



**Manchester  
Metropolitan  
University**

---

Dermit-Richard, Nadine, Scelles, Nicolas ORCID logoORCID:  
<https://orcid.org/0000-0002-6177-5307> and Evrard, Barbara (2019) Gou-  
vernance des clubs de football professionnels : Entre régulation et contrainte  
budgétaire. *Revue Française de Gestion*, 45 (279). pp. 53-72. ISSN  
0338-4551

---

**Downloaded from:** <https://e-space.mmu.ac.uk/623356/>

**Version:** Accepted Version

**Publisher:** Lavoisier

**DOI:** <https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00315>

Please cite the published version

<https://e-space.mmu.ac.uk>

# Gouvernance des clubs de football professionnels : entre régulation et contrainte budgétaire

Nadine Dermit-Richard – Université de Rouen, CETAPS (EA 3832)

Université de Rouen- UFR STAPS

Boulevard André Siegfried

76821 Mont-Saint Aignan Cedex

Nicolas Scelles – Manchester Metropolitan University, Sport Policy Unit

Dr Nicolas Scelles

Manchester Metropolitan University

Business School

Sport Policy Unit

Room 4.09

All Saints Campus

Oxford Road

Manchester

M15 6BH

UK

Barbara Evrard – Université de Rouen, CETAPS (EA 3832)

Université de Rouen- UFR STAPS

Boulevard André Siegfried

76821 Mont-Saint Aignan Cedex

## Résumé

En analysant le comportement individuel des clubs, cette contribution en propose une typologie fondée sur leur niveau de contrainte budgétaire, induite par la capacité de leurs actionnaires à financer les pertes réalisées. Il est ainsi possible de conclure que seul un très petit nombre de clubs évoluent dans le cadre d'une contrainte budgétaire « lâche » (CBL)

caractéristique d'une « mauvaise » gouvernance (Andreff, 2009). Cette recherche permet aussi de montrer que les clubs adaptent leur comportement aux exigences de la régulation sectorielle auxquels ils sont soumis, transférant de fait à cette dernière, une part de responsabilité dans la gouvernance de ces organisations.

Mots clés : gouvernance, régulation, football

Governance of professional football clubs: between regulation and budget constraint

Abstract

By analysing clubs' individual behaviour, this research suggests a typology based on their level of budget constraint, induced by the capacity of their shareholders to fund losses. It is thus possible to conclude that only a very small number of clubs operate under a “soft” budget constraint (SBC) characterising a “bad” governance (Andreff, 2009). This research also enables to show that clubs adapt their behaviour to the requirements of the sectorial regulation that applies to them, transferring to the latter a share of responsibility in the governance of these organisations.

keywords : governance, regulation, football

## Introduction

Toute entreprise commerciale est supposée avoir pour objectif sa rentabilité économique pour assurer son développement, et sa rentabilité financière pour rémunérer ses financeurs. Tel n'est pas l'objectif premier des clubs de football professionnels. En effet, dans le cadre des ligues ouvertes européennes, fondées sur la promotion des clubs les plus forts et la relégation des plus faibles, l'objectif des clubs est la maximisation de leurs performances sportives (Sloane, 1971 ; Ascari et Gagnepain, 2006 ; Késenne, 2007). Or, leurs résultats sportifs sont fortement dépendants de leur niveau de recrutement (Szymanski et Kuypers, 1999 ; Hall et *al.*, 2002). En conséquence, ils cherchent à recruter les meilleurs joueurs possibles, censés donner au club un avantage compétitif sur leurs concurrents. Les auteurs qualifient cette stratégie de course aux armements (Rosen et Sanderson, 2001 ; Ascari et Gagnepain, 2006). La concurrence qui en résulte, entre les clubs les plus riches sur le recrutement des meilleurs joueurs, induit une inflation des salaires et des indemnités de recrutement (Solberg et Haugen, 2010) à l'origine de difficultés financières récurrentes pour l'ensemble des clubs européens de football (Lago et *al.*, 2006).

