainsi, comme expliqué plus haut, on remarque que le RBB, les RBNY et le FCL demeurent des clubs « secondaires » au sein de la hiérarchie Red Bull, du moins lorsque l'on s'intéresse à cette dernière du point de vue du réseau de transferts et de prêts étudié. Sur la période donnée, le FCL a plus un rôle de plateforme de développement et de recrutement des joueurs du RBS, tandis que les RBNY et le RBB développent plutôt la présence du groupe Red Bull dans des continents à fort potentiel footballistique, sans pour autant faire le lien logique avec les équipes européennes. Il semble donc clair que le centre d'attention du groupe se fait sur le RBL et le RBS, qui jouissent d'une bonne position au sein du réseau étudié et qui, considérant leur présence récurrente en Champions League, représentent les deux piliers sur lesquels repose le groupe Red Bull dans le football.

6.2 Quels avantages tirer du multi-club ownership dans le cas Red Bull ?

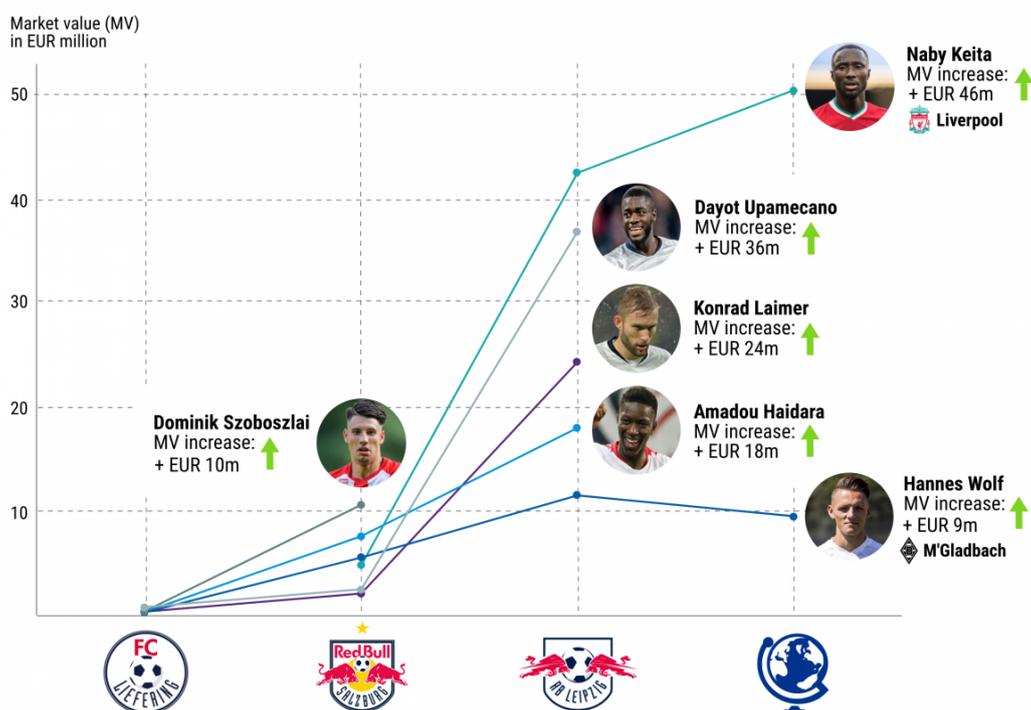
Comme développé dans le chapitre retraçant l'origine du MCO dans le football et présentant quelques modèles différents de ce dernier, plusieurs facteurs peuvent, en théorie, motiver les propriétaires à mettre en place une structure de MCO. Par exemple, le City Football Group profite du MCO pour développer son image de marque globale en s'établissant sur des marchés à fort potentiel et en construisant une sorte de multinationale du football (facteur de réputation, facteur financier) (Roitman & Poli, 2020 ; Drut, 2018). Mais le modèle créé par la holding bénéficie aussi d'autres avantages, que ce soit d'une perspective opérationnelle, via la centralisation de ses opérations, ou d'une perspective sportive, via les échanges possibles de joueurs entre les clubs du portefeuille (bien que ceux-ci ne soient pas beaucoup exploités en pratique dans le cas du CFG).

En ce qui concerne le modèle du groupe Red Bull, plusieurs avantages peuvent également être tirés de la mise en place d'une structure de MCO. Si Red Bull l'utilise de façon similaire au CFG, comme un outil de marketing amenant une forme d'exposition et de visibilité mondiale (KPMG, 2020), ce n'est pas forcément son objectif premier, étant donné sa reconnaissance déjà existante et globale, ni ce qui nous intéresse particulièrement ici. En effet, il y a tout d'abord un avantage opérationnel que les clubs Red Bull tirent du MCO. Posséder plusieurs clubs de football permet au groupe d'optimiser ses opérations via la centralisation des ressources, le partage de connaissances et de « *best practices* » de chaque club, le partage d'informations concernant l'échange de joueurs, la détection de joueurs ou encore les méthodes d'entraînement (Laing & Pastore, 2020 ; KPMG, 2020 ; Dias, 2021 ; Wicki, 2021). De manière encore plus poussée que le CFG, il existe une véritable identité commune à tous les clubs, qui s'illustre explicitement dans les visuels de chacun d'entre eux, mais également dans leur philosophie partagée plus globalement, avec des effectifs de jeunes joueurs (voir Tableau 1) et une tactique de jeu orientée vers la rapidité des transitions, l'intensité des mouvements avec et sans ballon, la verticalité, l'attaque, la contre-attaque, le contre-pressing et la récupération haute de la balle (Tejwani, 2020 ; Ahmed, 2020 ; Docteur, 2020). Ce modèle unique a été mis en place par Ralf Rangnick, directeur sportif du RB Leipzig et du RB Salzburg puis entraîneur à deux reprises du club allemand, qui a su implanter sa façon particulière de voir le football et laisser un héritage durable au club, avec d'autres entraîneurs prenant le relais et ayant cette même philosophie, tels que Jesse Marsch, Julian Nagelsmann, Ralph Hasenhüttl, ou encore Marco Rose. Ahmed (2020) souligne que cette volonté de miser sur les jeunes joueurs n'ayant pas fait leurs preuves et d'adopter un jeu risqué et offensif s'aligne bien aux valeurs de la marque autrichienne, qui cible

les jeunes consommateurs en quête de sensations fortes, ce qu'acquiesce d'ailleurs Ralf Rangnick lui-même.

Dans le cas Red Bull et de manière plus poussée que le CFG, cet avantage opérationnel qu'apporte une structure de MCO implique donc également des avantages que l'on peut qualifier de sportifs. Bien que ces avantages n'aient pas encore été prouvés empiriquement à ce jour (Breuer, 2018), notamment du point de vue de la performance sportive des clubs appartenant à un business model de MCO, il existe en théorie certains avantages liés à cette dimension sportive. Il est vrai qu'un modèle durable s'est installé de façon homogène au sein des équipes Red Bull, en partant des académies aux équipes professionnelles (Tejwani, 2020). Wicki (2021) explique notamment que ce modèle favorise le bon développement des jeunes joueurs et leur transition vers un des clubs européens du groupe, puisque ceux-ci, par la présence de Red Bull à l'étranger, peuvent se développer et s'imprégner de la philosophie de jeu Red Bull sans être déracinés de leur environnement. Lorsque l'on observe le Tableau 4 plus haut (Keech, 2020), on remarque non seulement que le style de jeu du groupe Red Bull est contrôlé de manière centralisée, avec un réseau d'identification des talents commun à tous les clubs du portefeuille et se focalisant sur le développement des jeunes, mais aussi que les mouvements de joueurs entre les clubs du groupe sont fréquents. Ceci a été en partie confirmé par les résultats de l'analyse du réseau de transferts et de prêts étudié, dans lesquels il y a globalement une bonne relation entre plusieurs clubs Red Bull, bien que certains d'entre eux n'aient pas beaucoup collaboré sur la période étudiée. Bien sûr, tout dépend des années considérées puisque, par exemple, au cours des fenêtres de transferts d'été 2015/2016 et 2016/2017, 8 joueurs du RB Salzburg sont partis pour le RB Leipzig (Pastore, 2018), témoignant ainsi d'une bien meilleure relation entre ces deux clubs que lors de la période étudiée dans l'analyse et confirmant cette solide coopération sur le marché des transferts et des prêts. La structure du MCO semble ainsi favoriser les échanges de joueurs entre les clubs Red Bull, de par la confiance qu'elle instaure au sein du portefeuille Red Bull (Bond *et al.*, 2020). Bien sûr, au vu de la dimension verticale de la structure Red Bull, le RB Leipzig étant le club phare, les clubs subordonnés servent ainsi les intérêts du RB Leipzig et du RB Salzburg. Cependant, ils ne sont pas des pions à proprement parler du groupe Red Bull. Au contraire, ils jouissent aussi de certains privilèges liés à ce système, que ce soit la possibilité d'emprunter de bons joueurs en provenance du RB Salzburg ou du RB Leipzig, mais aussi celle de percevoir de l'argent de la marque Red Bull pour dénicher leurs propres joueurs à fort potentiel (Wicki, 2021).

Figure 8. Exemples de développement de plusieurs joueurs du groupe Red Bull



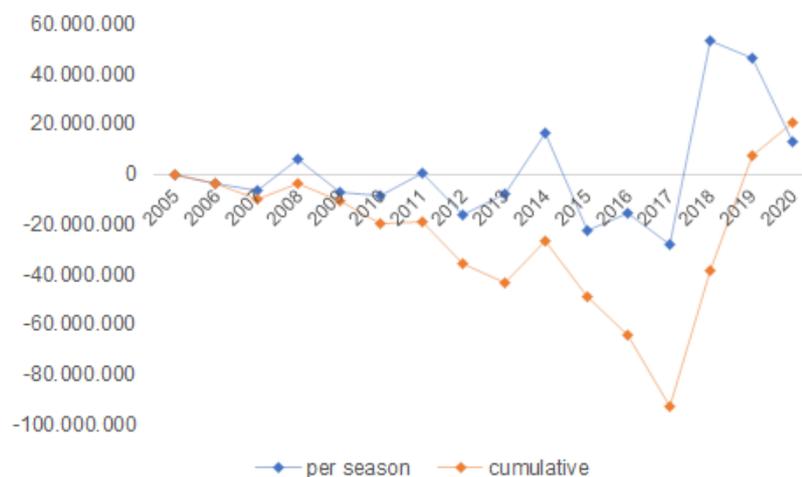
Source : KPMG (2020)

Aussi, contrairement au modèle du CFG avec moins d'échanges entre les clubs et surtout des échanges allant du haut vers le bas de la hiérarchie, le modèle Red Bull se caractérise par la volonté de créer un chemin progressif à suivre pour les joueurs, en allant du bas vers le haut de la hiérarchie (Keech, 2020). La figure ci-dessus illustre bien le chemin évolutif à parcourir pour les joueurs : un départ au FC Liefering, dans lequel le joueur se forme, s'aguerrit et apprend la philosophie Red Bull, puis un passage dans la division supérieure au RB Salzburg, dans lequel le joueur devient mûr, avant de terminer au RB Leipzig, dans lequel le joueur finalise son développement et se prépare peut-être à quitter l'écurie Red Bull.

De ce point de vue là, le MCO apporte donc également un avantage « financier » au groupe Red Bull, bien que, n'englobant qu'une seule partie des aspects financiers (le marché des transferts), cet avantage doit être considéré avec un certain recul. Quoiqu'il en soit, ce chemin progressif sert aussi de véritable chaîne de valeur, puisque les joueurs gagnent en valeur à chaque étape du processus et permettent au groupe de tirer profit d'un transfert lucratif à la fin de celui-ci. C'est par exemple le cas de Naby Keita, recruté au RB Salzburg pour 1.5 millions €, puis transféré au RB Leipzig pour 30 millions €, et transféré finalement au Liverpool FC pour 60 millions €, ou encore de Dayot Upamecano, passé par toutes les étapes du chemin puis transféré l'année dernière au Bayern Munich pour 42.5 millions €. En ce qui concerne Dominik

Szoboszlai, il suit également le chemin évolutif souhaité, puisqu'il est repéré en Hongrie et intègre le FC Liefering pour un demi-million d'euros, puis passe par le RB Salzburg avant d'être transféré l'an dernier au RB Leipzig pour 22 millions €, sa valeur marchande ayant ainsi augmenté au fil des étapes et s'élevant aujourd'hui à 28 millions € selon *Transfermarkt*⁴⁸. La Figure 9 ci-dessous illustre notamment cette capacité du groupe Red Bull à créer des bénéfices sur le marché des transferts. On s'aperçoit effectivement que le groupe est parvenu plusieurs fois à réaliser des bénéfices sur le marché des transferts lors d'une saison et que son solde net cumulé est positif depuis 2019, témoignant d'une certaine compétence en termes de création de valeur par le biais de ses joueurs.

