

Le football européen : un marché sans arbitre

TANCRÈDE THIELLAY

JUIN 2026



Le football européen : un marché sans arbitre

Synthèse

Tancrède Thiellay,
Consultant en stratégie

10 juin 2026

Le football est devenu un marché sans arbitre. La valeur créée collectivement se concentre, l'incertitude sportive recule, les clubs s'éloignent progressivement de leurs supporters historiques. Contrairement à une idée répandue, cette évolution n'est pas le produit d'une dérégulation mais plutôt de l'absence, pure et simple, de régulation spécifique d'un secteur pourtant singulier.

A la veille de la plus grande Coupe du monde de l'histoire, Terra Nova revient sur la nécessité de réformer le football, treize ans après son rapport « Il y a urgence à réguler le football ».

Faute d'avoir jamais été encadré comme un secteur économique à part entière, le football a été soumis progressivement au droit commun du marché intérieur européen. Le tournant décisif remonte au célèbre arrêt Bosman (1995), par lequel la Cour de Justice des Communautés européennes juge le régime des transferts de l'UEFA contraire au Traité de Rome. S'enchaîne alors une série de mutations profondes : libéralisation juridique, financiarisation, commercialisation accélérée, entrée d'acteurs économiques toujours plus éloignés de l'objet sportif premier.

A ces changements s'ajoute une carence structurelle : le football européen n'a jamais eu de réel gouvernement. En l'absence d'autorité publique assumant ce rôle, la régulation se réduit à un rapport de force entre grands clubs et instances privées. Cet équilibre, aujourd'hui largement favorable aux clubs les plus riches, s'apparente à une véritable capture réglementaire. Les diffuseurs renforcent cette tendance : ils défendent les intérêts des grands clubs et pèsent toujours davantage dans les

décisions, les droits télévisuels représentant désormais plus de la moitié du budget des clubs européens – et jusqu'à 80% de celui de l'UEFA.

Ces dynamiques se renforcent mutuellement. Les *inégalités économiques* explosent : la valeur créée collectivement se concentre entre les mains d'une oligarchie de clubs et d'investisseurs - dix clubs captent à eux seuls plus de la moitié des revenus de la Ligue des Champions - tandis que la multipropriété sert à optimiser la valorisation des joueurs et à contourner les régulations existantes.

Le lien entre puissance financière et résultat sportif se resserre : les clubs les plus riches recrutent les meilleurs joueurs, gagnent davantage, engrangent plus de revenus et consolident ainsi leur position, transformant l'« hyperdomination financière » en « hyperdomination sportive ».

Cette spirale érode l'incertitude sportive, ressort essentiel de l'intérêt d'une compétition, et fait progressivement glisser le football européen d'une logique de compétition vers une logique de spectacle. Le projet de Super Ligue en a été l'expression la plus nette, grands clubs comme diffuseurs partageant le même intérêt à ce que les premiers ne s'affrontent qu'entre eux.

A ce coût sportif s'ajoute également un coût culturel et social : éloignés des stades par les prix des billets, les publics populaires ne forment plus le socle des clubs. Ceux-ci diluent alors leur identité dans un *branding* mondialisé, des stratégies de « *sportwashing* » ou une logique de soft power étatique.

Les réformes proposées par la note visent à rééquilibrer le rapport de force, aujourd'hui dominé par la seule logique commerciale, au profit des logiques sportive et sociale. Il ne s'agit pas de refuser la modernisation du football, mais au contraire de la rendre soutenable et plus éthique. Redonner un arbitre au football suppose d'agir sur trois fronts : le droit, l'économie, la gouvernance.

(Ré)Affirmer la spécificité du sport dans le droit européen

Le droit de la concurrence a été appliqué au football sans tenir compte de ce qui distingue une compétition sportive d'un marché ordinaire : la valeur d'une compétition

est intimement liée à l'incertitude de son résultat final, laquelle suppose un certain équilibre entre concurrents. Un championnat dont l'issue est connue d'avance perd ainsi l'essentiel de son attrait.

A rebours, le modèle américain reconnaît cette singularité depuis longtemps. La jurisprudence autorise les ligues professionnelles à déroger au droit antitrust en considérant que ce sont des joint-ventures dont les membres doivent coopérer pour produire un spectacle de qualité. Il s'agit donc désormais de doter le football européen d'un cadre juridique permettant d'entraver, au moins partiellement, le libre jeu du marché au nom de l'équilibre compétitif.

Refonder la régulation économique

Le fair-play financier, politiquement fragile et dont les sanctions restent négociables pour les clubs les plus puissants, gagnerait à être remplacé par un système de sanctions automatiques adossées à des seuils de dépenses à ne pas dépasser.

Une convergence des droits télévisuels pourrait être engagée, l'UEFA conditionnant une partie de ses versements aux clubs et aux championnats nationaux à un critère de rapprochement des droits TV.

La multipropriété devrait être strictement encadrée, à partir d'une mesure du contrôle effectif des clubs.

Enfin, le marché des transferts mériterait d'être réformé pour redistribuer davantage vers les clubs formateurs, par exemple via une taxe « Coubertobin » dont le taux serait inversement corrélé à l'âge du joueur.

Réformer la gouvernance

La mission des instances gagnerait à être clarifiée, et leurs fonctions régulatrices et commerciales, séparées, le caractère de service public des premières méritant d'être réaffirmé. La régulation reviendrait ainsi à une chambre indépendante, soustraite aux intérêts qu'elle est censée encadrer. Les supporters, enfin, devraient être intégrés à la gouvernance des clubs, par la création de conseils consultatifs ou par le

mécanisme de la *golden share*, afin de protéger ce qui relève de l'identité et du patrimoine collectif d'un club.

Ce que le marché seul finit par mettre en danger, c'est précisément ce qui fait la valeur du football : l'incertitude du résultat et l'attachement qu'il suscite. Préserver ce bien commun relève d'un choix politique, celui de doter le jeu d'un arbitre.

Introduction – Le football européen face à son reflet

En cet été 2026, le football mondial pose ses valises aux États-Unis, au Canada et au Mexique pour la plus grande Coupe du monde de son histoire — quarante-huit équipes, cent quatre matchs, plus de dix milliards de dollars de revenus espérés par la FIFA. Organisé dans le pays du *sport business* par excellence, ce tournoi sera le plus lucratif de l'histoire du ballon rond. Ces chiffres records résument à eux seuls la trajectoire d'un sport devenu en trente ans la première industrie mondiale du divertissement sportif. Ils disent moins ce que le football a gagné que ce qu'il a, chemin faisant, commencé à perdre.

Le dimanche 18 avril 2021, douze des clubs les plus puissants d'Europe¹ ont brièvement donné à voir les limites du système actuel en annonçant la création d'une Super Ligue privée, fermée et soustraite à l'autorité de l'UEFA et de la FIFA. Le projet visait à assurer à ses membres permanents des revenus largement indépendants des aléas de leurs performances sportives, rompant avec les principes traditionnels d'ouverture et de qualification par le mérite sportif. En moins de quarante-huit heures, il s'effondre sous la pression conjuguée des supporters descendus dans les rues, des joueurs et entraîneurs prenant position contre leurs propres dirigeants, des gouvernants menaçant d'une intervention législative et du front commun des instances sportives.

Ce moment n'est pourtant pas une rupture soudaine et inattendue, mais plutôt une prise de conscience collective. Face à l'annonce de la Super Ligue, le football européen a vu pour la première fois depuis des décennies son reflet dans un miroir, après trente ans de libéralisation silencieuse. Oligarchie de clubs puissants, concentration des richesses ou encore réduction de l'incertitude sportive² sont autant de phénomènes déjà présents dans le football. La Super Ligue, dans sa construction, n'était pas une rupture avec le football existant : elle en était un aboutissement possible, l'achèvement de tendances qui le façonnent depuis trente ans. Il est même permis de penser que, malgré l'intensité du rejet initial, le projet aurait à terme trouvé son public : la puissance d'attraction des grands clubs et la force de frappe

¹ Le projet incluait les clubs suivants : AC Milan, Arsenal FC, Atlético de Madrid, Chelsea FC, FC Barcelona, FC Internazionale Milano, Juventus FC, Liverpool FC, Manchester City, Manchester United, Real Madrid CF et Tottenham Hotspur auxquels devaient s'ajouter trois clubs invités.

² L'incertitude sportive (*uncertainty of outcome*) désigne le caractère imprévisible de l'issue d'une compétition, déterminant central de la valeur économique et émotionnelle du spectacle sportif. Voir partie II.

commerciale de ses fondateurs auraient probablement fini par emporter l'adhésion des diffuseurs, des sponsors et d'un public mondialisé.

Pour comprendre comment ce projet a pu émerger, il faut revenir sur un processus de trois décennies, que l'on qualifie souvent rapidement de « dérégulation ». Le terme mérite toutefois d'être précisé. Le football européen n'a en effet pas été dérégulé au sens strict, dans la mesure où il n'a jamais réellement été régulé de manière systémique. Ce qui s'est produit est plus subtil : le football a été progressivement soumis au droit commun du marché intérieur européen (libre circulation des travailleurs, droit de la concurrence, liberté d'établissement...), sans que ne soit construite aucune régulation sectorielle particulière, probablement nécessaire au vu des caractéristiques propres à ce secteur - incertitude du résultat comme condition de la valeur produite, interdépendance entre concurrents, ancrage territorial et identitaire des clubs. La nature particulière du football, que cette note s'attachera à documenter, aurait pu justifier des aménagements au droit commun, voire des dérogations ciblées au droit de la concurrence afin d'en préserver les équilibres fondamentaux. Plus qu'une dérégulation, c'est une quasi-absence de règle spécifique qui a généré un vide, vide que les logiques économiques et financières ont progressivement occupé.

Ce processus a entraîné une série de transformations profondes du football européen. D'abord, une *libéralisation juridique* progressive a soumis le football européen aux principes du marché continental. Ensuite, une *logique de « financiarisation »* s'est développée, transformant les clubs en actifs valorisables, dont la valeur dépend davantage de leur capacité à générer des revenus que de leurs performances sportives. A ces évolutions s'ajoute une *commercialisation accélérée*, portée par la mondialisation des audiences et des droits télévisuels. Enfin, l'entrée de *nouveaux acteurs économiques* – fonds d'investissement, de *private equity*, fonds souverains, multipropriétaires – aux logiques parfois éloignées de l'objet sportif, a parachevé ces mutations. Leurs effets, qui seront détaillés ensuite, sont par ailleurs cumulatifs : concentration de la valeur créée collectivement entre les mains d'une oligarchie de clubs et d'investisseurs, effritement de l'ancrage historique et communautaire des clubs, disparition progressive de l'incertitude sportive.

Ces phénomènes peuvent également être soulignés via un paradoxe structurant : le football européen importe peu à peu les logiques économiques du sport-business américain (clubs transformés en actifs financiers, arrivée de fonds d'investissements dans le sport, transformation des clubs en marques mondiales) portées en partie par des acteurs de celui-

ci³, sans toutefois adopter les instruments de régulation que les ligues nord-américaines ont jugé indispensables pour préserver l'intérêt sportif, et donc de leur propre produit. Le paradoxe est d'autant plus saisissant que c'est l'Europe, une économie historiquement plus régulée, qui a laissé le marché structurer son sport, quand les États-Unis, au sein d'un capitalisme plutôt dérégulé, ont fait le choix inverse. Cette « américanisation » partielle du football européen sera développée plus loin⁴.

Le problème de fond que cette étude cherche à documenter, et appelle à endiguer, est celui d'évolutions sans gouvernement du football européen. Face à la démission relative de l'UEFA et de l'Europe sur ce sujet, le football européen n'a pas d'autorité dotée d'un pouvoir suffisamment contraignant sur l'ensemble de ses acteurs. Ce qui tient lieu de régulation est en réalité le produit de rapports de force permanents entre parties prenantes aux intérêts divergents : les grands clubs, qui cherchent à capter le maximum de revenus, et les instances (UEFA, FIFA, fédérations nationales) qui veulent valoriser leur produit tout en garantissant leur survie. Dans ce rapport de force, la voix des amoureux de ce sport peine souvent à se faire entendre. Les évolutions du football européen depuis trente ans ne résultent ainsi pas vraiment d'un projet collectif assumé, ni d'un choix délibéré des instances : elles résultent plutôt de la sédimentation de ces évolutions successives, survenues sans boussole pour les guider.

Cette note retrace d'abord les trois décennies de libéralisation progressive du football européen, de l'arrêt Bosman jusqu'aux rachats souverains, afin de comprendre comment ce sport est devenu un marché sans réel arbitre (I). Elle analyse ensuite les évolutions récentes comme moteur d'inégalités économiques structurelles, dont la conséquence directe est la réduction de l'incertitude sportive (II). Elle examine par la suite les effets de ces transformations sur la nature même du football européen, de ses clubs et de ses supporters (III). Elle formule enfin des propositions concrètes pour endiguer ces phénomènes en (ré)affirmant la spécificité du football européen (IV).

³ Parmi les exemples les plus emblématiques : RedBird Capital Partners a pris une participation dans le Toulouse FC en 2020, avant de racheter l'AC Milan en 2022 pour 1,2 milliard d'euros ; Fenway Sports Group, propriétaire historique des Boston Red Sox (MLB) et des Celtics de Boston (NBA), a racheté Liverpool FC en 2010, valorisé aujourd'hui à plus de 5 milliards d'euros.