Les clubs français ne font pas exception à la règle en dépit d'un contrôle de gestion mis en place, dès 1990, par les instances du football français en concertation avec les acteurs concernés pour y remédier (Dermot-Richard, 2004 ; Meyssonier et Mincheneau, 2013). Ce constat a amené Andreff (2007, 2009) à conclure à une « *mauvaise gouvernance* » des clubs caractérisée par « *une accumulation de déficits année après année* » (Andreff, 2009, p. 622). Différents auteurs ont alors expliqué cette situation par le fait que les clubs évoluent, en France et plus largement en Europe, dans le cadre d'une contrainte budgétaire qualifiée de lâche (CBL) (Andreff, 2009, 2015 ; Storm et Nielsen, 2012), caractérisée par deux éléments. Le premier est la persistance des déficits des organisations concernées. Le second est leur capacité à trouver des financements extérieurs pour compenser leurs déficits afin de préserver leur solvabilité et éviter la faillite.

Notre contribution s'inscrit tout d'abord, dans la lignée de ces travaux sur cette question de la gouvernance des clubs de football. Elle a pour objectif de montrer que la contrainte budgétaire qu'ils supportent n'est pas uniforme. Les travaux d'Andreff menés en 2007 sur les comptes agrégés des clubs au niveau de la ligue française ne permettaient que très partiellement de différencier les situations des clubs. Les données disponibles depuis nous donnent la possibilité de mettre en évidence des situations bien plus contrastées et de proposer une

typologie de clubs en fonction du degré de contrainte budgétaire : de la plus « lâche » à la plus stricte. Et si finalement seuls quelques clubs adoptaient une « mauvaise gouvernance » et que la très grande majorité d'entre-eux cherchaient à équilibrer leurs comptes ? Ensuite, cette question s'inscrit plus largement dans celle de la régulation des championnats professionnels de sports collectifs en ligue ouverte. En effet, le système de régulation français repose sur un objectif de solvabilité s'apparentant à une CBL. Dans le même temps, la régulation financière mise en place en 2010 par la fédération européenne de football (Union Européenne de Football Association - UEFA) dans le cadre du *fair-play financier* vise un objectif de rentabilité soit une contrainte budgétaire dure. Dès lors, il pourra être analysé la question de la superposition de deux systèmes de régulation sur un même secteur d'activité dont les objectifs divergent. Se pose notamment la question de la forme la plus pertinente pour aider les clubs à adopter des principes de « bonne gouvernance ».

Afin de traiter de cette problématique, cet article s'articulera en cinq parties. Une première sera consacrée à une revue de littérature succincte sur la question de la contrainte budgétaire lâche et de la gouvernance des clubs professionnels. Une deuxième présentera la méthodologie utilisée pour traiter la problématique posée. La troisième exposera les résultats obtenus afin de proposer, dans un quatrième temps, une typologie des clubs selon la nature de leur contrainte budgétaire. Le dernier point permettra d'analyser ces résultats et de conclure sur le lien entre contrainte budgétaire, gouvernance des clubs et régulation sectorielle.

## 1. Revue de littérature

L'étude de la crise financière du football a constitué la problématique d'un certain nombre de publications dans différents pays européens. On peut citer initialement un numéro spécial de *Journal of Sports Economics* de 2006 (Lago et al., 2006) qui a présenté un état des lieux des difficultés financières notamment dans les cinq championnats majeurs en Europe.

Un nombre bien plus restreint de travaux s'est intéressé à la question de la gouvernance des clubs. Tous portaient sur le football professionnel. Ainsi, selon Andreff (2009, p. 622) « *une bonne gouvernance est repérée par des comptes d'exploitation équilibrés, jamais par une accumulation de déficits année après année* ». Franck (2010) a étudié l'impact des structures de gouvernance des clubs de football européen sur leur capacité à générer des sources de financement et à les dépenser dans les joueurs. Plus récemment, Paché (2015) traite de la gouvernance du football professionnel européen en pointant notamment l'objectif d'amélioration de la gouvernance des clubs professionnels lié au *Fair-Play financier* de

l'UEFA. De son côté, Senaux a identifié le rôle des *stakeholders* dans la gouvernance des clubs de football (Senaux, 2004).