Figure 9. Solde net (en €) des transferts de l'ensemble des clubs du groupe Red Bull entre 2005 et 2020



Source : Wicki (2021)

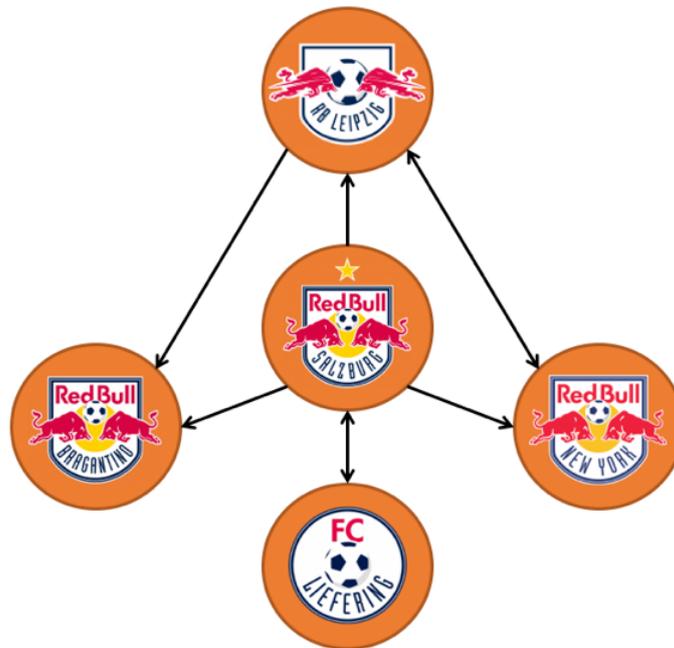
Également d'un point de vue financier, la mise en place d'une structure de multi-club ownership avec la présence de clubs satellites sert aussi, selon les principes de la finance, à diversifier les activités du groupe Red Bull et donc à limiter les risques de tout perdre, conformément au proverbe « *il ne faut pas mettre tous ses œufs dans le même panier* » (Ivkosic, 2021 ; Lundgren & Heljeberg, 2021 ; Holzmayer & Schmidt, 2020).

Les données récoltées dans l'analyse de réseaux ainsi que la littérature au sujet du MCO dans le cas Red Bull laissent aussi se dessiner une hiérarchie au sein du groupe Red Bull, qui explique certaines relations plus ou moins fortes entre les clubs et qui justifie cette idée de chemin progressif à suivre pour les joueurs Red Bull, comme le montre la Figure 10 au-dessous. Cette structure hiérarchique caractérise d'ailleurs très souvent le MCO, avec la présence de clubs aux

⁴⁸ <https://www.transfermarkt.fr/dominik-szoboszlai/profil/spieler/451276>, consulté le 2 février 2022

positions subordonnées, en fonction du pays et de la ligue dans lesquels ils évoluent, et « servant » les intérêts d'un club phare au sommet (Roitman & Poli, 2020 ; Wicki, 2021).

Figure 10. Hiérarchie des clubs au sein du groupe Red Bull et connexions entre eux



Source : représentation propre à ce travail d'après les résultats de l'analyse du réseau étudié

En l'espèce, le FC Liefering se situe en bas de la hiérarchie et se positionne en tant « qu'académie » du RB Salzburg. Il y a ensuite le RB Bragantino et les New York Red Bulls, qui se situent plus en marge du chemin évolutif susmentionné, probablement en raison de leur distance géographique avec les trois autres clubs européens, et qui peuvent recevoir des joueurs du RB Salzburg ou du RB Leipzig. Cependant, il n'y a que très peu voir aucun joueur faisant le trajet inverse, et ce en remontant même au-delà du cadre temporel fixé dans l'analyse de réseaux. Cet aspect-là reste donc une potentielle voie d'amélioration de la structure Red Bull. Pour continuer, le RB Salzburg se situe au milieu de la hiérarchie, faisant ainsi le lien entre le FCL et le RBL, mais distribuant également des joueurs vers le RBB ou les RBNY, peut-être lorsque ceux-ci n'ont pas le niveau pour rejoindre le club allemand. Il y a finalement le RB Leipzig, en haut de la hiérarchie, qui reçoit principalement des joueurs « filtrés » par le RBS et qui envoie des joueurs vers d'autres clubs du portefeuille seulement lorsqu'il met la main têt sur un jeune talent et qu'il souhaite le développer par l'intermédiaire des autres clubs Red Bull (ex. Luan Candido et Caden Clark). À noter qu'il n'y a pas de flèche allant du RB Leipzig au RBS ou au FCL étant donné qu'aucune connexion de ce type n'a été détectée dans l'analyse de réseaux. Cependant, de rares échanges de ce type se sont déjà déroulés dans le passé, mais, à nouveau, lorsqu'il s'agissait de repérer un jeune talent et de le prêter au sein du groupe pour

qu'il poursuive sa croissance. De même, il n'existe pas de flèches partant du RB Bragantino vers les autres clubs portefeuille, étant donné qu'il n'existe aucune transaction de ce type à ce jour, se justifiant principalement par le caractère relativement récent du club.

En conséquence, le groupe Red Bull profite en théorie de certains avantages liés au multi-club ownership, qu'ils soient principalement opérationnels et sportifs, mais également financiers ou liés à la réputation de la marque sur la scène internationale. En l'espèce, la dimension opérationnelle me semble très importante, puisqu'elle favorise implicitement d'autres dimensions. Par exemple, le fait d'avoir une philosophie commune et clairement identifiable (facteur opérationnel) facilite probablement le chemin progressif des joueurs au sein du groupe (facteur sportif), dont l'adaptation et l'amélioration à chaque étape, ainsi que les transferts entre celles-ci, se font plus naturellement, favorisant au final une plus-value sur le marché des transferts (facteur financier). Bien évidemment, il s'agit là d'interprétations théoriques concernant le MCO dans le cas Red Bull et il est certain que tout ne se fait pas aussi linéairement « sur le terrain ». Pour autant, en pratique et concernant les dimensions opérationnelle et sportive, une relativement bonne coopération des clubs Red Bull sur le marché des transferts et des prêts a été observée dans l'analyse de réseaux, avec près d'une transaction sur quatre (~25%) se faisant à l'intérieur du portefeuille Red Bull sur la période relativement courte fixée. Cela témoigne donc d'une certaine « réussite » du système établi par Red Bull sur les plans sportif et opérationnel, bien que les résultats de l'étude n'englobent pas tout ce qu'il est possible d'analyser sur ces derniers. Considérant tout cela, il est intéressant de se demander comment le business model du groupe Red Bull va évoluer à l'avenir.

6.3 Quelle suite pour la structure de MCO établie par Red Bull ?

Au vu des résultats de l'analyse de réseaux ainsi que des avantages du MCO pour Red Bull exposés ci-dessus, plusieurs hypothèses peuvent-être formulées quant à l'évolution de la structure établie par Red Bull dans les années à venir.

Premièrement, nous pourrions imaginer la volonté de Red Bull de continuer son processus de développement à l'international. La marque autrichienne s'est, en effet, rapidement tournée vers l'extérieur de l'Europe avec les Red Bulls de New York puis le Red Bull Bragantino pour tenter d'étendre son empire footballistique, servant, par la même occasion, de vitrine mondiale à l'entreprise. Considérant cette présence en Amérique du Nord et du Sud, il est possible que Red Bull veuille désormais s'emparer des continents asiatique ou africain. Pour rappel, Red Bull avait mis sur pied une académie au Ghana en 2008 avant d'abandonner le projet et de le

confier au Feyenoord Rotterdam en 2014, tout en y sauvegardant un lien privilégié. Le continent africain est incontestablement riche en jeunes joueurs talentueux, il pourrait donc être intéressant pour le portefeuille Red Bull d'y acquérir ou d'y développer un club, que ce soit pour stimuler, plus globalement, la croissance et l'intérêt pour le football en Afrique, ou pour y avoir un meilleur ancrage dans la région, améliorant la détection des jeunes talents et facilitant le lien avec les clubs Red Bull en Europe. Au même titre, sur le continent asiatique, la Chine semble être une potentielle cible de l'empire Red Bull. Effectivement, considérant la taille de son marché ainsi que les politiques massives d'investissements du gouvernement chinois dans le football ces dernières années, ce pays pourrait bel et bien attirer l'entreprise Red Bull (Carp, 2020 ; Schauli, 2021). Cependant, si les infrastructures y sont de plus évoluées et favorables au développement des jeunes joueurs, il manque, selon moi, une véritable culture footballistique dans le pays. Ainsi, cela pourrait potentiellement freiner les ambitions de la marque autrichienne de s'y établir, le concept n'étant pas forcément en cohérence avec la structure de MCO développée jusqu'à présent.

Deuxièmement, nous pourrions imaginer la volonté de Red Bull de continuer son processus de développement en Europe. C'est bel et bien sur ce continent que son implantation est la plus forte, avec la présence de trois clubs différents. De par la culture footballistique qu'on y trouve, la modernité des infrastructures, ainsi que la proximité géographique avec plusieurs clubs du portefeuille Red Bull, ce territoire se présente comme un bon moyen de poursuivre l'évolution du projet Red Bull. Lorsque l'on regarde les résultats de l'analyse de réseaux effectuée plus haut, l'Italie semble se dégager comme un pays pouvant potentiellement renforcer la position de la structure Red Bull sur le marché des transferts et des prêts. Les résultats nous ont montré que le RB Leipzig et le RB Salzburg bénéficient d'une bonne position au sein du réseau étudié et misent sur une activité signifiante sur le « mercato » pour étayer leurs effectifs respectifs et, auxiliairement, ceux des clubs du portefeuille. En conséquence, une présence en Italie, dont la Serie A se caractérise par la position dominante et influente de plusieurs clubs dans le réseau étudié (résultats d'ailleurs aussi exposés Bond et *al.* [2020] et Xu [2020]) pourrait fortement consolider la politique essentielle de transferts et de prêts de joueurs sur laquelle se base la structure Red Bull. Bien qu'une présence en Italie pourrait amener, à terme, à une domination de l'empire Red Bull sur le marché des transferts et des prêts, cette possibilité me semble quelque peu risquée pour deux raisons. La première raison est liée à aux aspects juridique et éthique du multi-club ownership. En effet, une présence en Serie A viendrait assurément compromettre l'intégrité des compétitions européennes, où les clubs Red Bull pourraient

potentiellement se rencontrer et ainsi menacer cette dimension chère aux organes sportifs. Cela entraînerait probablement des sanctions sportives de la part des instances dirigeantes ainsi que des révoltes de la part des fans de football européens, le plus souvent très attachés aux valeurs traditionnelles du football, comme ce fut le cas avec le RB Leipzig (Tejwani, 2020). La deuxième raison est plus liée aux axes stratégiques internes de la structure Red Bull, puisque l'apparition d'un club de Serie A au sein du portefeuille Red Bull viendrait, de par son statut, bousculer la hiérarchie en place, le RB Leipzig étant jusqu'à présent le club phare du groupe. Une intégration horizontale d'un club italien serait en quelque sorte contraire à la stratégie adoptée jusqu'à présent, avec la présence d'une structure plutôt verticale, comme nous avons pu le constater dans l'analyse de réseaux (cf. *Figure 10* auparavant). De ce fait, cette option viendrait, selon moi, obscurcir et embrouiller les objectifs, les rôles et les responsabilités des clubs de la structure Red Bull, pouvant engendrer une forme de concurrence contre-productive au sein de cette dernière au lieu de favoriser l'exploitation des synergies qu'apporte le MCO à Red Bull depuis plusieurs années (KPMG, 2020).

Plus au nord de l'Europe, Red Bull aurait déjà tenté de s'emparer du football anglais en août 2016, en offrant 650 millions £ pour l'acquisition d'une part majoritaire des actions de West Ham United, club londonien évoluant en Premier League (Jones, 2016). Cela témoigne ainsi des intentions de la marque autrichienne et des moyens colossaux dont elle dispose pour affirmer sa puissance dans le domaine sportif. Néanmoins, la meilleure possibilité en Europe se trouve, à mon avis, en Belgique, qui a vu de nombreux investisseurs étrangers s'accaparer ses clubs de football professionnels ces dernières années. Loin d'être aussi séduisante et lucrative que les championnats du « *Big Five* », les clubs de D1 et D2 belges se démarquent tout de même par la qualité de leur système de formation de jeunes joueurs et leur accessibilité, tant sur le plan géographique que financier (Smith, 2017). De même, Smith (2017) explique que les bonnes performances de l'équipe nationale belge depuis plusieurs années ont contribué à la réputation et à l'amélioration de l'image du football belge sur la scène internationale, et que de plus en plus de clubs des grandes ligues du continent y viennent directement s'alimenter en joueurs. De manière assez intéressante pour la structure Red Bull, il explique également qu'il existe encore peu de restrictions sur les joueurs, permettant ainsi aux équipes d'importer un grand nombre d'étrangers, ce qui faciliterait le premier pas des joueurs américains ou brésiliens de Red Bull dans le football européen. En conséquence, la Belgique me semble être une bonne option d'évolution de la structure de MCO Red Bull en Europe. De façon comparable à la situation du RB Salzburg en Autriche, l'acquisition d'un club belge pourrait servir de

plateforme de formation des jeunes joueurs, de point d'entrée des joueurs étrangers sur le sol européen, puis d'éventuel point de passage vers le RB Leipzig, en vue de servir le projet sportif du groupe, ou vers d'autres clubs des cinq grands championnats européens, en vue de réaliser une plus-value financière.