⁴ Voir III.

1. Aux origines du déséquilibre : trente ans de libéralisation du football européen

Du club association au club-entreprise

Avant d'être un sport mondialisé, le football a d'abord été un jeu local. Né dans l'Angleterre industrielle de la seconde moitié du XIXe siècle, codifié en 1863 par la *Football Association*, il se diffuse rapidement dans toute l'Europe du XXe siècle, porté notamment par les migrations des classes populaires, particulièrement ouvrières. Ce sont les usines, les paroisses et les communautés des quartiers populaires qui fondent les premiers clubs⁵. Pendant la majeure partie du XXe siècle, les clubs européens conservent des structures juridiques héritées de ces origines populaires et associatives, alors même que s'opère la professionnalisation progressive des élites de ce sport.

Le cas français

En France, les clubs professionnels conservent pendant plus de quarante ans après la reconnaissance du professionnalisme en 1932 leur statut d'association régie par la loi de 1901.

⁵ Manchester United a ainsi été fondé en 1878 par des ouvriers de la compagnie ferroviaire Lancashire and Yorkshire Railway, sous le nom de Newton Heath LYR FC. Arsenal FC a été fondé en 1886 par des ouvriers de l'arsenal royal de Woolwich, dans le sud-est de Londres.

Entre 1975 et 1987, trois lois successives – Mazeaud⁶, Avice⁷, Bergelin⁸ – contraignent progressivement les clubs professionnels à cantonner leurs activités lucratives dans des structures commerciales distinctes, culminant avec la création de la Société Anonyme à Objet Sportif (SAOS). Ces évolutions sont une première étape : les clubs empruntent les outils de l'entreprise pour se professionnaliser administrativement, en mettant en avant la rigueur comptable et les procédures de contrôle des finances.

Si ces réformes fonctionnent un temps, la forte croissance des droits audiovisuels, portés notamment par la création de Canal+ en 1984 et la privatisation de TF1 en 1987, entraîne une importante augmentation des budgets et des salaires versés par les clubs. Au début des années 1990, 90% des clubs de première division, ancêtre de la Ligue 1, présentent une situation nette comptable négative, pour un déficit cumulé de 94 millions d'euros⁹, ouvrant la porte à de nombreuses pratiques frauduleuses – détournements de fonds publics ou encore caisses noires pour verser des primes aux joueurs hors de toute imposition – renforçant la nécessité de régulation.

Le tournant décisif intervient en 1999¹⁰ avec la création et la redéfinition de statuts juridiques pour les clubs professionnels français. La société anonyme sportive professionnelle (SASP) voit alors le jour, et va notamment révolutionner le financement du football français. Elle répond en particulier aux demandes des dirigeants de clubs, qui souhaitent attirer de nouveaux investisseurs en sortant du carcan de la SAOS, qui contraint l'association à détenir une participation minimale d'un tiers des parts sociales. La loi leur donne raison : dotée des mêmes prérogatives qu'une société de droit commun, la SASP peut émettre des actions, accueillir des actionnaires extérieurs, se financer en bourse (depuis 2006¹¹) et distribuer des dividendes. Ce statut ouvre définitivement la porte à des investisseurs privés et à des logiques économiques et financières, dans la mesure où les clubs ne sont désormais plus forcés de réinvestir leurs excédents dans leurs activités sportives. L'impact de cette mesure

⁶ Loi n° 75-988 du 29 octobre 1975 relative au développement de l'éducation physique et du sport, dite loi Mazeaud. Elle ouvre la voie à l'implication des collectivités territoriales dans la gestion des clubs.

⁷ Loi n° 84-610 du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives, dite loi Avice. Elle confie aux fédérations sportives une mission de service public et généralise l'obligation pour les clubs professionnels de cantonner leurs activités sportives lucratives dans une société commerciale distincte.

⁸ Loi n° 87-39 du 27 janvier 1987 portant diverses mesures relatives à l'éducation physique et au sport, dite loi Bergelin. Elle introduit la Société Anonyme à Objet Sportif (SAOS).

⁹ *Rapport annuel sur les finances du football professionnel français*, DNCG, 1990, cité par N. Dermit-Richard, « L'évolution juridique des clubs de football : de l'association à la société commerciale », *RIHME* n°6, 2013.

¹⁰ Loi n° 99-1124 du 29 décembre 1999 portant diverses mesures relatives à l'organisation d'activités sportives.

¹¹ Loi n° 2006-1770 du 30 décembre 2006 pour le développement de la participation et de l'actionariat salarié.

est immédiat : les apports en capital des actionnaires explosent, passant de 15 millions d'euros en moyenne sur la période 1995-1999 à plus de 100 millions par an sur les deux saisons suivant l'adoption de la loi¹². A ce jour, la quasi-totalité des clubs de Ligue 1 et de Ligue 2 ont adopté cette forme, à l'exception notable du *Sporting Club* de Bastia (Ligue 2), reconstitué en société coopérative d'intérêt collectif après sa faillite en 2017.

La loi du 1er février 2012, paradoxalement intitulée « loi visant à renforcer l'éthique du sport », parachève ce mouvement de libéralisation du football professionnel en France. Elle intègre quelques éléments de régulation (interdiction de la multipropriété, renforcement des pouvoirs des fédérations et des ligues), mais permet surtout aux sociétés sportives de se constituer selon le droit commun des sociétés (SARL, SA, SAS) : le droit commercial s'applique désormais dans son intégralité au football français.

Panorama européen

La trajectoire juridique des clubs européens a globalement suivi le même chemin, celui d'une société commerciale ouverte au capital privé. Elle n'y parvient cependant - en fonction des championnats - ni au même rythme, ni par les mêmes chemins. Les temporalités et les résistances varient considérablement d'un pays à l'autre, selon les cultures sportives et les traditions juridiques.

En Angleterre, la professionnalisation est antérieure aux autres pays du Vieux-Continent. Les clubs ont le statut de sociétés par actions depuis 1888 pour les premiers d'entre eux et la *Football Association* va jusqu'à imposer cette structure à l'ensemble des clubs professionnels dès 1923. Cette antériorité n'est pas anodine : elle reflète une conception britannique du sport professionnel comme activité commerciale légitime et aide à expliquer pourquoi la *Premier League* a su mettre si tôt les enjeux commerciaux au cœur de sa gouvernance, en signant dès 1992 un accord télévisuel record avec BSkyB, à hauteur de 350 millions d'euros. La maturité économique du championnat anglais, atteinte très tôt, préfigurait déjà sa future place de championnat le plus riche du monde, aujourd'hui acquise sans discussion possible.

¹² N. Dermitt-Richard, « L'évolution juridique des clubs de football : de l'association à la société commerciale », *Revue Internationale des Histoires des Managements d'Entreprise* (RIHME), n° 6, 2013.

La crise de solvabilité du football professionnel espagnol dans les années 1980 contraint la plupart des clubs à se transformer en sociétés anonymes sportives, avec une particularité notable : une loi de 1990 interdit à quiconque de détenir plus de 1% des actions de deux clubs différents, et réserve l'actionnariat aux seuls ressortissants espagnols, dans une forme de protectionnisme sportif qui sera progressivement assoupli. Aujourd'hui, quatre clubs seulement échappent à ce modèle de société commerciale : le Real Madrid, le FC Barcelone, l'Athletic Club de Bilbao et le CA Osasuna. Leur modèle, celui des « socios », repose sur une propriété collective : les membres-supporters-actionnaires élisent le président et le conseil d'administration en échange d'une cotisation annuelle. Le FC Barcelone et le Real Madrid comptent aujourd'hui respectivement 150 000 et 95 000 socios. Ce modèle démocratique n'est pas sans failles : les surenchères électorales ont contribué à la dette abyssale du FC Barcelone, ayant dépassé les 2,5 milliards d'euros sous la présidence de J. Bartomeu¹³. Il a néanmoins structurellement protégé ces clubs de deux risques que la suite du développement documentera : cession à des acteurs étrangers aux logiques extra-sportives ; dilution de l'identité du club au profit de stratégies purement commerciales.

Côté italien, les clubs sont des sociétés par actions depuis 1981, et peuvent distribuer des dividendes depuis 1996. Cette évolution, légèrement plus précoce que chez certains des pays voisins, a facilité l'entrée de grands groupes industriels dans le capital des clubs et a structuré le développement des clubs transalpins. Le football italien aura été un laboratoire plusieurs années avant l'arrivée des fonds souverains et des oligarques qui coloniseront le reste de l'Europe dans les années 2010 : il est dès la fin du XXe siècle utilisé comme outil de notoriété et d'image, avec une influence sociale et politique certaine. Silvio Berlusconi, propriétaire via son groupe Fininvest de l'AC Milan en 1986, a par exemple largement surfé sur les succès du club pour consolider sa visibilité médiatique et accompagner son ascension politique. Le cas italien révèle aussi les risques de ce modèle : plombé au milieu des années 2000 par les scandales à répétition¹⁴ et des décisions financières décorrélées de toute

¹³ *The New York Times*, « Can the Most Indebted Team in Global Soccer Fix Its Finances ? », 2 janvier 2026.

¹⁴ Le scandale du *Calciopoli* (2006) a révélé un système de manipulation des désignations arbitrales impliquant plusieurs grands clubs italiens, entraînant la rétrogradation de la Juventus en Serie B et le retrait de ses deux derniers titres de champion, fragilisant durablement la crédibilité du championnat à échelle européenne.

logique sportive¹⁵, le championnat n'a jamais réellement retrouvé son prestige ni sa compétitivité d'antan.

Le cas allemand est le plus original du *Big Five*¹⁶. La professionnalisation y est relativement tardive – la Bundesliga n'est créée qu'en 1963 – et n'a pas entraîné de réel recul de la dimension associative. L'ouverture au capital privé est consacrée en 1998, mais elle s'accompagne d'une règle unique, celle dite du 50+1, qui conditionne l'octroi d'une licence professionnelle à la conservation par l'association sportive d'origine de la majorité des droits de vote (50% plus une voix). Les profits peuvent par ailleurs théoriquement être distribués aux actionnaires minoritaires mais, du fait de cette règle, une réelle culture du réinvestissement s'est développée, rendant le versement de dividendes de fait marginal. Le modèle économique allemand est en ces points différent de ses voisins européens et, à certains égards, enviable : taux de remplissage moyen des stades supérieur à 90% pour la première division et 80% pour la seconde, prix des billets accessibles¹⁷, ancrage local et communautaire affirmé, déficits et endettement parmi les plus réduits d'Europe.

La règle comporte toutefois une exception en faveur des investisseurs présents depuis plus de vingt ans sans interruption. C'est ainsi que le groupe pharmaceutique Bayer, le mécène Dietmar Hopp ou encore Volkswagen ont pu respectivement devenir propriétaires du Bayer Leverkusen, du TSG Hoffenheim et du VfL Wolfsburg. Le RasenBallSport Leipzig, créé de toutes pièces par Red Bull en 2009, constitue un cas à part : le groupe a contourné la règle, avec l'accord de la ligue allemande, en faisant détenir 51% du club par un comité de dix-sept membres employés de la société, s'attirant une hostilité durable du reste du football allemand. La règle fait par ailleurs l'objet de débats récurrents, ses détracteurs, dont l'ancien dirigeant du Bayern Munich Karl-Heinz Rummenigge, estimant qu'elle nuit à la compétitivité internationale des clubs face à des concurrents européens financés sans contrainte.

¹⁵ Calisto Tanzi, PDG de Parmalat, a par exemple utilisé le Parma AC comme véhicule de notoriété avant que la faillite frauduleuse de son groupe en 2003 ne plonge le club dans une dette de plus de 200 millions d'euros, entraînant le déclin durable du club.

¹⁶ Le *Big Five* désigne les cinq principaux championnats nationaux européens : la *Premier League* anglaise, la Liga espagnole, la Serie A italienne, la Bundesliga allemande et la Ligue 1 française.

¹⁷ À titre de comparaison, un abonnement saison au Bayern Munich en tribune populaire coûtait 140 euros en 2023-2024, contre environ 500 euros au Paris Saint-Germain pour un emplacement comparable, et plus de 1 000 euros à Manchester City.

Ces mutations juridiques ont créé les conditions d'une libéralisation plus profonde, à laquelle il ne manquait qu'une étincelle. Celle-ci viendra, en 1995, d'une décision de la Cour de Justice des Communautés Européennes (CJCE).

Le tournant Bosman : quand le droit européen fait du football un libre-marché

Si la transformation juridique des clubs constitue le terreau silencieux de la libéralisation et de la modernisation financière du football, l'arrêt Bosman a été la déflagration qui a tout accéléré.

Le 15 décembre 1995, la CJCE rend une décision qui va profondément remodeler le football européen. L'affaire part pourtant d'un cas relativement courant : Jean-Marc Bosman, joueur belge du RFC Liège dont le contrat arrive à expiration à la fin de la saison, souhaite partir de son club sans que celui-ci ne touche d'indemnités de transfert, tandis que le club liégeois lui propose un contrat avec une réduction de salaire notable. Bosman refuse et souhaite plutôt rejoindre l'US Dunkerque : le RFC Liège bloque le départ de son joueur, qui décide de saisir la justice belge. Cette dernière pose une question préjudicielle à la CJCE¹⁸ : « Les restrictions du système de transferts et les quotas de joueurs étrangers du continent sont-ils compatibles avec le droit européen, en particulier avec le principe de libre circulation des travailleurs ? ». La Cour tranche par la négative, en jugeant les principes fondateurs des transferts de l'UEFA contraires au Traité de Rome.