Concernant plus particulièrement la rentabilité des clubs de football français, trois questions ont été particulièrement traitées. Un premier axe de travail a consisté à montrer d'une part, l'existence de déficits persistants dans ce secteur du fait notamment du poids des salaires dans le budget des clubs (Arrondel et Duhautois, 2018 ; Minquet, 2004 ; Gouguet et Primault, 2006 ; Andreff, 2007). Il en est résulté d'autre part, des travaux sur les moyens de limiter ces déficits soit par une stratégie de renforcement de marque pour rendre les recettes des clubs moins dépendantes de leurs résultats sportifs (Paché et N'Goala, 2011), soit de réduction de l'incertitude sportive par une proposition de fermeture des ligues par transposition du modèle compétitif nord-américain (Paché, 2015). Un deuxième axe s'est attaché à décrire les formes de contrôle de gestion mises en œuvre et les conséquences en termes d'instrumentation de pilotage de la performance déployée par les clubs (Touchais, 2001 ; Meyssonier et Mincheneau, 2013 ; Couderc-Mincheneau, 2016). Enfin un troisième axe a consisté à étudier l'efficacité et la légitimité du contrôle de gestion mis en œuvre par la DNCG – Direction Nationale du Contrôle de Gestion - (Dermitt-Richard, 2004).

Notre recherche est complémentaire. Elle vise à identifier le niveau de contrainte budgétaire pesant sur les clubs. Les travaux économiques menés sur la ligue dans son ensemble ont abouti à la conclusion que les clubs professionnels évoluaient dans le cadre d'une CBL, synonyme de mauvaise gouvernance. Notre objectif est de tester cette conclusion en menant une analyse au niveau des clubs afin de mettre en évidence d'éventuelles différences de comportement entre clubs au sein de la ligue. Pour cela, il est nécessaire de préciser le concept de CBL.

Développé par Kornai (1980) dans le cadre des économies planifiées socialistes, ce modèle a été transposé dans les économies de marché dans les cas où l'objectif d'une organisation n'est pas la maximisation du profit mais celle de la production (Kornai et *al.*, 2003). Tel est le cas des ligues ouvertes de sports collectifs (Andreff, 2015) où le système de promotion/relégation induit une obligation pour les clubs de maximiser leur production/performance pour éviter la relégation et la baisse significative de recettes qui en découle (Morrow, 2006 ; Vrooman, 2007). L'application de ce modèle aux championnats professionnels de sports collectifs repose sur le constat des déficits chroniques des clubs européens se traduisant étonnamment par un nombre très restreint de faillites. Le poids du football et donc des clubs dans la vie

sociale leur permet de presque toujours trouver un soutien financier pour éviter la faillite. C'est le principe du « *too big to fail* » (Storm et Nielsen, 2012).

---

## 2. Méthodologie

Afin de traiter la problématique posée, les indicateurs doivent nous permettre de conclure sur les étapes du raisonnement. Ainsi, il est nécessaire de montrer que les clubs réalisent des déficits (1), que ces déficits ne les empêchent pas de performer au plus haut niveau (2) sans les conduire à la faillite (3) parce qu'ils trouvent les moyens d'assurer leur solvabilité (4). Ces sources de financement sont essentiellement de deux natures. Il apparaît tout d'abord que la DNCG considère que les pertes doivent être compensées par les actionnaires des clubs. Ensuite, ce financement peut provenir de cessions d'actifs et notamment du désinvestissement dans le capital joueur. Il sera donc étudié la contribution de ces deux éléments au financement des pertes réalisées par les clubs. Pour cela, nous avons dû déterminer les 10 indicateurs suivant, calculés à partir des données provenant des comptes individuels des clubs publiés annuellement par la DNCG. Cette source garantit leur fiabilité et leur homogénéité.