Troisièmement, nous pourrions imaginer la volonté de Red Bull de se contenter de la structure de MCO développée jusqu'à présent tout en renforçant les liens entre chaque club pour favoriser de meilleures synergies au sein du groupe. En effet, l'analyse de réseaux effectuée plus haut nous fait considérer que les Red Bulls de New York, le RB Bragantino et le FC Liefering semblent rester des clubs satellites de la structure de MCO et servent un projet plus grand consistant à soutenir principalement les intérêts du RB Leipzig et du RB Salzburg, tous les deux impliqués régulièrement sur la scène européenne. Cependant, en termes de transferts et de prêts, nous avons vu que les deux clubs en dehors de l'Europe ne sont que peu engagés dans les échanges au sein du groupe. Ainsi, laisser, pour l'instant, de côté les options d'expansion du groupe à l'internationale ou en Europe afin d'améliorer les liens entre ces deux clubs et le reste du groupe me semble être un très bon axe stratégique pour les années à venir. J'estime qu'il est peut-être encore trop tôt pour accueillir un sixième club dans le portefeuille Red Bull étant donné qu'il reste des pistes d'évolution au sein même de la structure déjà établie. Par exemple, le RB Bragantino ne fait partie du groupe que depuis 2019. Il est donc préférable, selon moi, de poursuivre son intégration dans la hiérarchie Red Bull en renforçant son identité de club misant sur la jeunesse brésilienne, rapide et spectaculaire, mais pouvant tout de même concurrencer les clubs historiques de la D1 brésilienne, à l'instar du RB Leipzig en Allemagne. Pour le groupe Red Bull, l'idée serait donc de conforter l'attachement du club brésilien à sa philosophie tout en maintenant un degré élevé de performance sportive au niveau national afin de soutenir et d'accroître la transition, encore peu exploitée, des jeunes joueurs brésiliens vers l'Europe.

En conséquence, de multiples possibilités s'offrent à Red Bull quant à une nouvelle acquisition au sein de son portefeuille footballistique, qu'elle soit en Afrique, en Asie ou encore en Europe. Il est important de noter que ces hypothèses se basent non seulement sur les résultats de l'analyse de réseaux, mais aussi sur la littérature relative à Red Bull. De ce fait, ces idées peuvent refléter une logique capitaliste et quelque peu eurocentrée, propre à cette multinationale, se caractérisant, quoiqu'il soit dit, par une recherche de profit, avec une certaine tendance à voir dans l'apparition d'un club Red Bull dans un « pays moins avancé » une nature bénéfique permettant à ces derniers de se développer considérablement. Il est donc essentiel de

prendre du recul par rapport à ces hypothèses. Toujours est-il, bien que Red Bull tente régulièrement d'agrandir son groupe, comme nous l'ont témoigné la tentative d'achat de parts de West Ham United en 2016 ou la conception du RB Bragantino en 2019, il me semble pourtant plus judicieux, au vu des synergies encore inexploitées à ce moment, de se concentrer sur le portefeuille actuel avant d'y intégrer un sixième club.

6.4 Réflexion sur le futur et les dérives du multi-club ownership dans le football

Une question importante à la thématique de mon travail est la suivante : quel futur pouvons-nous imaginer pour le multi-club ownership dans le football ?

Le MCO, que l'on peut comparer aux processus de fusions et d'acquisitions de petites entreprises par de grandes sociétés dans le secteur de l'économie (Dias, 2021 ; KPMG, 2017), est une pratique croissante au sein du football, comme le confirment d'ailleurs les chiffres, avec 60 structures de MCO en 2021 (Menary, 2021b) contre seulement 12 structures il y a dix ans (Dias, 2021). Effectivement, de par les avantages qu'un tel business model peut apporter en théorie, de plus en plus de propriétaires semblent motivés à mettre en place une structure de MCO, certainement convaincus par les exemples réussis du City Football Group et de Red Bull. Cependant, le futur du MCO n'est indubitablement pas entre les mains des propriétaires de clubs de football, qui ont pour l'instant simplement profité d'un cadre réglementaire hétérogène et quelque peu laxiste en la matière. Effectivement, l'avenir du MCO se trouve plutôt entre les mains des instances dirigeantes du football (FIFA et UEFA principalement), qui ont le pouvoir d'agir ou pas, particulièrement vis-à-vis des bases légales régulant le phénomène (KPMG, 2017 ; Menary, 2021b). Étant donné l'imbrication croissante des clubs de football dans des structures de ce type ainsi que la création de nouvelles compétitions augmentant les probabilités de confrontation de ces clubs (ex. UEFA Conference League), il est très plausible que de nouveaux cas, similaires à ceux du ENIC plc ou de Red Bull, viennent remettre en question les dispositions légales actuelles et amènent ces instances dirigeantes à mieux réglementer le phénomène en dressant des barrières juridiques plus claires, homogènes et restrictives (Sternheimer, 2020 ; Pastore, 2018). Aussi, le MCO pourrait se voir limiter indirectement par d'autres dispositions légales, telles que la nouvelle réglementation pour les prêts, établie récemment par la FIFA. Entrant probablement en vigueur le 1^{er} juillet 2022, le règlement aura pour objectifs de « *renforcer le développement des jeunes joueurs, améliorer l'équilibre*

compétitif et empêcher l'accumulation excessive de joueurs sous contrat » (FIFA, 2022). Pour ce faire, le règlement intégrera notamment :

- « (...) Une limite quant au nombre de prêts liant deux clubs chaque saison – un club peut accueillir simultanément un maximum de trois joueurs professionnels en prêt depuis un même club au cours d'une saison, cette restriction s'appliquant aussi au nombre de joueurs qu'un club peut prêter à un même club
- Une limite quant au nombre total de prêts que peut effectuer un club chaque saison (...) » (FIFA, 2022), à savoir la possibilité pour un club de céder en prêt un maximum de 6 joueurs et d'accueillir en prêt un maximum de 6 joueurs au cours d'une même saison à compter du 1^{er} juillet 2024.

Ainsi, cette réforme pourrait quelque peu limiter l'avantage du MCO lié aux échanges de joueurs au sein d'un même portefeuille, notamment lorsque l'un d'entre eux utilise un club satellite pour que la progression de ses joueurs se poursuive. Cependant, il est très important de souligner que les joueurs âgés de 21 ans ou moins et les joueurs formés au club⁴⁹ ne seront pas concernés par les limitations. Par exemple, dans le cas Red Bull, la relation très importante entre le RB Salzburg et le FC Liefering évoquée plus haut ne serait pas sévèrement mise en péril étant donné le jeune âge de la majorité des joueurs concernés. Comme le souligne Le Roux (2022), si Chelsea FC compte actuellement 21 joueurs prêtés vers l'extérieur, « seulement » 6 joueurs seraient concernés par la nouvelle réforme. Comme avec les dispositions légales du MCO, cela témoigne d'une certaine appréhension des instances dirigeantes quant à la mise en place d'un cadre réglementaire généralisé et moins indulgent. Celle-ci pourrait s'expliquer par le lobbying effectué par les grands clubs de football européens, principaux touchés par ce genre de limitations (Dias, 2021).

En ce qui concerne les limites ou les dérives du multi-club ownership, il est certain que sa pratique suscite plusieurs interrogations, principalement d'ordres éthiques. Un des principaux enjeux du MCO est lié à la question des conflits d'intérêts dans les compétitions de football, qui explique d'ailleurs le développement de bases légales pour le réguler à la fin des années 1990. Bien que les clubs affirment leur indépendance et mettent plusieurs éléments en place afin d'assurer leur autonomie, il est difficile de visionner un match, tel que RB Salzburg contre RB Leipzig, sans ressentir une forme d'inauthenticité du résultat final. Cette authenticité du résultat perçue par le public est très importante et fait déjà l'objet de discussion par le panel du

⁴⁹ Selon l'UEFA par exemple, un joueur est considéré comme formé au club lorsqu'il passe au moins 3 saisons au club en question entre ses 15 ans et ses 21 ans (Le Roux, 2022)

TAS dans sa décision concernant ENIC plc abordée plus haut (Coccia, 2020). Ivkovic (2021) estime d'ailleurs que le football en tant que produit dépend des conditions sportives d'égalité et d'incertitude du résultat. Dès lors où le public perd confiance en ces conditions de base, l'intégrité du jeu n'est plus assurée et son produit perd de la valeur, ce qui est préjudiciable à tout le système sur lequel le football repose. En lien avec cette question, d'autres auteurs mettent en avant l'augmentation du risque de matchs truqués et de blanchiment d'argent par le business model du MCO. Dias (2021) explique notamment que, au vu de la dimension mondiale du MCO, le suivi des flux d'argent est plus complexe pour les autorités compétentes, nuisant de ce fait à l'intégrité des compétitions sportives. Breuer & Kaiser (2017) considèrent, quant à eux, que de fortes incitations peuvent pousser un propriétaire cherchant à maximiser ses profits à influencer l'issue d'un match entre deux de ses équipes et que les restrictions actuelles sur le MCO n'assurent pas convenablement l'intégrité des compétitions de ce point de vue là.

Pour continuer, le MCO est aussi problématique du point de vue des supporters de football, principalement pour deux raisons. D'une part, de par la hiérarchie qu'il y a souvent au sein d'une structure de MCO, avec la présence de clubs subordonnés servant les intérêts d'un club au sommet de la hiérarchie, les préoccupations entre les supporters de ces clubs et ceux des propriétaires du groupe diffèrent. Si les supporters souhaitent l'unique succès de leur club, les propriétaires voient en ces clubs satellites un bon moyen de faire réussir le club prioritaire. D'autre part, le modèle de MCO se caractérise souvent par une identité commune, au détriment parfois de l'identité historique des clubs acquis. Drut (2018, p.136) souligne un certain mécontentement de la part les fans, notamment vis-à-vis du cas Red Bull, reproché « *de nier l'histoire des clubs rebaptisés ou encore de servir uniquement des objectifs marketing et financiers* ». Tejwani (2020) accorde un chapitre entier à la réaction négative des fans de football par rapport à cette perte des valeurs « *au profit d'une puissance financière supérieure* » (Cheneval, 2017) dans le cas Red Bull. Cette réaction est d'autant plus vive en Allemagne, où les fans ont un puissant contrôle sur les clubs et où le RB Leipzig menace cet ordre établi via son statut de nouveau riche aux objectifs purement marketing et faisant de lui le club le plus détesté du pays (The Economist, 2016 ; Lelievre, 2020). Bien que certains dirigeants du club aient assuré ne jamais servir d'outil marketing, le club n'est, encore aujourd'hui, généralement pas accepté au sein du football allemand et subit régulièrement des critiques provenant des clubs adverses ou parfois même de ses propres supporters (Tejwani, 2020).

Certaines dérives du MCO peuvent aussi toucher les joueurs directement, qui s'apparentent parfois à des pions aux mains des puissants propriétaires. À titre d'exemple, Cheneval (2017)

rapporte que Jason Denayer, international belge, tenait un accord avec l'Olympique Lyonnais, mais que Manchester City FC a mis fin aux discussions avec ce dernier, désirant prêter le joueur au Girona, club satellite du CFG, et ce contre la volonté première de Denayer. Au final, le joueur a tout de même eu le dernier mot, ce qui est d'ailleurs attendu normalement. Cependant, dans certains marchés plus petits ou à des échelons inférieurs, certains joueurs peuvent se retrouver piégés, ayant signé un contrat abusif dans lequel « *ils renoncent à leur droit de s'opposer à tout transfert futur vers l'une des filiales du club, donnant ainsi au club un pouvoir discrétionnaire unilatéral quant à l'avenir du joueur* » (Football Legal, 2020e, p.140).

En conclusion, au vu du développement croissant du MCO et des défis qu'il renferme, il est nécessaire de se pencher plus précisément sur le phénomène. Certaines dérives qu'il implique méritent plus d'attention que ce soit de la part du milieu académique, qui se doit d'étudier le MCO plus en détail afin de renseigner les professionnels du milieu footballistique (surtout les propriétaires et dirigeants de clubs) sur les enjeux d'un tel business model, mais également de la part des instances dirigeantes du football, qui ont la responsabilité de traiter rapidement la question afin d'établir un cadre réglementaire clair, cohérent et efficace pouvant limiter les problématiques abordées à l'instant.

6.5 Limites de l'analyse de réseaux

Considérant le cadre spécifique instauré lors d'une analyse de réseaux, les résultats obtenus présentent inévitablement certaines limites nous empêchant de les généraliser, ce qui est par ailleurs propre à la logique déductive d'une telle analyse quantitative.