Cette décision, soigneusement mise en scène devant les journalistes du monde entier dans une volonté d'affirmer la primauté du droit communautaire, fait l'effet d'une déflagration : un joueur en fin de contrat peut désormais rejoindre librement tout club de l'Union sans qu'une compensation ne soit due. Les clubs ne sont par ailleurs plus limités dans le nombre de joueurs ressortissants d'États membres dans leurs effectifs.

Les effets sont instantanés : la fin des indemnités pour les joueurs en fin de contrat renforce leur pouvoir de négociation, ainsi que celui de leurs agents, entraînant une forte inflation salariale que seuls les clubs les plus riches peuvent absorber. La suppression des quotas intra-européens accentue la concentration des talents dans les championnats les plus

¹⁸ La question préjudicielle portait sur l'interprétation des articles 48, 85 et 86 du Traité instituant la Communauté économique européenne (Traité de Rome), relatifs respectivement à la libre circulation des travailleurs, aux ententes anticoncurrentielles et aux abus de position dominante.

riches : Chelsea aligne par exemple dès 1999 un « onze titulaire » sans un seul joueur britannique, fait impensable quelques mois auparavant. Les arrêts Malaja (2002), Kolpak (2003) et Simutenkov (2005) étendront progressivement ces principes aux ressortissants des pays partenaires de l'UE, élargissant ainsi le vivier de joueurs circulant sans contrainte de quota.

Le juriste Andrea Manzella, dans un texte quasi-prémonitoire, affirmait dès 2002 : « La décision de la Cour fait du sport, dans une vision incroyablement unilatérale, un espace purement économique, sans en percevoir les caractères sociaux, politiques, éthiques. Réduit à une dimension purement économique, le sport devient une affaire de riches. Le principe de la parité des chances dans les compétitions est substantiellement violé »¹⁹.

Ce que Bosman et ses prolongements jurisprudentiels révèlent, c'est que le droit européen n'a su imposer des règles au football que lorsqu'il s'agissait de le libéraliser ; il n'est pas parvenu – ou n'a pas souhaité - construire une régulation sectorielle spécifique, qui aurait tenu compte de la nature particulière du sport.

Une gouvernance fragmentée dans un marché sans arbitre

La libéralisation du football européen aurait pu être contrôlée si une gouvernance forte, capable d'imposer des règles communes et de préserver les équilibres sportifs avait émergé. Une telle autorité est cependant difficile à imaginer, tant le paysage institutionnel du football européen est fragmenté. Il repose sur une pyramide de gouvernance privée : la FIFA pour la régulation mondiale, l'UEFA pour la régulation continentale – toutes deux associations de droit privé suisse – et enfin l'échelon national, composé des fédérations qui organisent les règles et structurent le sport ainsi que des ligues professionnelles qui organisent les compétitions de l'élite. Chaque niveau possède sa propre autonomie réglementaire et son propre périmètre, sans supervision d'une autorité transnationale, conséquence d'un modèle conçu pour organiser des compétitions sportives et non pas régir un marché mondialisé. Cette diversité organisationnelle produit une gouvernance par la négociation, fruit des rapports de force du moment, plus que d'une autorité visant à servir un quelconque « intérêt

¹⁹ A. Manzella, « La dérégulation du football par l'Europe », *Revue du Marché commun et de l'Union européenne*, n° 459, 2002.

général », dont la définition est précisément l'enjeu politique que les instances évitent de trancher.

L'UEFA a introduit en 2010 ce qui est à ce jour la tentative de régulation la plus ambitieuse de l'histoire de ce sport. Appliqué à partir de la saison 2011-2012 dans l'élan de régulation post-crise de 2008, le Fair Play Financier (FPF) avait pour ambition de lutter contre le surendettement du football et d'éviter une probable bulle financière. Le mécanisme est simple à résumer : les clubs participant aux compétitions européennes ne peuvent pas dépenser plus que ce qu'ils gagnent sur une période donnée. Sur cet aspect, les résultats sont sans appel : les dettes cumulées des clubs européens ont chuté de 81%, passant de 1,7 milliard d'euros à 300 millions entre son introduction et 2015. Au-delà de l'assainissement des bilans, le FPF a également produit des effets plus diffus mais réels : meilleure traçabilité des flux financiers entre clubs, établissement d'un signal normatif fort sur l'idée que le football devait se soumettre à une forme de discipline comptable, et amorce, dans plusieurs championnats nationaux, d'une culture de gestion plus rigoureuse qui n'allait pas de soi dans le secteur.

Le FPF a cependant renforcé une tendance, celle de la croissance effrénée des revenus des grands clubs. Contraints de ne pas dépenser plus que ce qu'ils gagnent, ces derniers cherchent à tout prix à générer de nouvelles recettes, afin d'affirmer leur suprématie sur le sport. Comme le documente l'économiste Pierre Rondeau²⁰, la croissance du budget des trente clubs les plus riches d'Europe a été de 15% en moyenne par an après l'introduction du FPF, contre 5% par an entre 2004 et 2010 et 2% entre 1996 et 2003. La fragilité politique du dispositif a par ailleurs été progressivement démontrée. Les révélations des « *Football Leaks* », publiées par *Der Spiegel* et *Mediapart* à partir de 2016, ont dévoilé des arrangements entre l'UEFA et les clubs les plus puissants pour lisser l'application des règles : contrats de *sponsoring* manifestement surévalués pour gonfler les revenus, négociations pour réduire les sanctions, etc.

Le coup de grâce à la crédibilité du FPF a été asséné en 2020, après que l'UEFA a prononcé l'exclusion de Manchester City des compétitions européennes pour plusieurs saisons du fait d'une violation grave des règles financières de l'UEFA (falsification de comptes, dissimulation de l'origine des fonds). Le Tribunal Arbitral du Sport (TAS), saisi par le club anglais, annule cette sanction historique au motif d'une prescription de certains faits et d'un manque

²⁰ P. Rondeau, *Le foot va-t-il exploser ? Économie d'une passion mondiale*, Éditions De Boeck Supérieur, 2018.

de preuves. Cette issue révèle une limite structurelle : le TAS est une instance d'arbitrage privée de droit suisse, dont les décisions ne peuvent être contestées que devant le Tribunal fédéral suisse pour des motifs très spécifiques. Cet événement ouvre également la question de la capacité de l'UEFA à sanctionner les clubs riches. Une procédure devant le TAS est longue, coûteuse et requiert des expertises juridiques spécialisées ; elle n'est donc accessible qu'à un panel réduit de clubs. A l'inverse, un club comme Manchester City peut mobiliser des spécialistes sur ces sujets pendant des mois, voire des années, contestant chacune des lignes produites par l'UEFA, qui ne peut en général pas produire de preuves en quantité suffisante pour obtenir gain de cause devant le TAS. Se sachant dans un rapport de force déséquilibré face aux grands clubs, l'UEFA est incitée à négocier, plutôt qu'à tenter de les sanctionner fermement, ajoutant une difficulté supplémentaire et spécifique à la gouvernance du football européen. Le FPF sera ensuite réformé en 2022²¹, concédant, sous des airs de refonte ambitieuse, des assouplissements sur plusieurs sujets, et notamment l'augmentation des déficits autorisés. Cette réforme aura néanmoins le mérite d'introduire la règle du « *squad cost rule* », qui limite les dépenses des clubs en matière de salaires et de transferts à 70% de leurs revenus.

Un autre acteur occupe également une place majeure dans la structuration du football moderne : les diffuseurs. Chaînes de télévision payante puis plateformes de *streaming* n'ont certes jamais siégé formellement dans les instances décisionnelles mais ont pourtant exercé sur elles une influence structurante bien plus profonde que leur absence institutionnelle ne le laisse supposer. Ce rôle est exclusivement permis par leur financement. La croissance des droits télévisuels depuis les années 1990 a été le principal moteur de l'explosion des revenus du football européen, de l'inflation des salaires et de la transformation des compétitions en événements suivis mondialement. Ce faisant, ils ont rendu le football structurellement dépendant de leurs arbitrages commerciaux et stratégiques, en représentant plus de 50% du budget de la plupart des clubs européens, mais également de l'UEFA, pour laquelle ce chiffre monte à 80%. Cette dépendance financière s'est progressivement traduite dans la forme même des compétitions : horaires de matchs, extension du nombre de clubs en lice dans les compétitions européennes, inflation du nombre de rencontres, création de nouvelles compétitions (Conférence League, Mondial des Clubs...). Les diffuseurs, qui souhaitent

²¹ Règlement dit *Football Sustainability Regulations* (FSR), adopté par le Comité exécutif de l'UEFA en avril 2022, entré en vigueur à compter de la saison 2023-2024.

garantir un maximum de rencontres « *premium* » qui leur assurent des audiences conséquentes, vont logiquement pousser pour une protection des grands clubs.

Ce que révèlent ces évolutions, c'est que les tentatives de régulation de l'UEFA émergent tardivement, s'adaptant bien souvent aux pratiques qu'elle prétend encadrer. Ce phénomène s'explique par ce que les économistes qualifient de « capture réglementaire », processus par lequel les entités censées être régulées finissent par orienter, voire contrôler, les décisions de leurs régulateurs. Ce mécanisme était identifié dès 2013 par Terra Nova²². Dans le cas du football européen, ce processus s'est opéré du fait de trois mécanismes distincts.

Le premier est l'asymétrie des ressources : Manchester City peut mobiliser des experts pendant deux ans pour contester chaque ligne produite par l'UEFA, qui ne peut en général pas soutenir ce rapport de force et va être incitée à négocier plutôt qu'à sanctionner. Le deuxième tient à un conflit d'intérêts au cœur même de l'UEFA, dans la mesure où cette dernière est simultanément juge et partie prenante. Directement bénéficiaire de la croissance du marché européen - les revenus de la Ligue des Champions (C1), tirés par la croissance des clubs les plus riches, ont été multipliés par vingt entre 1996 et 2021, passant de 96 millions à plus de 2 milliards d'euros²³ – l'UEFA empiéterait sur ses propres recettes en sanctionnant ces clubs. Le troisième est l'absence de représentation extérieure : sans supporters, États ou collectivités dans ses instances, ces dernières ne représentent que les clubs et fédérations nationales, dont les intérêts convergent. Du fait de cette architecture, la négociation permanente avec les clubs dominants s'impose comme seul mode de gouvernance.

Enfin, la croissance continue des revenus du football européen a longtemps rendu ses défaillances de gouvernance politiquement tolérables. La récente réforme des coupes d'Europe illustre cette difficulté à trouver une fenêtre d'opportunité : portée par la promesse de recettes accrues pour tous les acteurs, elle s'est imposée sans débat sérieux sur ses effets sur l'équilibre compétitif. Comme depuis plusieurs décennies, le succès commercial continue d'éclipser la question de la gouvernance.

²² Alliot J-B., Flanquart A., *Il y a urgence à réguler le football*, Terra Nova, 2013.

²³ J. Latta, *Ce que le football est devenu*, Éditions de l'Aube, 2023.

Le récit qui précède est celui des causes de libéralisation, de ses bases historiques et juridiques. Il convient désormais d'en examiner les effets économiques et sportifs, qui dessinent aujourd'hui un football structurellement inégalitaire et déséquilibré.

2. « L'ultra » financiarisation du football : moteur des inégalités et du déséquilibre

La professionnalisation et la libéralisation juridique du football européen n'ont pas immédiatement amené la rentabilité espérée. En dépit de leur transformation en sociétés de capitaux, les clubs accumulent structurellement des déficits : sur la période 1999-2005, le déficit d'exploitation accumulé de la Ligue 1 atteint 437 millions d'euros²⁴. Les actionnaires ne sont pas là pour percevoir des dividendes, mais plutôt pour renflouer les caisses des clubs : sur la période 1995-2015, les actionnaires de la Ligue 1 ont apporté 600 millions d'euros de capital. La rentabilité du football interviendra dans un second temps, via un processus d'une autre nature : l'entrée dans ce qu'Arrondel et Duhautois²⁵ appellent l'« hypermodernité » financière, où les clubs dépassent le statut d'entreprises du sport pour devenir des supports d'investissement et de spéculation. Ce basculement n'est pas spontané : il est rendu possible par l'explosion des droits télévisuels dans les années 2000, qui transforme peu à peu le football en actif à rendement croissant et prévisible, attirant ainsi des catégories d'investisseurs jusqu'alors étrangers au sport.

L'explosion des inégalités économiques

Cette « hypermodernité » financière ne s'est pas appliquée dans les mêmes proportions à tous les clubs. Elle a eu pour conséquence de creuser les inégalités économiques structurelles entre clubs, dont l'ampleur et la croissance n'ont pas d'équivalent dans l'histoire du sport européen.