- Le résultat des clubs sera mesuré classiquement par le résultat net comptable (RNC). Il sera déterminé un montant cumulé sur la période, compensant donc des pertes annuelles avec des bénéfiques annuels (RNC Cum). Ce résultat sera exprimé en proportion du revenu de chaque club (RNC%R). Ce revenu (R) inclut à la fois les produits d'exploitation – billetterie, droits télévisés, merchandising, sponsoring et autres produits commerciaux éventuels – et la plus-value résultant du transfert de joueurs sous contrat.

- Le montant des apports des actionnaires en cumulé sur la période étudiée (APCC) correspondant à l'addition des apports en capital, des apports nets en comptes courants et des abandons de comptes courants. Le montant des apports en capital a dû être reconstitué à partir des variations des situations nettes annuelles qui étaient les seules informations disponibles. Il a donc été nécessaire de disposer des comptes des clubs de façon ininterrompue sur la période, ce qui ne concerne que les clubs qui sont restés en Ligue 1 ou 2 sur l'ensemble de celle-ci. Il a ensuite dû être reconstitué le montant des abandons de comptes courants par club à partir des données agrégées de la DNCG, des données individuelles des clubs et de données secondaires (informations presse). A titre d'exemple, le montant net des abandons de comptes courants s'est élevé à 125 M€ pour la saison 2013/2014 (66 M€ la saison précédente). L'importance de ces abandons impose d'en tenir compte dans l'analyse proposée. Les montants identifiés sont

cependant sous-évalués car seuls les abandons pouvant raisonnablement être reconstitués ont été intégrés dans les données analysées.

- Le montant des apports des actionnaires utilisés pour couvrir les pertes réalisées (CouvP) soit la plus petite des deux valeurs, en valeur absolue, entre le RNC négatif et l'apport total de l'actionnaire (APCC) et ce qu'elle représente en pourcentage de cet apport (%CouvP). À l'inverse, il a été déterminé la part des pertes couvertes par les actionnaires (%APCC/P). Il sera alors possible de déterminer deux éléments complémentaires. Le premier est le solde de l'apport des actionnaires non utilisé pour couvrir les pertes (SAPCC) déterminé par différence entre le montant cumulé des apports des actionnaires (APCC) et les montants utilisés pour compenser les pertes (CouvP) donc  $[(SAPCC) = (APCC) - (CouvP)]$ . Le second est au contraire le montant des pertes non couvertes par les actionnaires (NonCouvP) qui correspond à la différence inverse soit  $[(NonCouvP) = (CouvP) - (APCC)]$ . SAPCC traduit le fait que l'apport des actionnaires est supérieur au montant des pertes à couvrir. NonCouvP traduit l'inverse, le montant des apports est insuffisant pour couvrir les pertes.

- Le renforcement de la capacité sportive d'un club impose le recrutement de joueurs les plus performants possibles qui nécessitent le versement d'indemnités de mutation en principe proportionnelles à leurs valeurs anticipées. Par conséquent, un club doit disposer de ressources financières pour investir dans cette ressource sportive. A l'inverse, il peut être contraint de désinvestir quand il a besoin de dégager du cash pour financer notamment ses déficits. C'est pourquoi, nous avons déterminé une variable INV correspondant au montant d'investissement ( $INV > 0$ ) ou de désinvestissement ( $INV < 0$ ) sur la période par différence entre la valeur du poste d'immobilisations incorporelles en début de période et en fin de période. Le cumul des évolutions annuelles donnerait le même résultat. Le montant ainsi déterminé nous montrera la capacité du club à investir dans sa performance sportive ou au contraire l'obligation qui lui est faite de céder ses joueurs pour financer son activité.

- Le nombre de faillites (NF) de clubs professionnels (Ligue 1 ou Ligue 2) sur les saisons 2006/2007 à 2014/2015 sera identifié à partir de Scelles et *al.* (2016) complété par les auteurs.