D'une part, il existe un biais lié au sujet de l'analyse, que ce soit dans le choix arbitraire d'intégrer les ligues dans lesquelles les clubs Red Bull évoluent, les avantageant ainsi probablement dans les résultats finaux, ou encore dans la prise en compte quelque peu singulière de la D2 autrichienne, favorisant vraisemblablement les clubs autrichiens dans le réseau, notamment lorsque des académies y sont présentes (ex. Rapid Vienna II, FC Liefering, Juniors OÖ). En cas de prise en compte de la D1 hollandaise ou de la D1 belge par exemple, les résultats auraient été probablement différents, mettant en avant d'autres clubs au sein du réseau étant donné d'autres relations privilégiées qu'il peut y avoir. Aussi, en cas d'écartement de la D2 autrichienne de l'analyse, la place du RB Salzburg aurait été moins importante, étant donné sa relation particulière avec le FC Liefering. De même, compte tenu de l'absence de prise en compte des échanges liés à la « *draft* » en MLS, en raison de leurs différences par rapport

aux mécanismes de prêts et de transferts tels que nous les connaissons traditionnellement, les clubs de cette ligue ont été ainsi péjorés dans leur position finale au sein du réseau.

D'autre part, il existe un biais lié au cadre temporel de l'analyse, qui, pour rappel, s'étend du 1^{er} juillet 2019 au 31 août 2021. Effectivement, il s'agit d'une période relativement courte nous dévoilant qu'une petite partie des relations existantes entre les clubs au sein du réseau. Afin d'avoir un meilleur aperçu du réseau et des positions précises de ses acteurs, il aurait été plus approprié d'étendre la durée étudiée sur une dizaine d'années, comme l'ont fait Bond *et al.* (2020), Matesanz *et al.* (2018) ou encore Coates *et al.* (2020).

En conséquence, cette part de subjectivité qu'il est nécessaire d'adopter pour cadrer toute analyse de réseaux ne nous permet pas de tirer des conclusions applicables de façon générale. Les résultats obtenus sont donc spécifiques à l'étude en question et ne sont pas avérés dans un contexte différent.

7. Conclusion

Ce dernier chapitre est l'occasion de revenir sur les points importants de ce travail de recherche et de le conclure en y apportant de nouvelles perspectives. Comme explicité plus haut, ce mémoire s'est divisé en deux grandes parties, chacune reliée à une question de recherche. La première partie a pour but de présenter le multi-club ownership en retraçant son origine, différents modèles symboliques, ainsi que plusieurs dispositions légales l'organisant. La deuxième partie a, quant à elle, pour objectif de creuser plus en profondeur la position des clubs de la structure de Red Bull au sein du réseau de transferts et de prêts de 9 championnats différents entre le 1^{er} juillet 2019 et le 31 août 2021, en vue de voir si ceux-ci jouissent d'un certain avantage dans le réseau à travers cette structure, mais également en vue d'observer plus clairement leurs connexions à l'intérieur même du groupe.

1) « **Qu'est-ce que le multi-club ownership dans le football ? Comment se définit-il ? Quelle est son origine et quels sont les différents modèles le symbolisant ?** »

En ce qui concerne l'étude descriptive du MCO, que l'on pourrait qualifier assez communément de participation d'une même personne ou entité privée dans deux ou plusieurs clubs de football, nous avons pu observer une certaine croissance du nombre de clubs faisant partie d'un tel business model. Si ce phénomène tend à s'étendre depuis quelques années, notamment grâce aux modèles aboutis du City Football Group, basé sur des investissements colossaux assurant le succès sportif des équipes et l'exposition mondiale du groupe, et de Red Bull, basé sur la création d'un chemin évolutif des jeunes joueurs talentueux entre les clubs à l'identité visuelle et la philosophie de jeu communes, il est pourtant plus ancien que l'on pourrait l'imaginer. En effet, les premiers cas remontent au début des années 1990 avec, par exemple, la structure de MCO établie l'entreprise Parmalat, qui se base alors sur le club italien Parma AC et le club brésilien Palmeiras. Malgré cela, le MCO demeure peu étudié et mérite plus d'attention, notamment lorsque l'on considère ses éventuelles dérives. À ce propos, les instances dirigeantes du football se doivent de mieux cadrer juridiquement le MCO étant donné leur position quelque peu passive, attendant l'apparition de cas mettant en péril l'intégrité des compétitions avant de statuer sur la question, comme ce fut le cas d'ENIC plc à la fin des années 1990 et de Red Bull en 2017. Effectivement, il n'existe pas de définition que l'on pourrait désigner « d'universelle » à l'heure actuelle, ni même de cadre réglementaire clair et cohérent. Ce flou a donc pour conséquence de laisser planer une forme d'incertitude juridique pouvant mettre en danger l'intégrité du football. Ainsi, au vu du développement rapide du MCO dans le football, légitimé,

à juste titre, par les nombreux avantages qu'il peut apporter en théorie, qu'ils soient sportifs (ex. échanges facilités de joueurs, détection et développement des joueurs), opérationnels (ex. centralisation des ressources, stratégie marketing commune, but collectif), financiers (ex. chaîne de valeur des joueurs, diversification des activités) ou encore « réputationnels » (ex. exposition mondiale de la marque), il est important d'exposer au grand public en quoi il consiste et d'établir un cadre juridique cohérent pouvant limiter ses dérives. Ce travail nécessite ainsi une harmonisation et une coordination des efforts entre les différents acteurs de l'écosystème footballistique.

2) « Comment les clubs de la structure de multi-club ownership établie par Red Bull se positionnent-ils dans le réseau de transferts et de prêts étudié ? Leurs positions sont-elles avantageuses ? Quelle est la relation entre les clubs Red Bull ? »

En nous intéressant plus en profondeur à la structure établie par Red Bull au travers d'une analyse de réseaux, nous avons pu observer plusieurs points importants. Au sein du réseau de 203 clubs étudié, le RB Leipzig et le RB Salzburg semblent jouir d'une position avantageuse, centrale et influente, liée notamment à leur très bonne capacité à vendre et prêter des joueurs (degré sortant), ou encore à accéder aux différents clubs (centralité de proximité, centralité d'intermédiarité). Ainsi, de par la structure de MCO mise en place par l'entreprise autrichienne, ces deux clubs semblent rivaliser avec des clubs tels que Monaco, Sevilla, Genoa, l'AS Roma ou encore la Fiorentina, tous très présents et importants sur le marché des transferts et des prêts. On remarquera d'ailleurs que Monaco et la Fiorentina font, tous les deux, partie d'un business model de MCO, avec une liaison au Cercle Brugge KSV (Belgique) pour le premier et une liaison au FC Pune City (Inde) pour le deuxième.

En ce qui concerne la position des clubs Red Bull au sein même de la structure Red Bull, nous avons pu dégager une certaine hiérarchie entre ces derniers. Le Red Bull Bragantino, les New York Red Bulls et le FC Liefering sont les clubs satellites du groupe, le dernier représentant une véritable plateforme de développement et de recrutement des joueurs du Red Bull Salzburg, et les deux premiers ayant plutôt pour mission d'ancrer la présence du groupe dans ces régions à fort potentiel, sans servir, pour l'instant, de véritable pont vers les équipes européennes. La hiérarchie Red Bull est ainsi dominée par le RB Leipzig, tenant tête aux meilleurs clubs de la Bundesliga et réalisant quelques exploits sur la scène européenne, puis par le Red Bull Salzburg, ayant avant tout un rôle de point de passage des meilleurs joueurs vers Leipzig, mais gagnant également sa place sur la scène européenne (le club s'est d'ailleurs qualifié en 8^e de

finale de Champions League 21/22, tandis que le RB Leipzig s'est fait éliminer en phase de poule) et dominant incontestablement son championnat national depuis plusieurs années.

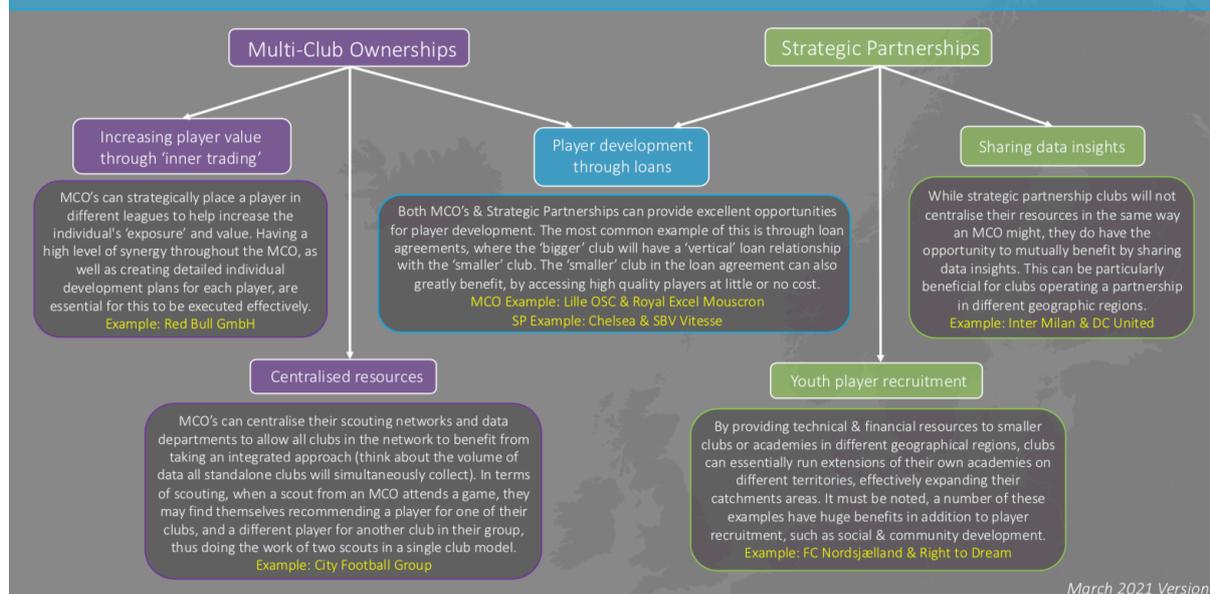
Ainsi, sans prétendre trancher la question de savoir si le multi-club ownership est « bon ou pas » pour le football, ce travail de recherche s'efforce avant tout de présenter ce phénomène encore ignoré, notamment dans l'espoir d'alimenter la discussion sur la question. Apportant une approche descriptive, transversale à mon mémoire, concernant le MCO, j'ai aussi souhaité me pencher plus en profondeur sur les rouages d'une telle pratique dans le cas Red Bull via l'analyse de réseaux, en vue, surtout, d'esquisser son fonctionnement et ses caractéristiques. Cependant, ce travail ne marque en aucun cas un point final à la discussion. Bien au contraire, il ouvre la porte à de nouvelles recherches sur ce phénomène trop souvent inexploré. À titre d'exemple, il pourrait être intéressant de se pencher sur la performance financière des clubs appartenant à une structure de MCO, de manière à observer plus en détail l'impact d'une telle pratique sur les dépenses et les revenus des clubs d'un même portefeuille. De même, il serait pertinent d'avoir d'autres recherches examinant spécifiquement la position de certains clubs dans un réseau de transferts et de prêts afin d'apporter des comparaisons aux présents résultats et de pouvoir ainsi dépendre plus précisément ce qu'il est probable, en théorie, d'attendre des résultats d'une analyse de réseaux en lien aux mécanismes de transferts et des prêts des clubs, et au multi-club ownership plus largement.

Annexes

Annexe 1. Exemples de cas de multi-club ownership et de partenariats stratégiques dans le football, et les bénéfices potentiels de ces modèles



Multi-Club Ownerships & Strategic Partnerships: Potential Benefits



Source : Manns (2021)

Annexe 2. Les 10 clubs de football ayant dépensé le plus d'argent en indemnités de transfert entre 2012 et 2021

2012-2021, millions €

Club	Avec bonus	Sans bonus
Manchester City (ENG)	€1680M	€1552M
Chelsea FC (ENG)	€1628M	€1530M
FC Barcelona (ESP)	€1563M	€1333M
Manchester United (ENG)	€1545M	€1334M
Paris St-Germain (FRA)	€1464M	€1315M
Juventus FC (ITA)	€1453M	€1295M
Real Madrid (ESP)	€1163M	€1053M
Atlético Madrid (ESP)	€1095M	€1020M
Liverpool FC (ENG)	€1070M	€971M
Internazionale (ITA)	€1041M	€925M

Source : Poli, Ravenel, & Besson (2021)

Annexe 3. Données financières du City Football Group (CFG) entre 2014 et 2017

Source: City Football Group Limited: Directors' Report and Financial Statements.