²⁴ N. Dermitt-Richard, « L'évolution juridique des clubs de football : de l'association à la société commerciale », *Revue Internationale des Histoires des Managements d'Entreprise* (RIHME), n° 6, 2013.

²⁵ L. Arrondel et R. Duhautois, *L'argent du football*, volume 1 : *L'Europe*, Éditions Rue d'Ulm, 2018.

La concentration des revenus en est l'exemple le plus révélateur. Les droits télévisuels, devenus le poumon financier du football moderne, ont été distribués selon des mécanismes de répartition de plus en plus favorables aux clubs dominants. En Ligue des Champions, dix clubs ont capté 45% des revenus de la compétition entre 2003 et 2012, ratio s'élevant même au-dessus des 50% sur la période 2013-2019²⁶. La logique du « *market pool* », qui récompense les clubs en fonction de leurs résultats sur plusieurs saisons, rend la hiérarchie autoreproductrice, dessinant « un football de clubs à deux vitesses »²⁷. Appliquée désormais dans tout le *Big Five* et dans les compétitions européennes, elle lisse la distribution sur le long terme, atténuant les conséquences financières de la mauvaise saison d'un grand club et réduisant la récompense de la bonne saison d'un plus petit club. Les ratios de distribution entre le premier et le dernier des classements nationaux témoignent également d'écarts similaires : 3,1 en France et en Allemagne, 3,5 en Espagne (seule la *Premier League* anglaise se rapproche d'un relatif équilibre, avec 1.6 en moyenne). A cela s'ajoutent les inégalités croissantes en matière de revenus commerciaux : selon les données de l'UEFA elle-même, les revenus de *sponsoring* et de *marketing* des quinze clubs les plus riches d'Europe ont progressé de deux milliards d'euros sur la dernière décennie, contre « seulement » 800 millions pour les sept cents autres clubs du continent²⁸.

Cette dynamique interroge d'autant plus qu'elle est activement défendue par ceux qui en bénéficient, mais également par une partie de l'opinion publique. Les doctrines de « l'élitisme » sportif - les plus performants le sont entièrement grâce à leur mérite – et du « ruissellement » – la concentration des ressources par les plus riches profite à l'ensemble de l'écosystème – sont en effet régulièrement mises en avant par les dirigeants du secteur. Cette défense de l'élitisme trouve notamment un écho institutionnel : au lendemain du fiasco Mediapro de 2020²⁹, qui menaçait de plonger le football français dans une crise sans précédent, le président de la Ligue de Football Professionnel Vincent Labrune déclarait, devant la commission sénatoriale de la culture : « Nous n'allons pas aller vers une répartition

²⁶ S. Szymanski, *Money and Soccer: A Socceronomics Guide*, Nation Books, 2015.

²⁷ F. Bocquet, *L'important c'est les trois points*, Amphora, 2022.

²⁸ UEFA, *Club Licensing Benchmarking Report*, éditions annuelles 2013-2023

²⁹ En 2018, la Ligue de Football Professionnel attribue les droits télévisuels de la Ligue 1 pour la période 2020-2024 au groupe espagnol Mediapro, inconnu du paysage audiovisuel sportif, pour un montant record de 780 millions d'euros par saison, soit près du double des montants précédents. Dès octobre 2020, Mediapro cesse de payer les mensualités dues aux clubs, invoquant l'impact de la pandémie de Covid-19 sur ses projections d'abonnés. La LFP résilie le contrat en décembre 2020, laissant le football français dans une situation financière critique, plongeant de nombreux clubs au bord de l'insolvabilité.

plus solidaire des revenus (...). Nous n'avons qu'une priorité : sauver nos locomotives coûte que coûte. ». L'occasion aurait pu être celle d'une remise en question, elle fut finalement celle d'une profession de foi, qui assume de reléguer la question de la solidarité au second plan. Le Paris Saint Germain (PSG), dont la nécessité d'être « sauvé », mérite sûrement d'être questionnée, toucha ainsi 200 millions d'euros d'aides, contre 56 millions en moyenne pour les autres clubs. Si, au départ, les championnats nationaux avaient pour mission de maximiser l'équilibre compétitif, l'existence de compétitions supranationales comme la Ligue des Champions ajoute un nouveau dilemme, celui du choix à faire entre équilibre compétitif à échelle nationale et compétitivité internationale. A l'exception de la *Premier League* anglaise, force est de constater que les championnats nationaux ont tranché pour la deuxième option.

La multipropriété, fait pour un actionnaire de détenir simultanément plusieurs clubs, représente probablement la forme la plus aboutie de cette asymétrie. Les réseaux de clubs qui en résultent, à l'image du City Football Group (Manchester City, ESTAC Troyes, Girona FC, New York City FC...), de Red Bull (Leipzig, Salzburg, New York...) ou encore de BlueCo (Chelsea, Strasbourg) créent des écosystèmes dotés de leur propre logique économique et sportive avec en général un club au sommet, qui échappe largement aux cadres de régulation existants.

Sur le plan sportif, ces réseaux de clubs fonctionnent comme des marchés internes de transfert, permettant d'optimiser la valorisation des joueurs entre structures liées. Un joueur formé dans un club satellite va progressivement être prêté et valorisé au sein de clubs situés dans de meilleurs championnats, avant d'être cédé au club de tête dans des conditions financières avantageuses, car échappant à la loi du marché. City Football Group, qui détient aujourd'hui une participation majoritaire dans douze clubs sur quatre continents, a érigé ce modèle en véritable stratégie industrielle au profit de Manchester City.

Sur le volet financier, ce modèle offre des opportunités de contournement des régulations existantes, et notamment du FPF. Transferts surévalués pour gonfler artificiellement les revenus, sous-évalués pour ne pas dépasser les seuils de dépense ou encore échanges des droits de propriété sont autant de moyens pour échapper aux mécanismes de contrôle. Les flux financiers intra-groupe, souvent opaques et difficiles à auditer, rendent par ailleurs la tâche particulièrement ardue aux organismes de régulation.

La multipropriété pose enfin une question d'intégrité sportive : lorsque deux clubs appartenant au même propriétaire se retrouvent simultanément dans une compétition européenne (situation survenue lors de Manchester City – Girona FC en Ligue des Champions en 2024 ou encore avec RB Leipzig – RB Salzburg en Europa League en 2018), l'équilibre compétitif apparaît perturbé. L'UEFA a certes introduit des premières règles limitant la participation simultanée de clubs ayant le même actionnaire à ses compétitions, mais elles sont aujourd'hui trop facilement contournables via des montages financiers. La multipropriété constitue ainsi à ce jour une double défaillance du football européen : elle est à la fois l'une de ses principales menaces structurelles mais également l'un de ses angles morts majeurs en matière de régulation.

Ces inégalités économiques ne resteraient qu'un sujet de répartition des ressources si elles n'avaient pas de traduction sportive directe. Or, c'est précisément cette hypothèse que les chiffres démentent : la concentration des revenus n'est pas restée cantonnée aux bilans financiers des clubs, elle a rendu la hiérarchie sportive plus prévisible et plus étanche.

Lien croissant entre puissance financière et résultat sportif

Un des autres effets pervers de la « financiarisation » du football européen est la corrélation croissante entre puissance financière et résultats sportifs. Kuper et Szymanski³⁰ ont par exemple calculé un coefficient de détermination entre masse salariale et classement final, qui atteignait 92% en *Premier League* entre 2002 et 2012. La causalité n'est probablement pas unilatérale, tant les deux variables se renforcent mutuellement dans la durée, témoignant d'une imbrication structurelle entre dominations financière et sportive sans précédent. Ce chiffre est néanmoins frappant : en d'autres termes, l'argent détermine le classement final plus de neuf fois sur dix, mettant à mal l'idée d'exploits sportifs où le petit club, le fameux « petit poucet », pourrait durablement concurrencer le grand.

Cette logique s'explique en partie via les flux de transferts, qui dessinent une hiérarchie à trois niveaux. Au sommet, les clubs importateurs nets – Manchester United, Chelsea, le PSG – affichent des soldes négatifs structurels dépassant le milliard d'euros sur la période 2015-2024. A l'opposé, les clubs formateurs, dans les championnats européens de second rang,

³⁰ S. Kuper et S. Szymanski, *Les attaquants les plus chers ne sont pas ceux qui marquent le plus*, De Boeck Supérieur, 2016.

en Amérique du Sud ou encore en Afrique, détectent et développent des talents qu'ils cèdent avant leur pic de valeur, faute de pouvoir s'aligner sur les salaires des grands clubs. Entre les deux, les clubs valorisateurs, comme Benfica ou l'Ajax Amsterdam, achètent des jeunes joueurs, qu'ils développent et revendent avec plus-value, leur permettant d'occasionnellement concurrencer les clubs les plus puissants sur une saison, mais rarement changer durablement de statut dans la hiérarchie sportive.

Cette tripartition révèle un système où chaque niveau remplit une fonction dans la reproduction de la hiérarchie globale. La mobilité entre catégories n'est pas impossible, mais elle est rendue de fait rare par un système qui contribue à pérenniser l'ordre établi. Branko Milanovic, dans *Inégalités mondiales*³¹, offre une grille de lecture éclairante : dans les économies à fort rendement du capital, la concentration des richesses n'est pas une anomalie conjoncturelle, mais un équilibre tendanciel. Ceux qui possèdent du capital l'accumulent à un rythme supérieur à la croissance moyenne. Appliqué au football, ce phénomène de « *Winner takes all* » est identique : les clubs les mieux dotés génèrent un rendement supérieur, qu'ils réinvestissent pour consolider leur avance. Si des clubs prouvent parfois que la mobilité est possible (Leicester 2016 en *Premier League*, Atalanta Bergame 2022 ou Bodö Glimt 2026 en Ligue des Champions), elle devient structurellement de plus en plus rare.

Cette tendance est documentée avec précision par le CIES³², qui constate que tous les indicateurs tendent vers une concentration accrue de la richesse comme des performances. Le pourcentage d'obtention de points du champion dans le *Big Five* européen est passé de 73,4% en 2009 à 83,3% en 2018, traduisant une domination plus systémique des équipes de tête ; la différence moyenne de buts par match progressait de 1,294 à 1,464, signe d'écart de niveau croissants entre clubs ; la part des rencontres soldées par au moins trois buts d'écart passait de 13,9% à 18,5%, reflétant une multiplication de matchs profondément déséquilibrés. D'autres indicateurs auraient pu être mobilisés, qui soulignent tous la domination croissante des meilleures équipes, qui creusent de plus en plus l'écart avec le reste du peloton. Cette dynamique est particulièrement marquée en Ligue des Champions, où le mythe du « petit poucet » s'efface progressivement, les exemples d'épopées de clubs

³¹ B. Milanovic, *Inégalités mondiales. Le destin des classes moyennes, les ultra-riches et l'inégalité des chances*, La Découverte, 2019.

³² R. Poli, L. Ravenel et R. Besson, « Compétitivité et concentration des richesses dans le football européen », *CIES Football Observatory Monthly Report*, n° 40, avril 2019.

de seconde zone et de pays hors des cinq championnats majeurs se faisant de plus en plus rares dans une compétition dominée par un oligopole d'une petite dizaine de clubs aux ressources hors norme (24 clubs hors *Big Five* en demi-finale de C1 sur la période 1985-1996, 6 sur 1997-2006, 1 sur 2007-2016). L'« hyperdomination financière »³³ finit ainsi par engendrer une « hyperdomination sportive ».

Les règles du jeu elles-mêmes ont progressivement intégré cette logique élitiste. Le système des têtes de série en C1 protège les grands clubs des éliminations prématurées entre eux ; la règle des cinq changements, introduite temporairement pendant la pandémie et pérennisée depuis, avantage les clubs disposant des effectifs les plus fournis ; la fenêtre de transfert hivernale permet aux clubs avec des ressources importantes de corriger en cours de saison les erreurs estivales.

Cette évolution risque à terme de pénaliser la valeur des compétitions européennes. De nombreux économistes ont en effet théorisé l'idée qu'une rencontre sportive tire sa valeur marchande (et émotionnelle) de l'incertitude qui lui est inhérente³⁴, un but - résultat aussi bien d'un geste de génie, d'une erreur d'un joueur ou d'une mauvaise décision arbitrale – pouvant décider du sort du match. Ainsi, un match dont le résultat semble joué d'avance perd d'office une part importante de son attrait. Il est certain qu'à terme, des compétitions trop déséquilibrées, à l'instar de certaines ligues nationales européennes, finiront par désintéresser une partie des spectateurs, pénalisant les revenus de celles-ci.

Cette domination sportive croissante n'est pas vécue comme un problème par les clubs au sommet de la pyramide. Elle est même revendiquée légitimement par ces derniers, qui cherchent à faire accepter de manière systémique leur supériorité, à transformer l'incertitude des compétitions ouvertes en un spectacle maîtrisé.

³³ B. Drut, *Économie du football professionnel*, Éditions La Découverte, collection Repères, 2014.

³⁴ Par exemple, M. El-Hodiri et J. Quirk, « An Economic Model of a Professional Sports League », *Journal of Political Economy*, vol. 79, n° 6, 1971.