- La somme des classements (SC) dans le championnat. Le plus performant est par conséquent celui qui a obtenu le plus petit nombre de classements. Nous avons retenu un classement de 1 à 20 pour les clubs de Ligue 1 puis de 21 à 40 pour les clubs de Ligue 2, afin de pouvoir additionner les classements des clubs qui auraient évolué entre les deux divisions au cours de la période.



Nous avons cherché à déterminer ces indicateurs sur le plus grand nombre possible de clubs. Toutefois, la DNCG n'a commencé à publier les bilans individuels des clubs de façon généralisée qu'à compter de 2006/2007. C'est pourquoi il a été retenu cette saison comme point de départ de notre analyse. La saison 2014/2015 est la dernière pour laquelle les comptes étaient publiés à la date de nos travaux. En conséquence, notre analyse portera sur la période 2006/2007 à 2014/2015, soit neuf saisons. 55 clubs ont joué au moins une saison dans un championnat professionnel entre 2006/2007 et 2014/2015. Toutefois, la détermination des apports en capitaux nécessite de disposer de ces données de façon ininterrompue sur notre période d'analyse. Seuls 24 clubs ont participé aux championnats professionnels sans interruption sur la période et satisfont donc à cette condition. En conséquence, les indicateurs financiers seront calculés sur ces seuls clubs. Les 31 autres seront intégrés à l'analyse pour déterminer le nombre de faillite et analyser le lien entre contrainte budgétaire et performance sportive. Il en résulte l'échantillon présenté dans le tableau 1.

	Clubs en L1 ou L2 sur toute la période	Clubs ayant passé au moins une saison en L1 ou L2 sur la période mais pas en L1 ou L2 sur toute la période	Total
Nombre de clubs	24	31	55
Total recettes football y compris mutations	12 059 M€	2 203 M€	14 261 M€
Poids dans le revenu total	84,6 %	15,4 %	100 %
Nombre de saisons/clubs en Ligue 1	147 / 180 82 %	33 / 180 18 %	180 100 %
Revenu moyen / an	55,8 M€	15,3 M€	

Tableau 1 : présentation de l'échantillon – source : auteurs à partir des rapports annuels DNCG

Le poids des 24 clubs faisant l'objet du calcul des indicateurs financier : 82 % des saisons et 84 % du revenu nous permettent de considérer leur analyse comme pertinente. La période étudiée correspond à une phase de maturation du marché au cours de laquelle les recettes ont progressé globalement de 37 % mais seulement de 3 % si l'on exclut le PSG, qui représente en fin de période plus de 30 % des recettes de la Ligue 1. L'impact des nouveaux stades reste extrêmement réduit et n'initie pas de changements structurels dans les *business models* des clubs qui remettraient en cause nos résultats (Moulard et *al.*, 2016). Dès lors, les résultats obtenus pourront être considérés comme généralisables à l'ensemble de l'activité.

Nous avons ensuite retenu cinq de ces indicateurs (RNC Cum, APCC, CouvP, INV, SC) correspondant aux données de base, pour effectuer des tests d'inférence statistique. Nous avons utilisé le test de Pearson entre les quatre premiers indicateurs afin de vérifier si ceux-ci co-variaient deux à deux. La somme des classements sportifs (SC) est d'une nature trop différente des quatre premiers indicateurs financiers pour être intégrée à ce premier test. Par conséquent, nous avons privilégié l'utilisation du Rhô de Spearman afin de mettre en évidence les corrélations entre les quatre variables financières et l'indicateur de classement sportif, ce qui suppose d'allouer un rang de 1 à 24 à chacune des modalités.

### 3. Résultats

Les cinq variables calculées pour chaque club de notre échantillon sont présentées dans le tableau 2 ci-dessous.