	2017 ^a	2016	2015	2014
Revenue	514.3	423.2	368.7	347.1
—Matchday	68.5	64.7	50.1	48.2
—Broadcasting: UEFA	47.9	61.2	32.9	31.3
—Broadcasting: other	160.7	103.2	104.1	101.9
—Other commercial activities	237.1	194.1	181.7	165.6
Operating profit (loss)	(70.1) ^b	(33.7)	(28.9)	(57.9)
Net profit (loss)	(74.7)	(38.4)	(34.9)	(63.4)
Property, plant, equipment	431.2	410.2	403.3	343.9
Intangibles and other noncurrent assets	427.3	349.9	287.5	298.4
Current assets	442.4	414.7	244.0	186.8
Total assets	1300.9	1175.8	937.8	832.1
Current liabilities	335.5	193.5	142.6	156.9
Noncurrent liabilities	116.9	131.9	119.9	109.1
Shareholders' equity	848.5	850.4	675.3	566.1
Cash flow from operating activities	91.9	25.8	56.0	(13.2)
Cash flow from investing activities	(186.6)	(92.8)	(140.8)	(199.6)
—of which, transfer fees less receipts	(146.9)	(72.3)	(13.9)	n.a.

Notes:

^a13 months to end-June 2017.

^bOperating loss before profit on disposal of player registrations was £105.7.

Source : Grant (2019)

Annexe 4. Règle « Integrity of the UEFA club competitions: Independence of the clubs »⁵⁰

"A. General Principle

It is of fundamental importance that the sporting integrity of UEFA club competitions be protected. To achieve this aim, UEFA reserves the right to intervene and take appropriate action in any situation in which it transpires that the same individual or legal entity is in a position to influence the management, administration and/or sporting performance of more than one team participating in the same UEFA club competition.

B. Criteria

With regard to admission to the UEFA club competitions, the following criteria are applicable in addition to the respective competition regulations.

1. No club participating in a UEFA club competition may, either directly or indirectly:

(a) hold or deal in the securities or shares of any other club, or

(b) be a member of any other club, or

(c) be involved in any capacity whatsoever in the management, administration and/or sporting performance of any other club, or

(d) have any power whatsoever in the management, administration and/or sporting performance of any other club participating in the same UEFA club competition.

2. No person may at the same time, either directly or indirectly, be involved in any capacity whatsoever in the management, administration and/or sporting performance of more than one club participating in the same UEFA club competition.

3. In the case of two or more clubs which are under common control, only one may participate in the same competition. In this connection, an individual or legal entity has control of a club where he/she/it:

(a) holds a majority of the shareholders' voting rights, or

(b) has the right to appoint or remove a majority of the members of the administrative, management or supervisory body, or

(c) is a shareholder and alone controls a majority of the shareholders' voting rights pursuant to an agreement entered into with other shareholders of the club in question.

4. The Committee of the UEFA Club Competitions will take a final decision with regard to the admission of clubs to these competitions. It furthermore reserves the right to act vis-à-vis clubs which cease to meet the above criteria in the course of ongoing competition."

5. The UEFA Club Competitions Committee defined the criteria for selecting the club which may participate in the competition, when two or more clubs under "common control" are put forward to play in a UEFA competition. The selection criteria provides as follows:

"Admission Criteria

If two or more clubs are affected by the new regulations to safeguard the integrity of the UEFA club competitions, the Committee for the UEFA club competitions shall apply the following criteria in sequence, to determine which club is admitted to the competition in question:

A. Admission of a club

I. UEFA Club Coefficient (cumulative coefficient of the last five seasons):

The club with the highest club coefficient is admitted to the UEFA competition in question.

II. UEFA National Association Coefficient (cumulative coefficient of the last five seasons):

If two or more clubs have the same club coefficient (see I above), the current UEFA coefficient of the respective national associations is taken into consideration. The club whose association has the highest coefficient is admitted to the UEFA club competition in question.

III. Drawing of lots

If two or more clubs also have the same national association coefficient (see II above), a decision is taken by the drawing of lots.

Source : EUR-Lex (1999)

⁵⁰ EUR-Lex, Document 31999Y1217(01), 1999. Consulté le 29 novembre 2021, à l'adresse <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR-EN/TXT/?from=EN&uri=CELEX%3A31999Y1217%2801%29>

Annexe 5. Article 5 « Intégrité de la compétition » du Règlement de l'UEFA Champions League Cycle 2015-2018 Saison 2017-2018⁵¹

"5.01 To ensure the integrity of the UEFA club competitions, the following criteria apply:

- (a) no club participating in a UEFA club competition may, either directly or indirectly:
 - i. hold or deal in the securities or shares of any other club participating in a UEFA club competition,
 - ii. be a member of any other club participating in a UEFA club competition,
 - iii. be involved in any capacity whatsoever in the management, administration and/or sporting performance of any other club participating in a UEFA club competition, or
 - iv. have any power whatsoever in the management, administration and/or sporting performance of any other club participating in a UEFA club competition;
- (b) no one may simultaneously be involved, either directly or indirectly, in an capacity whatsoever in the management, administration and/or sporting performance of more than one club participating in a UEFA club competition;
- (c) no individual or legal entity may have control or influence over more than one club participating in a UEFA club competition, such control or influence being defined in this context as:
 - i. holding a majority of the shareholders' voting rights;
 - ii. having the right to appoint or remove a majority of the members of the administrative, management or supervisory body of the club;
 - iii. being a shareholder and alone controlling a majority of the shareholders' voting rights pursuant to an agreement entered into with other shareholders of the club; or
 - iv. being able to exercise by any means a decisive influence in the decision-making of the club.

5.02 If two or more clubs fail to meet the criteria aimed at ensuring the integrity of the competition, only one of them may be admitted to a UEFA club competition, in accordance with the following criteria (applicable in descending order):

- (a) the club which qualifies on sporting merit for the more prestigious UEFA club competition (i.e., in descending order: UEFA Champions League and UEFA Europa League);
- (b) the club which was best-ranked in the domestic championship giving access to the relevant UEFA club competition;
- (c) the club whose association has the highest association coefficient ranking, drawn up in accordance with Annex D.

5.03 Clubs that are not admitted are replaced in accordance with Paragraph 4.08."

Source : UEFA CFCB (2017)

⁵¹ UEFA Club Financial Control Body Adjudicatory Chamber, Case AC-01/2017, RasenBallSport Leipzig GmbH & FC Red Bull Salzburg GmbH, 16 June 2017

Annexe 6. Extrait de la base de données de l'analyse de réseaux comprenant uniquement les échanges concernant les clubs Red Bull

SOURCE	TARGET	FROM	TO	TYPE OF EXCHANGE	PRICE IN MILLIONS €	PLAYER
108	109	RB Leipzig	Hertha Berlin	Transfer	18	M. Cunha
108	36	RB Leipzig	SSC Napoli	Transfer	10,25	D. Demme
108	60	RB Leipzig	Monaco	Loan	4	J.-K. Augustin
108	104	RB Leipzig	Eintracht Frankfurt	Transfer	0,5	S. Ilsanker
108	23	RB Leipzig	Leeds Utd	Loan		J.-K. Augustin
108	126	RB Leipzig	RB Bragantino	Loan		L. Candido
108	6	RB Leipzig	Chelsea FC	Transfer	53	T. Werner
108	21	RB Leipzig	Fulham FC	Loan	2	A. Lookman
108	112	RB Leipzig	Borussia M'gladbach	Loan	1,5	H. Wolf
108	154	RB Leipzig	Austria Vienna	Loan		E. Martel
108	99	RB Leipzig	Bayern Munich	Transfer	42,5	D. Upamecano
108	99	RB Leipzig	Bayern Munich	Transfer	15	M. Sabitzer
108	10	RB Leipzig	Liverpool FC	Transfer	40	I. Konaté
108	112	RB Leipzig	Borussia M'gladbach	Transfer	9,5	H. Wolf
108	43	RB Leipzig	Udinese Calcio	Transfer	3	L. Samardzic
108	91	RB Leipzig	Real Sociedad	Loan	2	A. Sorloth
108	20	RB Leipzig	Wolverhampton	Loan		H.-C. Hwang
108	9	RB Leipzig	Leicester City FC	Loan		A. Lookman
108	169	RB Leipzig	New York Red Bulls	Loan		C. Clark
108	120	RB Leipzig	Paderborn	Loan		F. Hartmann
126	137	RB Bragantino	Bahia	Loan		T. Anderson
126	141	RB Bragantino	Vasco da Gama	Loan		Morato
126	135	RB Bragantino	Juventude	Loan		M. Peixoto
126	128	RB Bragantino	America Mineiro	Loan		Chrigor
148	100	RB Salzburg	Borussia Dortmund	Transfer	20	E. Haaland
148	92	RB Salzburg	Sevilla	Transfer	17	M. Dabbur
148	111	RB Salzburg	Wolfsburg	Transfer	15	X. Schlager
148	103	RB Salzburg	Hoffenheim	Transfer	14	D. Samassékou
148	112	RB Salzburg	Borussia M'gladbach	Transfer	12,5	S. Lainer
148	108	RB Salzburg	RB Leipzig	Transfer	12	H. Wolf
148	111	RB Salzburg	Wolfsburg	Transfer	9	M. Pongracic
148	10	RB Salzburg	Liverpool FC	Transfer	8,5	T. Minamino
148	41	RB Salzburg	Spal	Transfer	3	Igor
148	159	RB Salzburg	SCR Altach	Loan		O. Diakité
148	73	RB Salzburg	ESTAC Troyes	Transfer	N/A	M. Dembélé
148	191	RB Salzburg	FC Liefering	Loan		P. Pokorny
148	191	RB Salzburg	FC Liefering	Loan		L. Phelipe
148	191	RB Salzburg	FC Liefering	Loan		B. Okoh
148	191	RB Salzburg	FC Liefering	Loan		B. Sesko
148	191	RB Salzburg	FC Liefering	Loan		M. Kjaergaard
148	108	RB Salzburg	RB Leipzig	Transfer	22	D. Szoboszlai

148	108	RB Salzburg	RB Leipzig	Transfer	9	H.-C. Hwang
148	31	RB Salzburg	Genoa	Loan		J. Ouguéné
148	115	RB Salzburg	Arminia Bielefeld	Loan		M. Okugawa
148	161	RB Salzburg	St Polten	Loan		S. Tetteh
148	169	RB Salzburg	New York Red Bulls	Loan		S. Tetteh
148	118	RB Salzburg	Schalke 04	Loan		K. Ludwig
148	161	RB Salzburg	St Polten	Loan		P. Pokorny
148	169	RB Salzburg	New York Red Bulls	Loan		Y. Diarra
148	126	RB Salzburg	RB Bragantino	Loan		L. Phelipe
148	155	RB Salzburg	Hartberg	Loan		S. Tijani
148	169	RB Salzburg	New York Red Bulls	Loan		C. Coronel
148	200	RB Salzburg	Horn	Loan		D. Owusu
148	200	RB Salzburg	Horn	Loan		Lucho
148	153	RB Salzburg	Ried	Transfer	N/A	L. Meisl
148	191	RB Salzburg	FC Liefering	Loan		A. Forson
148	191	RB Salzburg	FC Liefering	Loan		D. Guindo
148	191	RB Salzburg	FC Liefering	Loan		D. Nene
148	191	RB Salzburg	FC Liefering	Loan		M. Diambou
148	191	RB Salzburg	FC Liefering	Loan		M. Sangare
148	9	RB Salzburg	Leicester City FC	Transfer	30	P. Daka
148	4	RB Salzburg	Brighton & Hove	Transfer	23	E. Mwepu
148	115	RB Salzburg	Arminia Bielefeld	Transfer	1	M. Okugawa
148	149	RB Salzburg	Sturm Graz	Transfer	0,4	D. Affengruber
148	53	RB Salzburg	Bordeaux	Loan		G. Mensah
148	150	RB Salzburg	Wolfsberger AC	Loan		A. Dedic
148	196	RB Salzburg	Grazer AK	Loan		M. Sangare
148	169	RB Salzburg	New York Red Bulls	Transfer	N/A	C. Coronel
148	191	RB Salzburg	FC Liefering	Loan		R. Simic
148	120	RB Salzburg	Paderborn	Loan		J. Van der Werff
148	191	RB Salzburg	FC Liefering	Loan		S. Tijani
148	191	RB Salzburg	FC Liefering	Loan		D. Owusu
148	191	RB Salzburg	FC Liefering	Loan		Lucho
169	176	New York Red Bulls	FC Cincinnati	Loan		D. Etienne Jr
169	189	New York Red Bulls	Houston Dynamo	Transfer	0,409	T. Parker
169	182	New York Red Bulls	Vancouver Whitecaps	Transfer	0,364	B. White
169	165	New York Red Bulls	Nashville SC	Transfer	N/A	A. Muyl
169	173	New York Red Bulls	Inter Miami	Transfer	N/A	P. Seagrist
169	108	New York Red Bulls	RB Leipzig	Transfer	1,82	C. Clark
169	176	New York Red Bulls	FC Cincinnati	Transfer	N/A	F. Valot
191	51	FC Liefering	Amiens SC	Transfer	0,3	U. Eneme-Ella
191	158	FC Liefering	Admira	Loan		J.-M. Kim
191	150	FC Liefering	Wolfsberger AC	Loan		A. Schmidt