D'une logique de compétition à une logique de spectacle

Andrea Agnelli, président de la Juventus et co-architecte du projet de Super Ligue, qualifiait lui-même le football de « secteur industriel », ayant besoin avant tout d'« investissement et de stabilité », résumant en une phrase la position des clubs les plus riches. Le football européen est aujourd'hui plus une industrie dont il faut sécuriser les revenus, qu'une compétition dont l'issue est incertaine : le principe fondateur de l'incertitude du résultat devient un risque à éliminer. C'est dans cette logique que certains grands clubs, se revendiquant, à plus ou moins juste titre, comme « historiques », ont porté le projet de Super Ligue, afin de généraliser les rencontres entre mastodontes et d'officialiser cette oligarchie de clubs.

Cette volonté des grands clubs de se réunir en ligue fermée et de ne s'affronter qu'entre eux s'inscrit dans une logique de « football-Marvel »³⁵, où chaque rencontre doit être un *blockbuster*, une mise en scène de « supercompétitions » ne réunissant que des « superstars » au sein de « superclubs ». La promesse d'un spectacle garanti, plutôt que d'une compétition ouverte et incertaine, permet de maximiser les chocs à forte audience, quitte à éteindre la rareté qui faisait jadis la magie de ces rencontres.

Cette mutation portée par les grands clubs a trouvé dans l'arrivée des fonds d'investissement et de *private equity* un accélérateur puissant, dont la logique converge naturellement avec celle du « football-spectacle » : structurellement averses au risque, ces acteurs poussent aussi vers la réduction de l'aléa sportif et la sécurisation des revenus. La pandémie de Covid-19 a constitué à cet égard un tournant : en asséchant brutalement les revenus de billetterie des clubs, elle a révélé la fragilité des modèles économiques de nombreux clubs, créant une tendance à la rationalisation des dépenses et offrant des opportunités aux détenteurs de capitaux souhaitant entrer sur le marché, en forte demande de liquidités. Anticipant que le football, dopé par la croissance des droits télévisuels et du *sponsoring*, serait une activité profitable sur le long terme, plusieurs acteurs ont saisi l'opportunité.

Bloomberg résumait ainsi les différentes stratégies possibles : « *Buy a smaller club, buy a big club in crisis, buy multiple teams, buy into a league* »³⁶. Les exemples de ces différentes stratégies sont nombreux. CVC Capital Partners illustre la dernière, et acquiert en 2021 une

³⁵ J. Latta, *Ce que le football est devenu*, Éditions de l'Aube, 2023.

³⁶ Bloomberg, « Football Is the Next Big Thing for Hedge Funds and Private Equity », 14 octobre 2021.

participation de 10% dans la société commerciale de la Ligue espagnole pour plus de deux milliards d'euros, puis réalise une opération similaire en France en 2022, pour 13% de son capital contre 1.5 milliard d'euros. En investissant dans les ligues plutôt que dans les clubs, les fonds s'exposent à la croissance collective du marché sans subir le risque individuel de contre-performance. Surtout, ils acquièrent progressivement une influence structurelle sur la gouvernance des compétitions, qui pousse naturellement vers la réduction de l'aléa sportif au profit des grands clubs.

L'« hypermodernité » financière dessine ainsi un football structurellement inégalitaire, dont la hiérarchie sportive tend à reproduire mécaniquement la hiérarchie financière. Ce que les indicateurs économiques ne capturent pas, en revanche, c'est la transformation de la nature même du football. Derrière les bilans c'est une autre histoire qui se joue : celle de supporters progressivement éloignés de leur club, de territoires peu à peu délaissés, d'institutions centenaires instrumentalisées et réduites à des actifs à valoriser.

3. Un football qui tend à se perdre : érosion de l'ancrage populaire, déracinement local et remise en cause de la finalité sportive

La rupture progressive du contrat social entre clubs et supporters

Les clubs européens, dont les plus anciens ont été fondés dans des communautés locales souvent populaires, ont longtemps épousé la forme de communautés plus que d'entreprises. Ce lien intime a généré une idée, auprès des populations concernées, selon laquelle les clubs seraient des biens communs, dont la propriété réelle, celle des supporters, serait décorrélée de celle du capital. Ce contrat social implicite a toutefois été progressivement rompu du fait de la modernisation financière du sport. Le club est ainsi intégré dans une stratégie plus large : il devient un moyen de générer des revenus, de redorer l'image d'une entreprise, de rendre un pays plus attractif. Dans cette logique, la dimension patrimoniale du club – son histoire, son ancrage local, son identité forgée sur plusieurs générations, ses résultats passés – devient un outil transformable en actif immatériel, en narration commerciale dans un marché mondialisé. Le club et son patrimoine ne disparaissent pas en tant que tels, ils sont instrumentalisés.

Il serait néanmoins simpliste de présenter ce processus comme une confiscation unilatérale subie par des supporters dépossédés. Une part de ces derniers, plus ou moins significative selon les clubs, a accueilli à bras ouverts ces nouveaux investisseurs. La promesse de pouvoir « Rêver plus grand », scandée par les Qataris au moment du rachat du Paris Saint Germain en 2011 et incarnée par l'arrivée de la star mondiale Zlatan Ibrahimovic, a rapidement emporté l'adhésion d'une majorité de supporters parisiens. Ce consentement s'explique d'abord par une intériorisation, consciente ou non, des règles du jeu : dans un football où la corrélation entre dépenses et résultats sportifs est très haute, la compétitivité internationale est difficilement imaginable sans capitaux conséquents. Ce consentement s'explique également par une logique de résultats, la victoire du club étant vécue comme une fierté par les supporters. Tant que le club remporte ses matchs, chose facilitée par les investissements étrangers, l'enrichissement du club est vu positivement, quand bien même une partie de l'identité du club serait diluée. C'est alors uniquement lorsque les résultats ne suivent plus, ou lorsque les transformations identitaires deviennent trop visibles, que le consentement se fissure, comme en témoignent les mobilisations de supporters à Manchester United ces dernières années.

Ce tableau ne doit pas occulter que le consentement est lui-même inégal. Les supporters les plus anciens, les plus ancrés localement et les plus attachés à l'histoire du club sont souvent les premiers à percevoir ce que la financiarisation érode. Ce sont également fréquemment ceux que la hausse des prix des billets éloigne des stades. Leur voix, la moins organisée et la moins audible dans les instances, est aussi celle qui porte la mémoire du club. Le contre-exemple allemand mérite d'être mentionné ici, tant il illustre que ces dérives ne sont pas inévitables. La règle du 50+1, qui maintient les associations de supporters majoritaires dans le capital des clubs, a produit des résultats que les autres championnats européens peinent à atteindre : politique tarifaire accessible, stades remplis à plus de 90%, moyenne d'âge des supporters parmi les plus basses d'Europe, ancrage local qui résiste aux logiques de mondialisation. Le modèle n'est toutefois pas sans failles. Il n'a en effet pas empêché la domination écrasante du Bayern Munich (champion onze fois entre 2012 et 2023) et constitue une barrière à l'entrée pour les investisseurs, limitant la capacité des clubs à lever des capitaux importants et pesant sur leur compétitivité dans les compétitions européennes, face à des concurrents financés sans contrainte. Il a néanmoins le mérite de démontrer qu'un autre équilibre entre croissance économique et préservation de l'identité des clubs est possible, par des choix institutionnels délibérés.

Des clubs à l'identité changeante

L'intégration croissante de logiques financières dans la raison d'être des clubs ne transforme pas uniquement les rapports de force sportifs, elle redéfinit également en profondeur leur identité. Les grands clubs européens, dans leur quête de nouveaux revenus, tendent de plus en plus vers le modèle des franchises mondialisées. Cette tendance des clubs à chercher à se construire un « *branding* » parfois déconnecté de leur histoire et des communautés locales est perçue par certains supporters historiques comme un « déracinement »³⁷.

Ce glissement risque pourtant d'altérer la valeur profonde de ces organisations. Fabrice Bocquet, ancien président de l'OGC Nice, identifie deux piliers constitutifs de l'identité d'un club : « la culture et les valeurs du territoire où il évolue » d'une part ; « l'histoire du club et de ses personnages emblématiques »³⁸ d'autre part. Ces deux dimensions, construites collectivement au fil des générations, fondent l'attachement des supporters, et, en définitive, la valeur à la fois symbolique et économique de ces institutions. Leur érosion progressive, sous l'effet de logiques de standardisation et de financiarisation, pose ainsi la question de la soutenabilité même du modèle.

Cette mutation se lit concrètement dans les symboles de l'identité des clubs. La refonte du blason de la Juventus en 2017, abandonnant un écusson chargé d'histoire au profit d'un logo épuré et déclinable sur des produits dérivés a cristallisé les critiques, mais illustre une tendance bien plus large. Les signes d'appartenance historique sont progressivement réinterprétés comme des actifs immatériels à valoriser. Les troisièmes et quatrièmes maillots, conçus selon les codes de la mode internationale plutôt que les couleurs du club, ciblent explicitement un public mondial peu regardant sur ces sujets historiques. Les contrats de *naming* des stades viennent se superposer à des noms parfois centenaires au profit d'entreprises bancaires, pétrolières ou assurantielles.

Ce basculement produit une dissociation croissante entre l'espace physique où le club évolue et les communautés auxquelles il s'adresse. Les tournées mondiales estivales en Asie, aux États-Unis ou encore au Moyen-Orient ne servent plus uniquement à préparer une saison,

³⁷ J. Latta, *Ce que le football est devenu*, Éditions de l'Aube, 2023.

³⁸ F. Bocquet, *L'important c'est les trois points*, Amphora, 2022.

mais aussi, et surtout, à conquérir de nouveaux marchés, quitte à dégrader sérieusement leur bilan carbone³⁹.

A ce titre, les droits internationaux sont aujourd'hui en train de redessiner les stratégies des grands clubs. Sur le cycle 2022-2025, les droits internationaux de la *Premier League* ont pour la première fois dépassé les droits domestiques, atteignant 1.6 milliard d'euros par an, contre 1,4 pour le marché national. Ce renversement rend économiquement rationnelles les tournées estivales en Asie ou aux États-Unis, les maillots conçus pour les modes internationales et les horaires calés sur les *prime times* asiatiques. En calquant leurs stratégies commerciales sur les entreprises mondialisées, les grands clubs « déterritorialisent » et « déseuropéanisent » en partie le football européen, tout en excluant de cette mondialisation l'Amérique du Sud et l'Afrique, dont l'intérêt économique est aujourd'hui trop faible.

Le football européen, dans sa quête de revenus, est devenu un actif à acquérir sans condition. États autocratiques en quête de respectabilité internationale, industries carbonées cherchant à redorer leur image ou chaînes de fast-food s'y installent avec une facilité égale. Le rachat de Manchester City par le fonds souverain d'Abou Dhabi en 2008, celui du PSG par le Qatar en 2011 ou encore celui de Newcastle United par l'Arabie Saoudite en 2021 ont installé durablement des États démocratiquement contestés au cœur du football européen, sans aucun obstacle institutionnel. Sur le volet climatique, le New Weather Institute documentait sur la seule année 2021 cinquante-sept partenariats majeurs entre clubs de football et industries à haute intensité carbone, des acteurs comme INEOS et Gazprom achetant via le football ce que leurs activités ne leur donnent pas en matière de légitimité populaire et sociale. On voit dans cette transformation qu'un sport qui se définit lui-même volontiers comme un bien commun, porteur de valeurs universelles, oublie régulièrement ces concepts quand il s'agit d'augmenter sa surface financière.

Cette vulnérabilité n'est pas accidentelle, elle est la conséquence directe de l'absence de critères d'accès à la propriété des clubs. Là où d'autres secteurs sensibles – médias, banques, énergie – sont soumis à de rigoureuses procédures de contrôle au regard de la nature des activités de l'acquéreur, de l'origine des fonds ou de potentiels conflits d'intérêt, le football y échappe totalement. Ce sport est ainsi devenu, faute de régulation, un actif

³⁹ *Les Echos*, « Le football professionnel reste prisonnier d'un modèle guidé par la seule croissance économique », T. Thiellay, 8 février 2026.

mondial où la réputation peut s'acheter sans condition et où le prix d'entrée ne comprend aucune exigence de compatibilité avec l'intérêt général du sport.

Le changement identitaire ne s'arrête pas aux seuls symboles extérieurs. Il se matérialise aussi concrètement dans les enceintes des stades, où le lien entre le club et ses communautés d'origine se fragilise. En faisant des matchs des produits financiers à rentabiliser, en gonflant le prix des billets et en chassant une partie du public populaire au nom de politiques de sécurité et de lutte contre le hooliganisme, les clubs les ont peu à peu chassées de leurs tribunes.

La gentrification des tribunes

Toujours selon cette logique d'augmentation des revenus, les clubs cherchent depuis plusieurs années à maximiser les rentrées d'argent liées aux rencontres sportives, via notamment une hausse du prix des billets, déconnectant progressivement les stades d'une partie de leur public historique. Le cas anglais est probablement le plus emblématique : *The Guardian*⁴⁰ dénonce une hausse des prix des billets de 800% pour le Liverpool FC depuis 1990, tandis qu'en parallèle Manchester United annonçait une hausse de 164% des tarifs pour les billets enfant, ayant pour corollaire une hausse de la moyenne d'âge en tribunes. L'âge moyen des supporters de la tribune Stretford End à Old Trafford est de ce fait passé de 17 ans en 1968 à près de 40 ans aujourd'hui, révélant une transformation sociologique profonde autant qu'une absence de stratégie de fidélisation des jeunes publics.