	ACRONYME	RNC Cum <sup>1</sup>	APCC	CouvP	INV	SC
AC AJACCIO	ACA	- 4 002	1 487	1 487	- 1 634	242
AJ AUXERRE	AJA	- 19 423	8 190	8 190	- 11 311	157
AS MONACO	ASM	- 207 976	346 783	207 976	97 751	112
AS NANCY LORRAINE	ASNL	- 10 548	6 359	6 359	- 4 539	135
AS ST ETIENNE	ASSE	- 1 645	- 1 544	-	- 1 275	81
DIJON FC	DFCO	931	2 340	-	273	241
FC LORIENT	FCL	5 357	- 1 965	-	11 257	101
FC NANTES	FCN	- 42 038	35 404	35 404	- 5 300	208
FC SOCHAUX- MONTBELLIARD	FCSM	- 23 182	30 553	23 182	- 11 613	133
GIRONDINS DE BORDEAUX	GB	- 29 300	49 364	29 300	6 817	47
HAC	HAC	- 7 025	4 499	4 499	3	243
LA BERRICHONE DE CHÂTEAUROUX	LBC	216	13	-	- 20	314
LOSC	LOSC	- 13 847	26 613	13 847	7 913	47
MONTPELLIER HERAULT FC	MHSP	10 990	3 518	-	4 988	136
OGC NICE	OGCN	- 15 096	10 585	10 585	- 2 057	110
OLYMPIQUE LYONNAIS	OL	- 123 779	207 600	123 779	- 69 152	24
OLYMPIQUE DE MARSEILLE	OM	- 44 825	36 058	36 058	10 578	32
PARIS SAINT- GERMAIN	PSG	- 270 615	501 962	270 615	177 108	59
RC LENS	RCL	- 69 983	69 617	69 617	- 20 719	180
BREST	SB29	- 999	1 671	999	127	221

<sup>1</sup> Ces variables et leur mode de calculs sont définis au point 2. Méthodologie

SM CAEN	SMC	- 1 617	2 787	1 617	112	165
STADE RENNAIS	SR	- 41 189	38 323	38 323	1 368	72
TOULOUSE FC	TFC	5 152	- 5 248	-	3 907	90
VALENCIENNES FC	VAFC	- 19 461	16 364	16 364	- 848	142
MOYENNE		- 38 496	57 972	37 425	8 072	137
MEDIANE		- 14 471,5	9 387,5	9 387,5	57,5	134
ECART-TYPE		67 560	120 448	67 442	43 436	75,8
MINIMUM		- 270 615	- 5 248	0	-69 152	24
MAXIMUM		10 990	501 962	270 615	177 108	314

Tableau 2 : échantillon, données calculées par club. Calculs des auteurs. Données en K€.

A partir de ces données, nous avons effectués des tests de corrélation en croisant les variables deux à deux. Le seuil de significativité pour l'ensemble des tests d'inférence est fixé à p.05. Les résultats sont présentés dans le tableau 3.

	Test de Bravais Pearson				Test de Spearman	
	RNC Cum	APCC	CouvP	INV	SC	Résultat du test
RNC Cum		-0,988	-0,998	-0,720	0,408	Significatif
APCC			0,992	0,765	-0,477	Significatif
CouvP				0,727	-0,436	Significatif
INV					-0,341	Non significatif
INV sans OL					-0,523	Significatif

Tableau 3 : résultat des tests de Bravais –Pearson et de Spearman – Calcul des auteurs.

Ces résultats montrent que les quatre premières variables sont toutes corrélées à  $p < .05$  justifiant ainsi de la mise en relation entre le montant de pertes constatées (RNC Cum) et de leur compensation par les apports des actionnaires et le désinvestissement des clubs.

Le test de Spearman de corrélation des rangs entre les éléments budgétaires et la somme des classements est significatif dans trois cas sur quatre. Cependant, le test de Spearman entre la variable investissement en indemnités de mutation joueurs et la somme des classements s'est révélé non significatif, en contradiction avec la littérature sur cette question. Cette incohérence peut être liée, pour ce type de test, au comportement d'un club atypique. Tel est le cas du club de l'Olympique Lyonnais qui vise le haut du classement de Ligue 1 mais a dû, sur la fin de la période, amoindrir son potentiel joueurs pour financer, non pas les pertes du club, mais une partie du coût d'investissement dans son stade. C'est le seul club de l'échantillon à présenter ce profil, étant le seul à avoir financé la construction de son stade sur fonds privés. Ceci justifie le calcul du Rhô de Spearman entre la variable classement et investissement, sans ce club, qui devient alors significatif et confirme la corrélation entre les

deux. Ces résultats statistiques peuvent être approfondis par une analyse qualitative de ces données quantitatives qui vont permettre de traiter de la problématique.