191	150	FC Liefering	Wolfsberger AC	Loan		A. Niangbo
191	190	FC Liefering	Austria Lustenau	Transfer	N/A	T. Mayer
191	156	FC Liefering	LASK	Transfer	N/A	D. Schnegg
191	159	FC Liefering	SCR Altach	Transfer	N/A	O. Bekar
191	190	FC Liefering	Austria Lustenau	Transfer	N/A	T. Berger
191	148	FC Liefering	RB Salzburg	Transfer	N/A	A. Niangbo
191	148	FC Liefering	RB Salzburg	Transfer	N/A	S. Koita
191	148	FC Liefering	RB Salzburg	Transfer	N/A	G. Mensah
191	148	FC Liefering	RB Salzburg	Transfer	N/A	P. Pokorny
191	148	FC Liefering	RB Salzburg	Transfer	N/A	M. Camara
191	159	FC Liefering	SCR Altach	Loan		C. Bukta
191	200	FC Liefering	Horn	Loan		D. Antosch
191	156	FC Liefering	LASK	Transfer	N/A	A. Schmidt
191	153	FC Liefering	Ried	Transfer	N/A	N. Stosic
191	149	FC Liefering	Sturm Graz	Transfer	N/A	J. Gazibegovic
191	200	FC Liefering	Horn	Transfer	N/A	A. Briedl
191	148	FC Liefering	RB Salzburg	Transfer	N/A	J. Adamu
191	148	FC Liefering	RB Salzburg	Transfer	N/A	N. Seiwald
191	148	FC Liefering	RB Salzburg	Transfer	N/A	L. Sucic
191	148	FC Liefering	RB Salzburg	Transfer	N/A	A. Dedic
191	148	FC Liefering	RB Salzburg	Transfer	N/A	D. Affengruber
191	159	FC Liefering	SCR Altach	Transfer	N/A	C. Bukta

4	148	Brighton & Hove	RB Salzburg	Loan		Bernardo
4	148	Brighton & Hove	RB Salzburg	Transfer	N/A	Bernardo
57	148	Olympique Lyonnais	RB Salzburg	Transfer	4,5	O. Solet
92	148	Sevilla	RB Salzburg	Transfer	10,5	M. Wober
164	148	Philadelphia Union	RB Salzburg	Transfer	5,45	B. Aaronson
6	108	Chelsea FC	RB Leipzig	Loan	0,65	E. Ampadu
7	108	Crystal Palace	RB Leipzig	Transfer	20	A. Sorloth
8	108	Everton FC	RB Leipzig	Transfer	18	A. Lookman
11	108	Manchester City FC	RB Leipzig	Loan	2	Angelino
11	108	Manchester City FC	RB Leipzig	Transfer	18	Angelino
38	108	AS Roma	RB Leipzig	Loan	3,5	P. Schick
38	108	AS Roma	RB Leipzig	Loan	1	J. Kluyvert
60	108	Monaco	RB Leipzig	Loan		B. Henrichs
60	108	Monaco	RB Leipzig	Transfer	15	B. Henrichs
65	108	PSG	RB Leipzig	Transfer	13	C. Nkunku
69	108	Strasbourg	RB Leipzig	Transfer	15	M. Simakan

104	108	Eintracht Frankfurt	RB Leipzig	Transfer	23	A. Silva
123	108	Palmeiras	RB Leipzig	Transfer	8	L. Candido
36	126	SSC Napoli	RB Bragantino	Loan		Leandrinho
36	126	SSC Napoli	RB Bragantino	Transfer	N/A	Leandrinho
62	126	Nantes	RB Bragantino	Loan		L. Evangelista
62	126	Nantes	RB Bragantino	Transfer	1,6	L. Evangelista
121	126	Atletico Mineiro	RB Bragantino	Transfer	5	Cleiton
121	126	Atletico Mineiro	RB Bragantino	Transfer	3	Alerrandro
122	126	Flamengo	RB Bragantino	Loan	0,8	Natan
122	126	Flamengo	RB Bragantino	Transfer	3,5	Natan
123	126	Palmeiras	RB Bragantino	Transfer	6	Artur
123	126	Palmeiras	RB Bragantino	Transfer	1,5	Vitinho
125	126	Corinthians	RB Bragantino	Loan		M. Jesus
131	126	Internacional	RB Bragantino	Transfer	6	B. Praxedes
132	126	Sao Paulo	RB Bragantino	Transfer	0,9	G. Novaes
132	126	Sao Paulo	RB Bragantino	Transfer	4	Helinho
136	126	Gremio	RB Bragantino	Transfer	2,85	T. Anderson
137	126	Bahia	RB Bragantino	Loan	0,19	Ramires
137	126	Bahia	RB Bragantino	Transfer	1,85	Ramires
141	126	Vasco da Gama	RB Bragantino	Transfer	0,39	Raul
145	126	Cruzeiro	RB Bragantino	Transfer	0,61	F. Bruno
145	126	Cruzeiro	RB Bragantino	Transfer	0,83	Jadsom
16	169	Southampton	New York Red Bulls	Loan		J. Sims
24	169	Brentford FC	New York Red Bulls	Transfer	0,5	D. Yearwood
165	169	Nashville SC	New York Red Bulls	Transfer	0,182	D. Nealis
173	169	Inter Miami	New York Red Bulls	Transfer	1,09	L. Morgan
176	169	FC Cincinnati	New York Red Bulls	Transfer	0,864	F. Amaya
107	191	Mainz	FC Liefering	Loan		A. Gurleyen

Source : représentation propre à ce travail

Bibliographie

Livres et chapitres de livres

- Andreff, W. (2021). *La face cachée du sport : dérives économiques et scandales financiers*. De Boeck Supérieur, 1-352
- Boillat, C., & Tallec Marston, K. (2016). *Governance models across football leagues and clubs*. Éditions CIES, 1-151
- Breuer, M., & Kaiser, S. (2017). Match Fixing and Manipulation in Sport. In N. Schulenkorf & S. Frawley (Eds.), *Critical Issues in Global Sport Management*. Routledge, 64-76
- Breuer, M. (2018). Multi-club Ownerships. In M. Breuer & D. Forrest (Éds.), *The Palgrave Handbook on the Economics of Manipulation in Sport*. Springer International Publishing, 115-134. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-77389-6_7
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1-313
- Cherpillod, I., & de Dios Crespo Pérez, J. (2011). Club Ownership. In A. Wild (Éd.), *CAS and Football: Landmark Cases*. T. M. C. Asser Press, 11-36. DOI: https://doi.org/10.1007/978-90-6704-808-8_3
- Drut, B. (2014). *Économie du football professionnel*. Éditions La Découverte, 1-125
- Drut, B., & Guégan, J.-B. (2018). *Mercato : L'économie du football au XXIe siècle*. Éditions Bréal, 1-163
- Granovetter, M. (2017). *Society and economy: Framework and principles*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press, 1-243
- Grant, R., M. (2019). *Case 16 Manchester City: Building a Multinational Soccer Enterprise*. Contemporary Strategy Analysis. Wiley, 10th Edition, 554-565
- Hamil, S., & Walters, G. (2010). Ownership and Governance. In S. Hamil & S. Chadwick (Éds.), *Managing football an international perspective*. Butterworth-Heinemann, 17-36
- Hassan, D. & Hamil, S. (2011). *Who owns football? The governance and management of the club game worldwide*. Routledge. 1-167
- Knoke, D., & Kuklinski, J. H. (1982). *Network analysis*. SAGE Publications, 28, 1-96
- Rodrigue, J.-P. (2020). *The Geography of Transport Systems* (5^e édition). Routledge, 1-456

Soriano, F. (2009). *Goal: The Ball Doesn't Go in by Chance: Management Ideas from the World of Football*. Palgrave Macmillan, 1-203

Tejwani, K. (2020). *Wings of change: How the world's biggest energy drink manufacturer made a mark in football*. Pitch Publishing Ltd, 1-221

Articles de périodiques

Acero, I., Serrano, R., & Dimitropoulos, P. (2017). Ownership structure and financial performance in European football. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 17(3), 511-523. DOI: <https://doi.org/10.1108/CG-07-2016-0146>

Bauers, S. B., Lammert, J., Faix, A., & Hovemann, G. (2020). Club members in German professional football and their attitude towards the '50+1 Rule' – A stakeholder-oriented analysis. *Soccer & Society*, 21(3), 274-288. DOI: <https://doi.org/10.1080/14660970.2019.1597717>

Bond, A. J., Widdop, P., & Parnell, D. (2020). Topological network properties of the European football loan system. *European Sport Management Quarterly*, 20(5), 655-678. DOI: <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1673460>

Coates, D., Naidenova, I. & Parshakov, P. (2020). Transfer Policy and Football Club Performance: Evidence from Network Analysis. *International Journal of Sport Finance*, 15(3), 95-109

Coccia, M. (2020). The Multi-Club Ownership Issue: When and How It All Started. *Football Legal*, 14, 72-75

Dumond, P. A., Hafner, Y., & Facchinetti, D. (2020). Multi-Club Ownership Rules within UEFA. *Football Legal*, 14, 81-85

Farris, P. W., Shames, E. R., Johnson, R. R., & Mitchell, J. (2017). Red Bull (Abridged). *Darden Business Publishing Cases, University of Virginia*, 1-8. DOI: <https://doi.org/10.1108/case.darden.2016.000256>

Football Legal. (2020a). *Special Report: Multi-Club Ownership in Football*, *Football Legal*, 14, 100

Football Legal. (2020b). Interview with Simon Cliff. *Football Legal*, 14, 106-107

Football Legal. (2020c). Interview with James Johnson. *Football Legal*, 14, 126-128

Football Legal. (2020d). Interview with Andrew Mercer and Mahajan Vasudevan Nair. *Football Legal*, 14, 106-107

- Football Legal. (2020e). Interview with Alexandra Gómez Bruinewoud and Loïc Alves. *Football Legal*, 14, 139-141
- Franck, E. (2010). Private firm, public corporation or member's association governance structures in European football, *International Journal of Sport Finance*, 5(2), 108-127. DOI: 10.5167/uzh-35150
- Holzmayr, F. & Schmidt, S. L. (2020). Financial performance and corporate diversification strategies in professional football – evidence from the English Premier League. *Sport, business and management*, 10(3), 291–315
- Ivkosic, M. (2021). Restriction of multi-club ownership in professional football. *Zbornik Radova Pravnog Fakulteta Splitu*, 58(1), 253-290
- Jimenez, M. (2020). CONMEBOL Regulatory Framework. *Football Legal*, 14, 94
- Johnson, R. B., de Waal, C., Stefurak, T., & Hildebrand, D. L. (2017). Understanding the philosophical positions of classical and neopragmatists for mixed methods research. *KZfSS Kölner Zeitschrift Für Soziologie Und Sozialpsychologie*, 69(S2), 63-86. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11577-017-0452-3>
- Laing, I., & Pastore, L. (2020). Re-Imagining Clubs' Sporting Model. *Football Legal*, 14, 129-135
- Lammert, J., Hovemann, G., Wieschemann, C., & Richter, F. (2009). The Tension Between Financial Interests and Prevention of a Controlling Influence in German Professional Football – Needs and Recommendations for a Modification of the Existing Regulation. *Sport und Gesellschaft*, 6(3), 202-233
- Lang, M., Grossmann, M., & Theiler, P. (2011). The Sugar Daddy Game: How Wealthy Investors Change Competition in Professional Team Sports. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)*, vol. 167, (4), 557-577
- Liu, X. F., Liu, Y.-L., Lu, X.-H., Wang, Q.-X., & Wang, T.-X. (2016). The anatomy of the global foot- ball player transfer network: Club functionalities versus network properties. *PLOS ONE*, 11(6), 1-14. DOI: 10.1371/journal.pone.0156504
- Matesanz, D., Holzmayr, F., Torgler, B., Schmidt, S. L., & Ortega, G. J. (2018). Transfer market activities and sportive performance in European first football leagues: A dynamic network approach. *PLOS ONE*, 13(12). DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0209362>
- Mercer, A. & Vasudevan Nair, M. (2020). AFC Regulatory Framework. *Football Legal*, 14, 92-93
- Pastore, L. (2018). Third Party Ownership and Multi-Club Ownership: Where Football Is Heading For. *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, Vol. XIV, Fasc. 1, 23-58