Ce phénomène dépasse les seuls stades. La diffusion télévisée payante, en payant toujours plus cher les droits TV, a fini par tuer le football gratuit, qui a progressivement disparu des chaînes publiques. En cherchant à monétiser l'audience et à attirer des consommateurs plus que des supporters, les décideurs ont fait la fortune du football européen, mais au prix d'un éloignement d'une partie du public historique, érodant les fondements locaux et sociaux des clubs.

Plus largement, le football « gentrifié »⁴¹ et mondialisé voit ses identités territoriales, sociales et historiques se dissoudre au profit d'une industrie culturelle qui les recycle dans des formes

⁴⁰ *The Guardian*, « How much have Premier League ticket prices risen since 1990? », 6 janvier 2025.

⁴¹ J. Latta, *Ce que le football est devenu*, Éditions de l'Aube, 2023.

de « mythologies commerciales ». Ce mouvement rapproche progressivement le modèle européen de celui du sport business nord-américain, qui reprend de plus en plus de ses logiques économiques.

Vers une américanisation – partielle – du football européen

Les dynamiques décrites plus haut convergent toutes vers un même diagnostic : le football européen a laissé les enjeux financiers restructurer ses hiérarchies sportives sans jamais se doter des instruments nécessaires pour en corriger les effets. L'explosion des inégalités de revenus entre clubs, la concentration des titres entre une poignée d'équipes, l'éviction progressive des publics populaires ou encore la transformation des clubs en produits mondialisés sont autant de phénomènes qui ne résultent pas d'une fatalité économique, mais plutôt d'une série de choix institutionnels, et parfois d'une absence de choix. Le marché a en quelque sorte structuré ce que la gouvernance n'a pas régulé.

Ce constat rend d'autant plus frappant le contraste avec le modèle nord-américain du sport. Outre-Atlantique, les ligues, évoluant pourtant dans un capitalisme relativement dérégulé, ont fait le choix fort de réguler strictement la concurrence financière afin de préserver l'équilibre compétitif et *in fine* de maximiser la valeur de leur produit. En Europe, c'est l'exact opposé qui s'est produit, dans une économie continentale pourtant plus régulée.

Le modèle nord-américain repose sur un paradoxe apparent : les ligues y sont organisées comme des cartels privés, soustraites au droit de la concurrence, dans l'idée de préserver la concurrence sportive. Ce fondement juridique trouve son origine au début du XXe siècle, dans la décision fondatrice « *Federal Baseball Club v. National League* » en 1922, par laquelle la Cour suprême des États-Unis a considéré que le baseball professionnel pouvait échapper aux contraintes du *Sherman Antitrust Act* (1890). Depuis lors, les ligues bénéficient d'un régime d'aménagement qui leur permet de coordonner leurs activités, de restreindre la concurrence et d'organiser collectivement le marché. L'idée derrière cette décision est la suivante : une compétition sportive ne peut être un marché comme les autres, dans la mesure où sa valeur dépend de son incertitude inhérente. Un championnat dominé par un seul acteur, dont l'issue est donc connue à l'avance, a une valeur réduite, tant sportivement que commercialement. La régulation n'est ainsi pas une entrave au marché, mais plutôt la garantie de son fonctionnement optimal.

C'est sur cette base que les grandes ligues américaines ont construit des mécanismes sophistiqués de redistribution et de rééquilibrage. Le « *salary cap* » plafonne la masse salariale globale des clubs, constitués en franchises. Si un club dépasse ce seuil, il est contraint de payer une « *luxury tax* », imposition progressive applicable à échelle des salaires des joueurs comme des franchises visant à redistribuer les recettes vers les clubs plus modestes. La « *draft* » renforce cette logique d'équilibre compétitif, en attribuant aux équipes les moins performantes le droit de recruter les meilleurs jeunes joueurs. Le partage égalitaire des revenus, enfin, constitue la clef de voûte du système : les droits télévisuels nationaux, qui représentent à eux seuls 68% des revenus totaux de la NFL (football américain), sont distribués à parts strictement égales entre les trente-deux franchises. Les revenus locaux (billetterie, *sponsoring* de l'équipe...) restent certes sous contrôle individuel, mais leur poids relatif limite considérablement leur effet déséquilibrant. L'efficacité de ces mesures, qui mutualisent la rente collective et assurent l'absence de décrochage économique d'une partie des acteurs de la compétition, se mesure empiriquement : alors que la Bundesliga allemande sacre douze fois le Bayern Munich en treize ans et la Ligue 1 française le PSG onze fois sur treize, la NBA (basketball) compte sept champions différents sur sept ans, la NFL (football américain) en couronne sept en neuf ans et la NHL (hockey) cinq sur sept ans.

Le modèle américain ne doit toutefois pas être idéalisé. Les ligues y sont des structures fermées, sans promotion ni relégation, où l'accès et le maintien à l'élite sont conditionnés à des critères financiers et non sportifs. Les franchises sont des marques, des actifs qui peuvent être déplacés d'une ville à l'autre, à la manière des Seattle Super Sonics, délocalisés à Oklahoma en 2008 pour toucher un bassin de population plus large. La logique reste celle d'une industrie privée du divertissement, où l'équilibre compétitif ne sert qu'à maximiser la valeur commerciale du produit. Force est de constater néanmoins que le modèle sportif fonctionne.

Ce qui ressort de ces constats est que même dans un cadre explicitement marchand, les institutions ont jugé nécessaire de se doter de garde-fous pour éviter que la concentration des richesses ne mine l'intérêt du spectacle. Le football européen importe quant à lui les logiques du sport américain – financiarisation, entrée de fonds d'investissement dans la gouvernance, transformation des clubs en marques mondiales – en oubliant les instruments de régulation.

Ces transformations économiques ne résultent ni d'un projet collectif ni d'un choix assumé des instances, mais plutôt d'une dynamique dictée par les clubs les plus puissants, guidés par leur intérêt économique individuel. Ces déséquilibres ne sont pas une fatalité : ce qui manque n'est pas la capacité de réformer, c'est la volonté politique de le faire.

4. Pour une réforme du modèle européen et pour une croissance qui ne renie pas l'identité du football

Le diagnostic posé précédemment pourrait conduire à une conclusion pessimiste, selon laquelle toute tentative de réforme du football européen serait condamnée. Cependant, les instruments de régulation existent, les bases juridiques sont disponibles et des modèles alternatifs fonctionnent. Ce qui manque aujourd'hui ce ne sont pas des moyens de réguler mais bien la volonté politique de le faire.

Avant de proposer des chemins de réforme visant à servir « l'intérêt général » du football, il convient de clarifier ce concept. Quelles parties prenantes doit-on légitimement défendre ? Quel est leur intérêt ? La réponse n'est pas évidente, car trois conceptions, chacune ayant sa propre légitimité, coexistent.

La première est la *conception commerciale*, qui prône une maximisation de la valeur économique du football, de ses clubs et de ses compétitions. Elle bénéficie d'une légitimité de fait, puisque c'est elle qui domine aujourd'hui et qui a produit la croissance spectaculaire des revenus du secteur. Ses représentants sont les mieux organisés, les mieux dotés en ressources et les mieux placés dans le rapport de force qui régit le football. Comme montré précédemment, elle n'a jamais réellement été choisie, mais s'est imposée par défaut en l'absence de régulation préalable.

La *conception sportive*, ensuite, qui cherche à préserver l'incertitude du résultat, l'équilibre compétitif et la diversité des vainqueurs. C'est elle qui devrait intuitivement structurer l'action des organisateurs de compétitions comme l'UEFA et les ligues nationales. Elle s'appuie sur une légitimité théorique également défendue par les économistes du sport, selon laquelle l'incertitude est la clé de voûte des compétitions sportives. Pourtant, les réformes successives de la Ligue des Champions et les écarts croissants au sein des championnats

nationaux montrent que l'UEFA et les ligues ont progressivement déserté le terrain au profit de logiques assumées de maximisation des revenus et d'élitisme.

La *conception sociale*, enfin, qui défend l'ancrage territorial des clubs, l'accessibilité financière des matchs ainsi que la continuité historique des institutions sportives. Elle est la moins défendue aujourd'hui, car la moins représentée dans les instances : elle n'a pas de porte-parole institutionnel, pas de siège auprès des dirigeants du football européen. Pourtant, c'est elle qui fonde la singularité du football européen par rapport à d'autres sports et particulièrement au sport-business américain. C'est elle qui a fait du football le sport le plus populaire de la planète. Elle porte en elle une légitimité démocratique, en étant le moyen pour des millions de supporters de faire entendre leur voix.

L'enjeu n'est pas de hiérarchiser ces trois conceptions, ni d'en invalider une au profit des autres : chacune porte en elle une légitimité réelle. Il s'agit plutôt de corriger un déséquilibre structurel. Les réformes proposées ici visent ainsi moins à inverser la hiérarchie existante qu'à rétablir les conditions d'un arbitrage équilibré entre ces trois logiques.

Refonder la régulation du football européen ne veut pas dire refuser la modernité et la prospérité économique, mais plutôt redéfinir collectivement les conditions dans lesquelles cette prospérité peut être durable, et légitime auprès de tous les acteurs qui gravitent autour. Cette redéfinition du football européen passera par trois chantiers distincts : (ré)affirmer la spécificité du sport dans le droit européen en mobilisant enfin les leviers juridiques disponibles ; refonder la régulation économique pour rétablir des équilibres compétitifs que le marché seul n'a pas réussi à produire ; réformer la gouvernance afin de donner une voix institutionnelle aux acteurs aujourd'hui absents des instances décisionnelles.

Ces trois chantiers sont intimement liés, et ne peuvent être traités de manière totalement indépendante les uns des autres. Ils partagent également tous une condition préalable, celle de l'harmonisation à l'échelle européenne : toute mesure nationale isolée est condamnée à l'inefficacité, et expose le championnat à l'origine de cette mesure à un déclassement continental.

A. (Ré)Affirmer la spécificité du sport dans le droit européen

Tout projet de réforme ambitieuse du football européen suppose une condition juridique préalable : que le sport, et le football principalement, soit reconnu comme un secteur particulier, soumis à des règles spécifiques et dérogeant au moins partiellement au droit commun du marché intérieur. C'est précisément cette reconnaissance qui fait défaut aujourd'hui.

L'article 165 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE), introduit par le traité de Lisbonne en 2009, souligne la spécificité du sport et reconnaît sa « fonction sociale et éducative », sans pour autant produire d'effet juridique substantiel. Cette affirmation est restée une déclaration d'intention, sans traduction réglementaire concrète.

La décision de la Cour de Justice de l'Union européenne (CJUE) de décembre 2023⁴², rendue dans le cadre du contentieux relatif à la Super Ligue, illustre à la fois les limites et les possibilités de cette reconnaissance. La Cour a été saisie à titre préjudiciel afin de déterminer si les règles de la FIFA et de l'UEFA encadrant l'autorisation des compétitions et sanctionnant les clubs dissidents étaient compatibles avec le droit de la concurrence de l'UE. Elle a tout d'abord reconnu qu'il pouvait être légitime de soumettre le football européen à des règles particulières du fait de la spécificité du secteur, au regard notamment de son ampleur « culturelle », « sociale et éducative ». Elle a néanmoins jugé que l'opacité et l'absence de critères objectifs matériels dans les décisions des instances qui le régulaient suffisait à disqualifier leur prétention à un monopole légitime. Ainsi, cet arrêt n'invalide pas l'idée d'une spécificité juridique du football ; il en conditionne néanmoins la légitimité à une gouvernance « objective » et « transparente ». Interprété en ce sens, il constitue moins un obstacle qu'une feuille de route. La première étape nécessaire est donc de réformer en profondeur les institutions : une fois ces standards atteints, il reviendra à la Commission européenne de définir les dérogations au droit commun de la concurrence que justifie la nature particulière du sport : encadrement des transferts, mécanismes de redistribution ou encore limitation de l'accès au capital des clubs.

⁴² Décision « *European Superleague Company, SL v. Fédération Internationale de football association (FIFA) and Union of European Football Associations (UEFA)* » de la CJUE, 21 décembre 2023.

Le précédent nord-américain, qui a permis aux ligues sportives de déroger au droit antitrust, montre qu'une telle dérogation est juridiquement possible, économiquement cohérente et sportivement justifiée, *a fortiori* dans un capitalisme moins dérégulé qu'Outre-Atlantique.

La reconnaissance de la spécificité du sport dans le droit européen ne produit pas par elle-même d'effets : elle crée simplement le cadre juridique dans lequel des réformes ambitieuses peuvent être obtenues sans être systématiquement neutralisées. Une fois cette base établie, le chantier le plus urgent, celui de la régulation économique, peut être ouvert. C'est à ce niveau que les déséquilibres sont les plus documentés, les plus mesurables et les plus directement préjudiciables à l'équilibre compétitif.

Refonder la régulation économique

Les diagnostics posés précédemment convergent vers un constat consensuel : le libre marché n'a pas produit d'équilibre compétitif, il a au contraire consolidé une oligarchie de clubs dominants financièrement comme sportivement. Pour rétablir cet équilibre, il importe de renforcer l'architecture institutionnelle existante.