### 3.1. Déficits et modalités de financement

Le tableau 4 présente les indicateurs calculés selon la méthodologie présentée au point 2.

	RNC Cum	RNC%R	APCC	CouvP	%CouvP	%APCC/ P	SAPCC	NonCouvP
ASM	- 207 976	-29,58%	346 783	207 976	59,97%	100,00%	138 807	0
ACA	- 4 002	-3,45%	1 487	1 487	100,00%	37,16%	0	-2 515
AJA	- 19 423	-11,08%	8 190	8 190	100,00%	42,17%	0	-11 233
ASNL	- 10 548	-3,38%	6 359	6 359	100,00%	60,29%	0	-4 189
ASSE	- 1 645	-0,43%	- 1 544	0	0,00%	0,00%	- 1 544	-1 645
DFCO	931	0,80%	2 340	0	0,00%		2 340	0
FCL	5 357	1,66%	- 1 965	0	0,00%		- 1 965	0
FCN	- 42 038	-16,37%	35 404	35 404	100,00%	84,22%	0	-6 634
FCSM	- 23 182	-5,93%	30 553	23 182	75,87%	100,00%	7 371	0
GB	- 29 300	-3,85%	49 364	29 300	59,35%	100,00%	20 064	0
HAC	- 7 025	-4,08%	4 499	4 499	100,00%	64,04%	0	-2 526
LBC	216	0,24%	13	0	0,00%		13	0
LOSC	- 13 847	-1,60%	26 613	13 847	52,03%	100,00%	12 766	0
MHSP	10 990	2,85%	3 518	0	0,00%		3 518	0
OGCN	- 15 096	-3,95%	10 585	10 585	100,00%	70,12%	0	-4 511
OL	- 123 779	-9,21%	207 600	123 779	59,62%	100,00%	83 821	0
OM	- 44 825	-3,58%	36 058	36 058	100,00%	80,44%	0	-8 767
PSG	- 270 615	-13,27%	501 962	270 615	53,91%	100,00%	231 347	0
RCL	- 69 983	-17,25%	69 617	69 617	100,00%	99,48%	0	-366
SB29	- 999	-0,61%	1 671	999	59,78%	100,00%	672	0
SMC	- 1 617	-0,66%	2 787	1 617	58,02%	100,00%	1 170	0
SR	- 41 189	-9,03%	38 323	38 323	100,00%	93,04%	0	-2 866
TFC	5 152	1,15%	- 5 248	-	0,00%		- 5 248	0
VAFC	- 19 461	-7,17%	16 364	16 364	100,00%	84,09%	0	-3 097
RNC > 0	22 646							
RNC <0	- 946 550							
Totaux	- 923 904	-7,85%	1 391 333	898 201	64,56%	94,89%	493 132	-48 349

Tableau 4 : échantillon, données calculées par club. Calculs des auteurs. Données en K€.

Il résulte de ces indicateurs que 19 clubs sur 24 réalisent des pertes cumulées sur la période étudiée pour un montant total de près de 947 M€ représentant globalement 7,85 % du revenu total des clubs de l'échantillon. Ce déficit peut atteindre près de 30 % du revenu (AS