- Rain, J. (2020). Multi-Club Ownership Rules in German Football. *Football Legal*, 14, 95-96
- Roitman, F., & Poli, R. (2020). The growth of MCO in football and the reasons behind it. *Football Legal*, 14, 101-105
- Sica, A., & Domene, B. (2020). Introduction - New Scenario for Investment in Brazilian Football Clubs. *Football Legal*, 14, 52-56
- Sloane, P. J. (1971). The football club as a utility maximiser. *Scottish Journal of Political Economy*, 18(2), 121-146. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9485.1971.tb00979.x>
- Sternheimer, W. (2020). Current Legal Global Framework and Evolution of the UEFA Integrity Rule. *Football Legal*, 14, 78-80
- Szymanski, S. (2014). Insolvency in English football. In J. Goddard & P. Sloane (Éd.), *Handbook on the Economics of Professional Football*. Edward Elgar Publishing, 100-116. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781781003176.00013>
- Taylor, D. C. (2011). Aimed at the Goal?: The Sustainability of Major League Soccer's Structure. *Willamette Sports Law Journal*, 9, 1-6
- Xu, Y. (2021). The formation mechanism of the player transfer network among football clubs. *Soccer & Society*, 22(7), 704-715. DOI: <https://doi.org/10.1080/14660970.2020.1835651>
- Zülch, H., Palme, M., & Jost, S. P. (2020). Management quality of professional football clubs: The Football Management (FoMa) Q-Score 2018. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 10(5), 567-598. DOI: <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2019-0092>

Articles de journaux

- Ahmed, M. (2020, 20 septembre). Implementing a radical strategy at Red Bull's football teams. *Financial Times*. Consulté le 2 mars 2022, à l'adresse <https://www.ft.com/content/51719760-b6a0-4f3f-81ba-970b299f8e53>
- Austria Presse Agentur (APA). (2019, 30 novembre). Red Bull Salzburg 2018/19 mit 119-Millionen -Euro-Umsatz und 23,7 Millionen Gewinn. *Salzburger Nachrichten*. Consulté le 2 mars 2022, à l'adresse <https://www.sn.at/sport/fussball/bundesliga/red-bull-salzburg-2018-19-mit-119-millionen-euro-umsatz-und-23-7-millionen-gewinn-79957375>
- Carp, S. (2020, 27 janvier). 'It's thoroughly complex': How City Football Group is redefining soccer club ownership. *SportsPro*. Consulté le 16 novembre 2021, à l'adresse <https://www.sportspromedia.com/from-the-magazine/manchester-city-football-group-clubs-silver-lake-sapphire-tech-interview>

- Chadwick, S. (2019, 28 novembre). How Manchester City's owners became the titans of a global sport-entertainment complex. *The Conversation*. Consulté le 29 janvier 2021, à l'adresse <https://theconversation.com/how-manchester-citys-owners-became-the-titans-of-a-global-sports-entertainment-complex-128014>
- Cheneval, B. (2017, 22 août). Plusieurs clubs, un seul patron : Le défi de la multipropriété dans le football. *Le Temps*. Consulté le 20 novembre 2021, à l'adresse <https://www.letemps.ch/sport/plusieurs-clubs-un-seul-patron-defi-multipropriete-football>
- Dieker, A. (2018, 19 avril). Manchester City and NAC Breda: A long-distance relationship. *Football Paradise*. Consulté le 15 décembre 2021, à l'adresse <https://www.footballparadise.com/manchester-city-and-nac-breda-a-long-distance-relationship/>
- Docteur, J. (2020, 16 mai). Pourquoi racheter un petit club? La réponse est en Autriche, à Liefering. *Le Temps*. Consulté le 2 mars 2022, à l'adresse <https://www.letemps.ch/sport/racheter-un-petit-club-reponse-autriche-liefering>
- Dolan, K. A. (2005, 28 mars). The Soda With Buzz. *Forbes*. Consulté le 21 octobre 2021, à l'adresse <https://www.forbes.com/forbes/2005/0328/126.html>
- Favre, L. (2018, 9 février). Manchester City, le FC World Company. *Le Temps*. Consulté le 16 novembre 2021, à l'adresse <https://www.letemps.ch/sport/manchester-city-fc-world-company>
- Giménez, A. (2021, 22 octobre). Buy low, sell high: the Red Bull Salzburg model. *La Prensa Latina Media*. Consulté le 29 octobre 2021, à l'adresse <https://www.laprensalatina.com/buy-low-sell-high-the-red-bull-salzburg-model/>
- Grandcolas, L. (2020, 3 septembre). Troyes officiellement sous la bannière du City Group. *L'Équipe*. Consulté le 16 novembre 2021, à l'adresse <https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Troyes-officiellement-sous-la-banniere-du-city-group/1167538>
- Hall, P. & Ferris, K. (2022, 10 janvier). Salernitana confirm new owner has saved them from Serie A expulsion. *Reuters*. Consulté le 7 février 2022, à l'adresse <https://www.reuters.com/lifestyle/sports/salernitana-confirm-new-owner-has-saved-them-serie-expulsion-2022-01-10/#:~:text=Salernitana%20did%20not%20reveal%20the,that%20he%20was%20the%20buyer.>
- Hellier, D. (2020, 27 mai). U.K. Soccer Finds EU Loophole to Keep Access to Young Talent. *Bloomberg*. Consulté le 25 novembre 2021, à l'adresse <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-05-27/english-soccer-finds-eu-loophole-to-keep-access-to-young-talent>

- Jackson, J. (2017, 23 août). Manchester City's parent company seals deal for major stake in Girona. *The Guardian*. Consulté le 18 novembre 2021, à l'adresse <https://www.theguardian.com/football/2017/aug/23/manchester-city-buy-girona-spanish-club>
- Jones, M. (2016, 27 décembre). West Ham Allegedly Turned Down Attempted Red Bull Takeover in August. *Bleacher Report*. Consulté le 11 avril 2022, à l'adresse <https://bleacherreport.com/articles/2683857-west-ham-allegedly-turned-down-attempted-red-bull-takeover-in-august>
- Le Foll, C. (2016, 28 août). Pourquoi le RB Leipzig est-il le club le plus détesté d'Allemagne ?. *France Football*. Consulté le 28 octobre 2021, à l'adresse <https://www.francefootball.fr/news/Pourquoi-le-rb-leipzig-est-il-le-club-le-plus-deteste-d-allemande/721393>
- Lelievre, A. (2020, 18 août). Football : RB Leipzig, la vitrine sportive du groupe autrichien Red Bull. *Les Échos*. Consulté le 29 octobre 2021, à l'adresse <https://www.proquest.com/newspapers/football-rb-leipzig-la-vitrine-sportive-du-groupe/docview/2434751479/se-2?accountid=12006>
- Lynch, K. (2021, 7 octobre). Newcastle will top the charts for RICHEST owners in world football with £305m Saudi takeover done. *Daily Mail*. Consulté le 7 février 2022, à l'adresse <https://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-10068701/Newcastle-richest-owners-world-football-300m-Saudi-takeover-complete.html>
- MacInnes, P. (2017, 31 août). Disneyfication of clubs like Manchester City keeps showing benefits. *The Guardian*. Consulté le 15 novembre 2021, à l'adresse <https://www.theguardian.com/football/2017/aug/31/disneyfication-clubs-manchester-city-red-bull>
- McMahon, B. (2019, 4 mars). City Football Group's £650m Kit Deal With Puma Has Been Described As Staggering, But It's Not. *Forbes*. Consulté le 17 novembre 2021, à l'adresse <https://www.forbes.com/sites/bobbymcmahon/2019/03/04/city-football-groups-650m-kit-deal-with-puma-has-been-described-as-staggering-but-its-not/?sh=47943d535950>
- Menary, S. (2021a, 17 mai). Special Report: Multi-Club Ownership. *WorldSoccer*. Consulté le 3 novembre 2021, à l'adresse <https://www.worldsoccer.com/best-of-ws/special-report-multi-club-ownership-412142>
- Ogden, M. (2015, 9 avril). Manchester City will not sacrifice their attacking philosophy despite recent defeats, insists Ferran Soriano. *The Telegraph*. Consulté le 23 novembre 2021, à l'adresse <https://www.telegraph.co.uk/sport/football/teams/manchester-city/11526320/Manchester-City-will-not-sacrifice-their-attacking-philosophy-despite-recent-defeats-insists-Ferran-Soriano.html>

- Oliver, F. (2020, 15 mai). The Club Collectors: An overview of football's multi-team owners. *Prost International*. Consulté le 18 novembre 2021, à l'adresse <https://www.prostinternational.com/2020/05/15/the-club-collectors/>
- Planet Football. (2020, 24 juin). *Where are they now? The 28 Chelsea players sent on loan to Vitesse*. Consulté le 15 décembre 2021, à l'adresse <https://www.planetfootball.com/quick-reads/where-are-they-now-the-28-chelsea-players-who-had-loan-spells-at-vitesse/>
- Schauli, A. (10 juin, 2021). Comment la chine veut (toujours) devenir un géant du football. *Sport Stratégies*. Consulté le 9 avril 2022, à l'adresse <https://www.sportstrategies.com/comment-la-chine-veut-toujours-devenir-un-geant-du-football/>
- Seckel, H. (2012, 16 mars). Red Bull, sponsor de Felix Baumgartner, empire des sensations fortes. *Le Monde*. Consulté le 21 octobre 2021, à l'adresse https://www.lemonde.fr/sport/article/2012/03/16/red-bull-l-empire-des-sensations-fortes_1669761_3242.html
- Segal, D. (2012, 18 mars). Chaleo Yoovidhya, Who Created Red Bull Beverage, Is Dead. *New York Times*. Consulté le 29 juillet 2021, à l'adresse <https://www.nytimes.com/2012/03/19/business/chaleo-yoovidhya-dies-created-red-bull-energy-drink.html>
- Smith, R. (2017, 9 septembre). Belgian Clubs and Foreign Money: A Modern Soccer Mix. *The New York Times*. Consulté le 11 avril 2022, à l'adresse <https://www.nytimes.com/2017/09/09/sports/soccer/belgian-clubs-and-foreign-money-a-modern-soccer-mix.html>
- Stensholt, J. (2015, 2 août). Manchester City buy out wealthy Melbourne City investors. *Australian Financial Review*. Consulté le 17 novembre 2021, à l'adresse <https://www.afr.com/companies/sport/manchester-city-buy-out-wealthy-melbourne-city-investors-20150730-gio4k8>
- The Economist. (2016, 14 mai). *German football; Red Bull gives you wingers*. Consulté le 4 février 2022, à l'adresse <https://www.proquest.com/docview/1788670049?accountid=12006&parentSessionId=SiHg%2BicCIsM1Bm0HcLW4G1%2Fa%2FcY4ggZ038Jnsizwru8%3D>
- The Independent. (2019, 27 novembre). *Man City: City Football Group sell £389m stake to American private equity firm*. Consulté le 18 novembre 2021, à l'adresse <https://www.independent.co.uk/sport/football/premier-league/manchester-city-sale-ownership-value-silver-lake-khaldoon-al-mubarak-a9219341.html>
- The Times of India. (2020, 15 août). *Red Bull Bragantino seek to become Brazilian Leipzig*. Consulté le 28 octobre 2021, à l'adresse <https://timesofindia.indiatimes.com/sports/football/top-stories/red-bull-bragantino-seek-to-become-brazilian-leipzig/articleshow/77562539.cms>

White, N. (2021, 28 août). How City Football Group could use network of clubs to help Manchester City overcome Brexit transfer red tape and sign Europe's best young talent. *City A.M.* Consulté le 23 novembre 2021, à l'adresse <https://www.cityam.com/how-city-football-group-could-use-network-of-clubs-to-help-manchester-city-overcome-brexit-transfer-red-tape-and-sign-europes-best-young-talent/>

Mémoires et thèses

Alm, M., Kato, M., Obbohat, N., Nanda, S., Tippetts, M., & Perez de la Sala, M. C. (2004). *Innovation Strategy and Entrepreneurship. Red Bull and its successful innovations in the soft drinks market* [Mémoire de maîtrise]. INSEAD, 1-26

Arslan, M. (2012). *Red Bull Dominating the Energy Drink Industry* [Mémoire de maîtrise]. BUS 349: Advanced Seminar in Strategic Management, 1-20

Dias, A. (2021). *Moving the Ball Forward: Multi-Club Ownership and Competitive Advantages in Football* [Mémoire de maîtrise]. Universidade Católica Lisbon Business & Economics, 1-70

Lundgren, J. & Heljeberg, O. (2021). *M-C-O or M-C...No? Multi-Club Ownership in English Football and Its Drivers* [Mémoire de maîtrise]. Umeå School of Business, Economics and Statistics, 1-85

Pages Web individuelles

Aomar, A. A. (2020, 1 août). Notes on graph theory - Centrality measures. *Towards Data Science*. Consulté le 20 janvier 2022, à l'adresse <https://towardsdatascience.com/notes-on-graph-theory-centrality-measurements-e37d2e49550a>

BidnessETC. (2012). *Global Beverage Segment's Market Share in 2012*. Consulté le 21 octobre, à l'adresse <https://www.pinterest.ch/pin/369858188120380105/>

Bocchieri, D. (2017, mai 31). Multi-club ownership in football as diversification of the business portfolio. *Calcio e finanza*. Consulté le 3 novembre 2021, à l'adresse <https://en.calcioefinanza.com/2017/05/31/multi-club-ownership-football-rising-business-strategy/>

Bundesliga. (2017). *German soccer rules: 50+1 explained*. Consulté le 28 octobre 2021, à l'adresse <https://www.bundesliga.com/en/news/Bundesliga/german-soccer-rules-50-1-fifty-plus-one-explained-466583.jsp>