Remplacer le Fair Play Financier par un système de sanctions automatiques

L'UEFA, dans le cadre de son pouvoir réglementaire sur les conditions d'octroi des licences européennes, qui conditionnent la participation à toute compétition continentale, dispose d'un levier direct pour pouvoir contraindre les clubs. Le FPF constitue à ce jour la tentative de régulation la plus ambitieuse jamais conduite à l'échelle continentale, dont la base juridique demeure intéressante. Confirmant à l'UEFA sa compétence en matière de régulation financière et lui donnant le droit d'exclure des clubs de ses compétitions, les privant par ailleurs des revenus associés à celles-ci, il est une première base. Néanmoins, sa fragilité politique démontrée et le caractère négociable des sanctions l'ont progressivement affaibli.

Si l'idée de départ du FPF d'instaurer une limite relative de dépenses par rapport aux revenus des clubs a permis d'assainir en partie leurs finances, elle a rapidement été contournée par une partie des clubs les plus dépensiers, qui ont pu bénéficier d'injections directes de capital par leurs propriétaires, via notamment des contrats de *sponsoring* artificiellement gonflés ou des surévaluations de joueurs transférés entre clubs partenaires. Pour que ce système soit efficace et fondé sur les revenus réels des clubs, il convient ainsi de l'accompagner d'un

contrôle strict de la valeur de marché des contrats commerciaux et des transferts intra-groupes, en le confiant par exemple à des instances d'audit indépendantes sur le modèle de la Direction Nationale du contrôle de gestion (DNCG) française. L'idée d'une telle instance circulait déjà en 2011, lorsque Terra Nova proposait de créer une « DNCG européenne⁴³ » calquée sur le modèle français. Une autre option pourrait être d'exclure explicitement les apports en capital des propriétaires, mais il faut reconnaître que cela constituerait une forme de barrière à l'entrée au gratin européen, limitant la possibilité de voir de nouveaux acteurs rapidement être compétitifs via des investissements externes.

Un système de sanctions automatiques, non-négociables, permettrait de contourner l'autre limite du FPF, à savoir sa fragilité politique. Un système de plafonnement absolu des masses salariales, sur le modèle des ligues américaines, assorti de sanctions automatiques et non-négociables, constitue une piste ambitieuse. La NFL applique par exemple un « *hard cap* » fixé en 2024 à 255,4 millions de dollars par franchise, dont le dépassement entraîne des sanctions immédiates : réduction du seuil maximal la saison suivante, amendes, perte de « *draft picks* ». Appliqué au football européen, ce plafond serait ainsi indépendant de la structure des revenus des clubs et des potentielles manipulations artificielles de ceux-ci.

La difficulté principale réside dans la fixation du seuil, qui doit être suffisamment contraignant pour les clubs les plus dépensiers, sans toutefois être arbitraire. Deux méthodes, parmi d'autres, sont envisageables : l'une fondée sur la moyenne des masses salariales des clubs participant aux compétitions européennes, augmentée d'une marge définie et modulée par un coefficient national tenant compte des écarts structurels entre championnats ; l'autre, plus directement inspirée du modèle nord-américain, liant le plafond à une fraction des revenus collectifs de la compétition. Dans les deux cas, le principe est identique : une fois le seuil franchi, une *luxury tax* continentale se déclenche automatiquement, sous forme de prélèvement progressif selon l'ampleur du dépassement, supprimant le bras de fer qui a jusqu'ici miné l'efficacité du FPF.

⁴³ Flanquart A., Mignon P., Ferrand O., *Changer ou disparaître : quel avenir pour le football français ?*, Terra Nova, 2011.

Engager une convergence des droits télévisuels

Les écarts de répartition des droits télévisuels entre le premier et le dernier des classements nationaux – rappelons les ratios de 3,1 en France et en Allemagne et 3,5 en Espagne, contre 1,6 en *Premier League* – produisent des différentiels de revenus qui deviennent cumulatifs sur le long terme, tendant à geler les hiérarchies sportives. Un levier puissant de rééquilibrage consisterait à réduire ces écarts.

Bien qu'il semble légitime de récompenser les clubs performants sur une saison et d'accepter une répartition légèrement inégalitaire, à l'image de ce que fait la *Premier League* anglaise, des écarts aussi élevés que dans les autres championnats européens sont difficilement justifiables. L'UEFA pourrait ainsi afficher un objectif de convergence des ratios de distribution à long terme. En conditionnant une partie des reversements aux clubs et aux championnats nationaux ainsi qu'en limitant le nombre de places attribuées aux pays en coupe d'Europe au respect d'un critère de convergence, l'UEFA introduirait ainsi une incitation financière et sportive directe, sans rompre l'équilibre compétitif entre championnats.

Cette mesure pourrait permettre sur le long terme de rétablir l'équilibre compétitif dans les championnats nationaux où il semble rompu, comme en France ou en Allemagne, servant *in fine* la valeur commerciale de ces derniers, un championnat incertain étant plus facile à vendre qu'une ligue jouée d'avance.

Encadrer strictement la multipropriété

La multipropriété, illustrée par l'émergence de réseaux de clubs puissants comme le *City Football Group*, *Red Bull* ou encore *BlueCo*, constitue à ce jour l'un des principaux angles morts de la régulation européenne. Ces écosystèmes, dotés de leurs propres logiques économiques et sportives, bénéficient d'opportunités de contournement du FPF via des flux financiers intra-groupes opaques et échappent aux contraintes de l'UEFA. Les règles financières sont en effet régulièrement contournées par des montages financiers, tandis que les sanctions sportives, et particulièrement l'interdiction pour des clubs ayant un même actionnaire de participer simultanément à des compétitions européennes, sont évitées par des modifications de participations capitalistiques.

A défaut d'interdire totalement la multipropriété, mesure complexe et politiquement coûteuse, plusieurs options pour l'encadrer plus strictement existent. Une piste de réforme ambitieuse consisterait à définir le lien de multipropriété non plus uniquement sur la participation capitalistique, facilement modulable, mais sur le contrôle effectif : dès lors qu'une personne physique ou morale exerce une influence déterminante sur les décisions sportives et économiques d'un club, ce lien devrait être communiqué aux instances et réglementé. S'appuyant sur des sociétés d'audit indépendantes en charge du contrôle effectif et des flux financiers, l'UEFA pourrait alors sanctionner plus efficacement les clubs abusant de la multipropriété.

Réformer le marché des transferts

Le marché des transferts est l'un des principaux vecteurs de reproduction des inégalités structurelles du football européen. Il fonctionne selon une logique de redistribution inversée : là où la « *draft* » américaine permet aux clubs les moins bien classés d'attirer les meilleurs joueurs, le marché européen permet aux clubs les plus puissants d'attirer les meilleurs joueurs, renforçant leur position dominante.

La principale défaillance du système actuel est le manque de redistribution aux clubs formateurs, qui ne bénéficient aujourd'hui que d'une contribution de solidarité fixée à 5% du montant des transferts, qui est par ailleurs facilement contournable via des écritures comptables ou des bonus qui font artificiellement baisser le montant du transfert. Ce faible montant ne permet ainsi pas aux clubs qui forment des talents, pourtant à la base du modèle européen, de changer de statut et d'être récompensés de leurs efforts. Cela peut être changé de deux manières : leur permettre de garder plus longtemps leurs talents pour profiter de leurs performances sportives ; mieux les rétribuer lors des transferts futurs de ces joueurs.

Wladimir Andreff a théorisé un mécanisme qui permettrait de converger simultanément vers ces deux objectifs. Sa taxe « Coubertobin »⁴⁴ - dont le nom est forgé sur le modèle de la taxe Tobin sur les transactions financières et sur celui de Pierre de Coubertin, baron fondateur des Jeux Olympiques modernes - est conçue comme un prélèvement proportionnel au montant de chaque transfert, modulé selon l'âge du joueur concerné. Son taux serait ainsi

⁴⁴ W. Andreff, « La taxe Coubertobin, ou comment réguler les transferts des très jeunes athlètes en provenance du tiers-monde », *Revue juridique et économique du sport*, n° 78, 2006.

inversement corrélé à l'âge : élevé pour les transferts de joueurs mineurs, afin de limiter l'exode précoce des talents, et dégressif à mesure que le joueur avance en âge et que sa valeur reflète davantage un développement sportif accompli qu'une logique spéculative. Le produit de cette taxe serait redistribué, selon une clé de répartition à définir, aux clubs ayant assuré la formation du joueur concerné, en proportion du nombre d'années de formation effectuées. Cette mesure serait assurément bénéficiaire pour les clubs formateurs et les petites divisions européennes, structurellement sous-rémunérés dans cette optique. Sa mise en œuvre supposerait une application européenne par l'UEFA, voire mondiale par la FIFA afin d'en éviter les contournements géographiques.

Mesures complémentaires

Assurer l'aléa sportif par des mécanismes financiers. Le modèle ouvert européen, fondé sur le principe de promotion-relégation, a fait de l'aléa sportif et de l'incertitude le cœur de son modèle. Le mécanisme des « *parachute payments* », introduit par la *Premier League* en 2006 offre une réponse pragmatique au risque financier lié à la relégation, qui conduit régulièrement des clubs en danger sportivement à prendre des risques financiers inconsidérés. Ce système permet de verser des compensations financières dégressives aux clubs relégués sur trois saisons, à hauteur de 55%, 45% puis 20% des droits TV qu'ils auraient pu percevoir en première division. Des mécanismes similaires, financés par une partie des droits télévisuels des compétitions européennes, pourraient être étendus par l'UEFA aux clubs ne se qualifiant pas pour les coupes d'Europe après y avoir participé les saisons précédentes. Cela permettrait ainsi d'élargir le nombre de clubs touchant les droits des coupes d'Europe, diminuant la captation aujourd'hui quasi-exclusive par un oligopole de clubs puissants.

Interdire les montages spéculatifs de court terme. Le football européen, dans une logique de stabilité systémique, gagnerait également à durcir sa position vis-à-vis des montages spéculatifs de court terme. L'hypothèque des revenus futurs, qu'il s'agisse de droits télévisuels ou de recettes de billetterie, cédés à des créanciers financiers, expose le sport à une dépendance structurelle décorrélée de toute autonomie de décision sportive. Les ressources financières générées par le football seraient alors en partie détournées, directement prélevées au lieu d'être investies sportivement. Il revient ici aux ligues nationales

de montrer l'exemple, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui, en témoignent les cas des Ligues française et espagnole qui ont cédé plus de 10% de leurs revenus à vie au fonds d'investissement CVC. L'interdiction, à échelle européenne comme nationale, de ces montages ne relève aucunement d'une logique moralisatrice, mais plutôt d'une exigence de stabilité systémique. Un club endetté, qui hypothèque ses revenus futurs, fragilise l'ensemble de l'écosystème, tout en prenant le risque de ne plus agir que pour des motifs financiers. Cette logique est bien évidemment exacerbée lorsqu'elle s'applique à échelle d'un championnat tout entier.

L'efficacité de ces mesures reste cependant questionnable si elles sont mises en place par des institutions dont le mandat est ambigu, comme c'est le cas aujourd'hui pour l'UEFA et les ligues. Ainsi, réformer les règles sans réformer simultanément les institutions chargées de les appliquer, c'est prendre le risque de reconstruire sur les mêmes fondations qui ont produit les mêmes fragilités, d'où la nécessité de définir clairement le mandat des institutions encadrant le football européen.

C. Réformer la gouvernance

Clarifier la mission des instances et séparer fonctions régulatrices et commerciales

Ligues nationales comme UEFA n'ont pas été créées pour maximiser la valeur commerciale des compétitions qu'elles organisent. Leur mission originelle est d'organiser et de développer le football, ce qui implique de préserver un équilibre compétitif durable. Or, la croissance exponentielle des ligues, portée notamment par les droits télévisuels, a peu à peu altéré la mission de celles-ci. Ce constat est particulièrement visible pour l'UEFA : l'explosion des revenus de la Ligue des Champions l'a progressivement transformée en acteur commercial, dont les intérêts se sont alignés sur ceux des clubs les plus riches. Ce conflit d'intérêts ne peut être résolu sans une clarification statutaire explicite.

Une réforme ambitieuse consisterait à séparer formellement les fonctions régulatrices et les fonctions commerciales de l'UEFA, en confiant les premières à une chambre indépendante, bénéficiant d'une légitimité démocratique et dotée de garanties d'autonomie vis-à-vis des

organes commerciaux⁴⁵. Elle supposerait également d'inscrire noir sur blanc dans les statuts de l'UEFA la préservation de l'équilibre compétitif comme mission première, renforçant sa légitimité auprès des institutions européennes. Cette clarification statutaire est absolument nécessaire : elle conditionne la capacité des instances à se référer à un mandat explicite lorsqu'elles feront face aux contestations des clubs les plus puissants, et va dans le sens de la réponse de la CJUE de décembre 2023.

Toute réforme de ce type butera néanmoins sur une question préalable : qui déciderait d'une telle clarification, selon quelle procédure et avec quel mandat ? L'UEFA n'est en effet pas une autorité publique démocratiquement élue, puisqu'elle est une association de droit suisse. Ses membres, les fédérations nationales, sont eux-mêmes des structures privées aux intérêts hétérogènes. Appeler à clarifier la mission de l'UEFA ne peut se faire sans interroger sa légitimité propre. Pour y parvenir, deux voies semblent se dessiner.

La première est endogène. Celle-ci passerait par une réforme de la gouvernance interne de l'UEFA qui introduirait des mécanismes de représentation des parties prenantes, aujourd'hui absentes de ses organes décisionnels. Concrètement, cela supposerait d'intégrer formellement des représentants des clubs de taille modeste, des supporters ou encore des joueurs dans les instances où se décident les réformes des compétitions et de la distribution des revenus, aujourd'hui dominées par l'*European Club Association*, qui porte les intérêts des grands clubs.

La seconde est exogène. L'Union européenne peut, par le biais d'une intervention réglementaire directe, imposer des normes de gouvernance aux instances sportives européennes, conditionnant ainsi le maintien de leur monopole actuel. Concrètement, résolutions et communications du Parlement européen peuvent exercer une pression normative sur une organisation dont la légitimité est en partie tributaire de sa reconnaissance par les autorités publiques. Dès lors, la reconnaissance officielle du monopole de l'UEFA devra s'accompagner d'exigences objectives, reprises des critères définis par la CJUE. La Commission européenne, au titre des articles 101 et 102 du TFUE qui interdisent respectivement les ententes anticoncurrentielles et les abus de position dominante, dispose

⁴⁵ En théorie, l'UEFA distingue ses fonctions commerciales et régulatrices via sa filiale *UEFA Events SA*, chargée de l'organisation opérationnelle des compétitions. En pratique, l'UEFA demeure seule décisionnaire sur l'ensemble des orientations stratégiques et financières, sans que la séparation formelle n'entraîne d'indépendance effective.

du pouvoir contraignant pour le faire : elle peut imposer à l'UEFA des réformes structurelles de ses règles.

Ces deux voies se heurtent toutefois à des obstacles forts : la première dépend de la bonne volonté des acteurs dominants, qui ont aujourd'hui peu d'intérêt à affaiblir les mécanismes qui les avantagent ; la seconde demande une volonté politique explicite de l'UE, qui préfère pour le moment traiter les questions sportives au cas par cas plus que par une législation sectorielle. Trente ans de réformes internes de l'UEFA et de démission relative de l'UE sur le sujet appellent au réalisme sur ce point. Néanmoins, seuls des acteurs transnationaux comme les deux cités peuvent aujourd'hui amorcer une réelle transformation de la gouvernance du football européen, toute mesure bornée au cadre national exposant le championnat à du dumping et à une concurrence déloyale de ses voisins sur le sujet.

A ces obstacles s'ajoute une anomalie institutionnelle rarement évoquée dans le débat public : l'organe régulateur du football européen siège à Nyon, en Suisse, hors du territoire de l'Union. Aux États-Unis, le territoire du jeu et celui de la régulation coïncident. En Europe, les compétitions continentales se jouent quasi-exclusivement entre clubs de l'Union sur le territoire de l'UE, mais son instance dirigeante demeure installée en dehors de l'espace juridique européen. Exiger que l'UEFA installe son siège régulateur directement sur le territoire de l'UE constituerait un signal fort : celui de la réaffirmation d'une souveraineté européenne sur un secteur dont les enjeux économiques, sociaux et culturels dépassent largement le seul cadre sportif. Une telle évolution renforcerait également l'exigence de transparence et l'effectivité des mécanismes de contrôle.

Intégrer les supporters dans la gouvernance des clubs

La conception sociale de l'intérêt général du football, celle qui défend l'ancrage territorial, l'accessibilité financière et la continuité historique des clubs, est aujourd'hui de loin la moins représentée dans le paysage institutionnel. Les supporters, pourtant premiers détenteurs de la légitimité populaire du football, n'ont aucun siège auprès des dirigeants des clubs et des instances continentales. Ils assistent, souvent impuissants, à des décisions qui transforment radicalement la nature des institutions auxquelles ils sont attachés : changements de propriétaires, délocalisation de matchs, inflation du prix des billets, rebrandings.

Le paradoxe est d'autant plus frappant que les supporters constituent, économiquement, l'une des parties prenantes les plus précieuses du football. Responsables en grande partie de l'essor du sport, ce sont eux qui remplissent les stades, créent l'atmosphère des matchs, génèrent l'audience télévisuelle, achètent les produits dérivés, transmettent la passion du club. Leur absence institutionnelle n'est toutefois pas une fatalité.

Une première piste de réforme consisterait à créer des conseils consultatifs de supporters, qui bénéficieraient d'un droit de consultation formel sur les décisions stratégiques prises par le conseil d'administration des clubs. Ils seraient ainsi consultés sur les décisions relatives aux politiques tarifaires, à des modifications de l'identité visuelle du club ou encore à un éventuel changement de stade. Ce mécanisme ne remettrait aucunement en cause le pouvoir décisionnel des propriétaires, il introduit simplement une obligation de dialogue et de justification qui modifierait, au moins légèrement, le rapport de force totalement déséquilibré aujourd'hui. L'expérience allemande, qui a su placer les supporters au cœur des discussions liées à la gouvernance de son football, a fait ses preuves sur ce sujet.

Une seconde piste pourrait encore être plus ambitieuse, celle de la « *golden share* ». L'idée ici est d'attribuer aux représentants des supporters une part du capital, plus symbolique qu'autre chose, leur conférant un droit de veto sur un ensemble limité de décisions touchant aux éléments constitutifs de l'identité du club : son nom, ses couleurs, son stade ou encore son ancrage géographique. Ces éléments ne sont pas des attributs commerciaux ordinaires qui peuvent être modifiés à la légère, dans la mesure où ils sont le produit d'une histoire collective que des générations de supporters, de joueurs mais aussi de propriétaires ont progressivement construite. La « *golden share* » ne freinerait pas la croissance ou la modernisation des clubs, elle protégerait simplement le patrimoine historique des clubs.

Ces deux mécanismes partagent une philosophie commune. Loin de vouloir exproprier les propriétaires du capital, ils reconnaissent simplement qu'un club de football n'est pas une entreprise ordinaire, et que sa dimension patrimoniale et communautaire mérite une protection spécifique, à la manière des monuments historiques.

Une généralisation de ces pratiques à l'échelle européenne par l'UEFA, qui pourraient être appliquées à tous les clubs, quel que soit le modèle de propriété, constituerait une avancée majeure.

Mesures complémentaires

Sanctuariser l'ancrage géographique des compétitions. La tentation croissante de délocaliser des rencontres de championnats nationaux hors d'Europe, à l'image des matchs de Liga aux États-Unis ou de Serie A en Australie, matérialise la transformation progressive des clubs en franchises globales. L'interdiction formelle par l'UEFA de la délocalisation de matchs de championnats nationaux hors du continent européen constituerait un signal politique fort. Cette mesure, qui ne coûte rien économiquement aux instances et de nature à limiter par ailleurs l'impact écologique des compétitions, aurait une valeur symbolique puissante : elle affirmerait que le football européen n'est pas une industrie du divertissement « déterritorialisable », mais un patrimoine sportif ancré dans des communautés et des territoires.

Intégrer les joueurs dans la gouvernance mondiale. Comme les supporters, les joueurs sont exclus des instances décisionnelles, et ce malgré leur rôle économique et sportif central. Le syndicat mondial des footballeurs (FIFPro) ne possède qu'un siège consultatif auprès de la FIFA, sans réel pouvoir de négociation, et encore moins vis-à-vis de l'UEFA. Ils sont ainsi absents des débats sur le nombre de matchs, le calendrier ou le format des compétitions. Le contraste avec le modèle américain, où les syndicats (NBPA, NFLPA) négocient des accords collectifs directement avec les ligues sur des sujets essentiels tels que la protection sociale ou les retraites, est frappant. Sur le même modèle que les propositions concernant les supporters, la FIFPro pourrait être consultée formellement par la FIFA et l'UEFA sur les réformes compétitives et calendaires, allant même jusqu'à potentiellement obtenir un siège officiel auprès de celles-ci afin de porter la voix des footballeurs au moment des prises de décision.

Restreindre l'accès à la propriété des clubs. La facilité avec laquelle des acteurs aux intérêts étrangers au sport – fonds souverains d'États autocratiques ou industries en quête de respectabilité – ont pu prendre le contrôle de clubs européens au cours des deux dernières décennies révèle une absence de régulation sur le sujet. Un cadre européen harmonisé devrait fixer des conditions d'accès claires à la propriété des clubs : transparence complète sur l'origine des fonds, exclusion des financements par des États ou encore exigence d'un projet sportif de long terme crédible démontrant une intention autre que spéculative ou politique. La question du « *sportwashing* », l'utilisation du football pour blanchir la réputation d'acteurs à l'image dégradée, mériterait d'être posée frontalement dans

ce cadre. Les tests de bonne gouvernance, appelés « *fit and proper tests* » sont déjà en place dans plusieurs championnats et constituent une base utile, mais insuffisante. Aujourd'hui limités à des vérifications d'antécédents judiciaires, ils ignorent les critères qui importent le plus : activités financières, conflits d'intérêts, agenda politique, viabilité du projet sportif. Leur extension à des critères extra-judiciaires, assortie d'une vérification assurée par une instance véritablement indépendante des organes commerciaux – qui ont aujourd'hui un intérêt financier à attirer des capitaux plutôt qu'à les filtrer – constituerait une avancée notable. L'Union européenne, qui a elle-même reconnu que le sport n'est pas un secteur ordinaire, ainsi que l'UEFA, disposent de la légitimité pour en faire une exigence harmonisée à l'échelle du continent.

Conclusion - Le football européen joue son avenir

La croissance vertigineuse du football européen ces trente dernières années en a fait l'industrie du divertissement la plus regardée au monde, générant des dizaines de milliards d'euros de revenus annuels. Cette réussite commerciale est réelle et indiscutable, mais elle a un coût que les bilans financiers ne mesurent pas : la disparition progressive de ce qui fait la singularité du football européen.

Ce qui est en train d'être perdu mérite d'être nommé avec précision. L'incertitude sportive s'érode chaque saison, à mesure que la corrélation entre budget et classement se renforce et que les mêmes clubs l'emportent. L'ancrage communautaire des clubs se délite à mesure que les matchs deviennent inaccessibles financièrement et géographiquement aux publics qui ont construit ces institutions. La diversité des rencontres se réduit à mesure que les réformes successives des compétitions protègent les grands clubs aux dépens des petits. Ces effets ne sont pas des dommages collatéraux inévitables d'une modernisation économique : ils sont la conséquence prévisible et documentée d'une absence de choix des instances. Ces reculs des conceptions sportive et sociale au profit de la conception commerciale s'expliquent non pas parce qu'elles auraient été délibérément sacrifiées, mais parce qu'elles n'avaient personne pour les défendre dans les instances où se prennent les décisions. C'est ce déséquilibre de représentation, autant que le déséquilibre économique, que les réformes proposées cherchent à corriger.

Le diagnostic central est que le football européen n'a aujourd'hui pas de législateur légitime, pas de régulateur indépendant, pas d'autorité publique dotée d'un réel pouvoir contraignant sur l'ensemble de ses acteurs. L'inaction publique, dans ce contexte, n'est pas une posture neutre. C'est un choix par défaut, qui revient à accepter de continuer à importer les logiques de marché du sport-business américain, sans les instruments de régulation que les ligues nord-américaines ont jugé indispensables pour préserver l'intérêt de leur propre produit.

Dans ce paysage, les fédérations nationales et l'UEFA, malgré leurs conflits d'intérêts documentés et leurs compromis répétés avec des forces qu'elles sont censées réguler, demeurent néanmoins les remparts institutionnels contre une privatisation absolue du football européen. Leur renforcement démocratique, leur clarification statutaire et leur mise à distance des intérêts purement commerciaux sont un préalable indispensable à toute réforme durable. Des instances sportives légitimes, transparentes et indépendantes des acteurs qu'elles régulent constituent la condition sans laquelle aucun des instruments proposés ne pourra être appliqué efficacement et durablement.

Réformer le football européen n'est pas seulement une question sportive. C'est une question politique, au sens le plus fondamental du terme : elle engage un choix sur ce qu'une société veut préserver, sur ce qu'elle entend soustraire à la seule loi du marché, sur la capacité de ses institutions démocratiques à encadrer des acteurs privés mondialisés dont la puissance dépasse aujourd'hui celle de nombreux États.

Le football européen a su, en quarante-huit heures, rejeter la Super Ligue. Il lui faudra désormais démontrer qu'il est capable de construire, dans la durée, un modèle alternatif.

Remerciements

Cette note a bénéficié des échanges et remarques de plusieurs acteurs et spécialistes du secteur. L'auteur remercie tout particulièrement Luc Arrondel, directeur de recherche au CNRS et économiste du sport à Paris School of Economics ; Walid Bensaoula, Senior Host Country Relations & Event Promotion à l'UEFA ; Fabrice Bocquet, ancien directeur général de l'OGC Nice et CEO d'Al Ahli FC.

Elle a également été enrichie par les commentaires et relectures attentives d'Antoine Bernard, Séverin Koszul, Pauline Schömbs et Benoît Thirion.

Les analyses et conclusions présentes dans cette note n'engagent toutefois que Terra Nova et leur auteur.