Carnevale, M. (2020, 21 septembre). A Brief History of Parma Owners from Calisto Tanzi to Kyle Krause. *The Cult of Calcio*. Consulté le 4 novembre 2021, à l'adresse <https://cultofcalcio.com/history-of-parma-owners-from-tanzi-to-krause/>

- CIES Sports Intelligence. (2021a). Consulté le 7 février 2022, à l'adresse https://www.linkedin.com/posts/cies-sports-intelligence_kretinsky-westham-mco-activity-6865938002057691136-_Cg8
- CIES Sports Intelligence. (2021b, 1er décembre). Consulté le 1^{er} décembre 2021, à l'adresse https://www.linkedin.com/posts/cies-sports-intelligence_clubownership-cruzeiro-saf-activity-6871746361524543488-oWvo
- De Lacharrière, M. L. (2017, 18 novembre). La multipropriété des clubs de football professionnels. *Sport&Droit*. Consulté le 30 novembre 2021, à l'adresse <https://www.sportetdroit.com/publications/la-multipropriete-des-clubs-de-football-professionnels/>
- FIFA. (2022, 20 janvier). *La FIFA établit une nouvelle réglementation pour les prêts*. Consulté le 3 février 2022, à l'adresse <https://www.fifa.com/fr/about-fifa/organisation/media-releases/la-fifa-etablit-une-nouvelle-reglementation-pour-les-prets>
- Girona FC. (2020, 28 août). *Marcelo Claure strengthen the Girona FC project*. Consulté le 17 novembre 2021, à l'adresse <https://www.gironafc.cat/en/news/marcelo-claure-strengthen-the-girona-fc-project>
- Grell, T. (2017a, 24 octobre). Multi-Club Ownership in European Football – Part I: General Introduction and the ENIC Saga. *Asser International Sports Law Blog*. Consulté le 29 novembre 2021, à l'adresse <https://www.asser.nl/SportsLaw/Blog/post/multi-club-ownership-in-european-football-part-i-general-introduction-and-the-enic-saga-by-tomas-grell>
- Grell, T. (2017b, 25 octobre). Multi-Club Ownership in European Football – Part II: The Concept of Decisive Influence in the Red Bull Case. *Asser International Sports Law Blog*. Consulté le 10 novembre 2021, à l'adresse <https://www.asser.nl/SportsLaw/Blog/post/multi-club-ownership-in-european-football-part-ii-the-concept-of-decisive-influence-in-the-red-bull-case-by-tomas-grell>
- Keech, T. (2020, 20 mai). Multi-Club Networks. *MRKT Insights*. Consulté le 15 novembre 2021, à l'adresse <https://mrktinsights.com/index.php/2020/05/20/multi-club-networks/>
- KPMG. (2017, 21 avril). *Multi-club ownership: a diversified portfolio strategy*. Consulté le 4 novembre 2021, à l'adresse https://www.footballbenchmark.com/library/multi_club_ownership
- KPMG. (2020, 1^{er} décembre). *Multi-club ownerships – Is it the future of football?*. Consulté le 2 novembre 2021, à l'adresse https://footballbenchmark.com/library/multi_club_ownerships_is_it_the_future_of_football

- Le Roux, M. (2022, 24 janvier). La réforme FIFA sur les prêts de joueurs. *Jurisportiva*. Consulté le 3 février 2022, à l'adresse <https://www.jurisportiva.fr/actualite/la-reforme-de-la-fifa-sur-le-pret-de-joueurs/>
- Lenarduzzi, R. (2021, 11 octobre). Investment in Football as a Means to a Particular End – Part 2: The Multiple Layers of Multi-Club Ownership Regulation in Football. *Asser International Sports Law Blog*. Consulté le 29 novembre 2021, à l'adresse <https://www.asser.nl/SportsLaw/Blog/post/investment-in-football-as-a-means-to-a-particular-end-part-2-the-multiple-layers-of-multi-club-ownership-regulation-in-football-by-rhys-lenarduzzi>
- Majaski, C. & Estevez, E. (2021, 31 mars). Private vs. Public Company: What's the Difference?. *Investopedia*. Consulté le 26 novembre 2021, à l'adresse <https://www.investopedia.com/ask/answers/difference-between-publicly-and-privately-held-companies/>
- Manns, J. (2021, mars). [LinkedIn]. Consulté le 23 octobre 2021, à l'adresse https://www.linkedin.com/posts/joe-manns-2ab03798_joe-manns-mcos-sps-march-2021-activity-6782588441143083008-B96a
- MCFCEditorial. (2019, 28 février). PUMA AND CFG SIGN GLOBAL LONG-TERM STRATEGIC DEAL. *ManCity*. Consulté le 17 novembre 2021, à l'adresse <https://www.mancity.com/news/club-news/club-news/2019/february/man-city-puma-kit-deal-announcement-information>
- McTear, E. (2019, 5 décembre). Inside City Football Group's multi-ownership strategy where 1+1=3. *World Football Summit*. Consulté le 7 novembre 2021, à l'adresse <https://worldfootballsummit.com/inside-city-football-groups-multi-ownership-strategy-meaning-113/>
- Menary, S. (2021b, 27 octobre). Multi-club ownership in football challenges governance at many levels. *PlaytheGame*. Consulté le 3 novembre 2021, à l'adresse https://www.playthegame.org/news/news-articles/2021/0673_multi-club-ownership-in-football-challenges-governance-at-many-levels/
- Mendonça, P. H. & Accioly, B. (2019, 3 juillet). Why Isn't There More Private Investment Into Brazilian Football Clubs?. *LawInSport*. Consulté le 13 novembre 2021, à l'adresse https://www.lawinsport.com/topics/corporate-law/item/why-isn-t-there-more-private-investment-into-brazilian-football-clubs?category_id=123#references
- Morris, B. (2020, 26 décembre). Are Red Bull and the City Football Group the Future of Soccer Club Ownership?. *GamblingSites.com*. Consulté le 16 novembre 2021, à l'adresse <https://www.gamblingsites.com/blog/red-bull-city-football-group-future-soccer-club-ownership/>
- Parker, E. (s.d.). A Match of Leagues – MLS v CSL. Revenus and Expenditure Flow. *Duke University*. Consulté le 10 novembre 2021, à l'adresse

<https://sites.duke.edu/soccerpoliticsemmaparker/homepage/corporate-structure-revenue-and-expenditure-flow/>

- Poli, R., Ravenel, L. & Besson, R. (2021, septembre). L'économie des transferts du big-5 : dernière décennie et post-pandémie. *Rapport mensuel de l'Observatoire du football CIES n°67*. Consulté le 23 novembre 2021, à l'adresse <https://football-observatory.com/IMG/sites/b5wp/2016/156/fr/>
- Poli, R., Besson, R., Ravenel, L. & Gonzalez, T. (2022, 28 février). Académies les plus profitables au monde. *La Lettre hebdomadaire n°370 de l'Observatoire du football CIES*. Consulté le 2 mars 2022, à l'adresse <https://football-observatory.com/IMG/sites/b5wp/2021/wp370/fr/>
- RB Leipzig. (2020, 12 novembre). *RB Leipzig enters strategic cooperation with FC Goa*. Consulté le 15 décembre 2021, à l'adresse <https://rbleipzig.com/en/club/cooperation-fc-go/>
- Red Bull. (2019, 19 août). *Voici l'histoire de l'Aston Martin Red Bull Racing*. Consulté le 22 octobre 2021, à l'adresse <https://www.redbull.com/fr-fr/red-bull-racing-f1-ecurie-histoire>
- Red Bull. (s.d.-a). *Histoire*. Consulté le 21 octobre 2021, à l'adresse <https://www.redbull.com/ch-fr/energydrink/red-bull-histoire>
- Red Bull. (s.d.-b). *Athlètes*. Consulté le 21 octobre 2021, à l'adresse <https://www.redbull.com/ch-fr/athletes>
- Red Bull. (s.d.-c). *Société*. Consulté le 22 octobre 2021, à l'adresse <https://www.redbull.com/ch-fr/energydrink/red-bull-societe>
- Red Bull Salzburg. (2021, 8 février). *Two talents sign from Ghana*. Consulté le 28 octobre 2021, à l'adresse https://www.redbullsalzburg.at/en/fc-red-bull-salzburg/news/saison_2020_21/two-talents-sign-from-ghana.html
- Red Bull Salzburg. (s.d.). *Club History*. Consulté le 22 octobre 2021, à l'adresse <https://www.redbullsalzburg.at/en/fc-red-bull-salzburg/club-history.html>
- Reid, S. (2014). Multi-Club Ownerships: The Future Of Football?. *Outside of the Boot*. Consulté le 18 novembre 2021, à l'adresse <http://outsideoftheboot.com/2014/12/21/multi-club-ownerships-the-future-of-football/>
- Reid, S. (2017a, 5 mai). The Definitive Guide to Multi Club Ownership, Episode 1: Introduction and The Pozzos. *By Far the Greatest Team*. Consulté le 4 novembre 2021, à l'adresse <https://www.byfarthegreatestteam.com/posts/definitive-guide-multi-club-ownership-episode-1-introduction-pozzos/>

- Reid, S. (2017b, 6 mai). *The Definitive Guide to Multi Club Ownership, Episode 2: City Football Group. By Far the Greatest Team*. Consulté le 15 novembre 2021, à l'adresse <https://www.bymarthebestteam.com/posts/definitive-guide-multi-club-ownership-episode-2-city-football-group/>
- Squire Patton Boggs. (2017, 2 mai). Part Two – common ownership of sports teams and its regulation in European football. *Sports Shorts*. Consulté le 3 décembre 2021, à l'adresse <https://www.sports.legal/2017/05/part-two-common-ownership-of-sports-teams-and-its-regulation-in-european-football/>
- Statista. (2019, 9 octobre). *Nombre de canettes Red Bull vendues entre 2011 et 2016 (en milliards)*. Consulté le 22 octobre 2021, à l'adresse <https://fr.statista.com/statistiques/571364/red-bull-nombre-canettes-vendues-monde/>
- Statista. (2021, 6 septembre). *Revenue of the biggest (Big Five) European soccer leagues from 1996/97 to 2021/22(in million euros)*. Consulté le 4 novembre 2021, à l'adresse <https://www.statista.com/statistics/261218/big-five-european-soccer-leagues-revenue/>
- T4. (2021, 23 janvier). *Energy Drink Market Share*. Consulté le 2 août 2021, à l'adresse <https://www.t4.ai/industry/energy-drink-market-share>
- Tifosy Capital & Advisory. (2021, 2 septembre). *European football club ownership: rules and regulations*. Consulté le 10 novembre 2021, à l'adresse https://www.tifosy.com/en/insights/european-football-club-ownership-rules-and-regulations-3519?utm_source=twitter&utm_medium=tweet&utm_campaign=insights_eurofootballership_rulesandregulations
- Transfermarkt. (s.d.). *New York Red Bulls. RasenBallSport Leipzig. Red Bull Salzburg. Red Bull Bragantino. FC Liefering*. Consulté le 23 octobre 2021, à l'adresse <https://www.transfermarkt.com/>
- Transfermarkt. (s.d. a). *Manchester City FC. New-York City FC. Melbourne City FC. Montevideo City Torque. Mumbai City Torque. Yokoham F. Marinos. Girona FC. Sichuan Jiuniu FC. Lommel SK. ES Troyes AC*. Consulté le 17 novembre 2021, à l'adresse <https://www.transfermarkt.com/>
- Transfermarkt. (2018, 20 janvier). *Red Bull Salzburg, Liefering und die Kooperationsverträge in Österreich*. Consulté le 19 janvier 2022, à l'adresse <https://www.transfermarkt.de/red-bull-salzburg-liefering-und-die-kooperationsvertrage-in-osterreich/view/news/298082>
- UEFA. (2017). *The European Club Footballing Landscape. Club Licensing Benchmarking Report. Financial Year 2016*, 19-26
- UEFA. (2019). *The European Club Footballing Landscape. Club Licensing Benchmarking Report. Financial Year 2017*, 22-29

- UEFA. (2020). *The European Club Footballing Landscape. Club Licensing Benchmarking Report. Financial Year 2018*, 50-55
- UEFA. (2021). *The European Club Footballing Landscape. Club Licensing Benchmarking Report. Football during the pandemic*, 72-79
- Welbirg, R. (2019, 28 mars). Red Bull expands global football empire, takes over at Bragantino. *SportBusiness Sponsorship*. Consulté le 28 octobre 2021, à l'adresse <https://sponsorship.sportbusiness.com/news/red-bull-expands-global-football-empire-takes-over-at-bragantino/>
- Wicki, O. (2021, 10 août). Lessons for the Red Bull group. *MRKT Insights*. Consulté le 2 mars 2022, à l'adresse <https://mrktinsights.com/index.php/2021/08/10/lessons-from-the-red-bull-group/>

Page laissée intentionnellement blanche