Monaco). A l'inverse, les clubs bénéficiaires le sont dans des proportions très limitées puisque le bénéfice ne représente au mieux que 2,85 % de leur revenu (Montpellier HSP), soit un montant de près de 11 M€. Ce bénéfice exceptionnel provient pour 10 M€ de la saison 2012/2013 où le club a réalisé des ventes record de joueurs (17 M€) à la suite de son seul titre de champion de France, obtenu l'année précédente. Il serait sans doute plus juste de considérer que ces clubs sont en fait à l'équilibre budgétaire. Par conséquent, en dépit de l'existence d'un contrôle de gestion de la DNCG, les clubs français ne font pas exception dans le contexte des ligues ouvertes européennes, et sont structurellement déficitaires. Toutefois, la persistance de ces déficits ne contredit pas l'efficacité du contrôle de gestion exercé par la DNCG sur ces clubs. En effet, l'objectif de cette instance est de s'assurer de leur solvabilité et non de leur rentabilité (Dermit-Richard, 2004). En conséquence, les clubs déficitaires doivent compenser leurs pertes pour garantir leur solvabilité.

Ainsi, 64,56 % des apports des actionnaires sont globalement utilisés pour couvrir les pertes réalisées et 95 % des pertes sont couvertes par les apports des actionnaires. Dans le cas du football français, ce sont donc essentiellement les actionnaires qui financent l'insuffisance de trésorerie résultant des déficits observés. Le reste du financement provient notamment d'une baisse de l'investissement dans le capital joueur.

Il est donc possible de conclure que les 24 clubs de de notre échantillon, sont déficitaires ou au mieux à l'équilibre budgétaire. Ce sont leurs actionnaires qui compensent ces déficits et « subventionnent » ainsi leurs clubs pour éviter la faillite. Selon la littérature, il s'agit donc d'une « soft *subsidies* » (Storm et Nielsen, 2015) caractéristique d'une CBL.

### 3.2. Insolvabilité et faillites

Les faillites de clubs, sur la période, ont été inventoriées par Scelles et *al.* (2016) qui se sont intéressés aux insolvabilités dans le football français sur la période 1970-2014. Ces données ont été actualisées pour incorporer la saison 2014/2015. Elles sont présentées dans le tableau 5. Par principe, les clubs professionnels ayant fait faillite entre 2006/2007 et 2014/2015 ont tous fait l'objet d'une rétrogradation sportive au-delà de la Ligue 2, par application du règlement de la compétition. Par conséquent, ils ne peuvent concerner les 24 clubs pour lesquelles nous disposons des données financières mais au contraire, les 31 autres.

Saisons	Clubs en faillite
2008/2009	Libourne - Sète
2010/2011	Grenoble FC - Strasbourg - Gueugnon

2011/2012	Besançon
2012/2013	Sedan - Le Mans - FC Rouen
2013/2014	Vannes -
2014/2015	Arles/Avignon
Nombre total de faillites de club sur la période	11 clubs

Tableau 5 : Recensement des faillites de clubs professionnels sur les saisons 2006/2007 à 2014/2015. Sources : à partir de Scelles et al. (2016) et l'actualisation des auteurs.

Il a ainsi été recensé 11 faillites sur un total de 55 clubs ce qui représente 20 % de l'ensemble. Certes, ces faillites sont toujours intervenues à l'intersaison, ou après une relégation administrative par la DNCG en championnat amateur. Elles n'ont donc pas perturbé la compétition professionnelle et l'objectif visé par la DNCG est donc atteint. Cette proportion ne peut toutefois pas être considérée comme négligeable et il n'est pas possible de considérer que les clubs peuvent dépenser sans compter et qu'ils trouveront toujours les moyens de se refinancer.

### 3.3. Contrainte budgétaire et performance sportive

Au cours des 9 saisons observées, 55 clubs ont participé au moins une fois à la compétition professionnelle mais seuls 24 ont réussi à s'y maintenir. En ligue ouverte, l'objectif d'un club est la performance sportive afin, tout d'abord, de se maintenir à son niveau de compétition, ensuite de se qualifier pour le niveau supérieur en championnat national ou européen (Sloane, 1971 ; Ascari et Gagnepain, 2006 ; Késenne, 2007). Or, sa performance sportive dépend de ses ressources financières (Szymanski et Kuypers, 1999 ; Hall et *al.*, 2002). Le revenu annuel moyen des 31 clubs exclus de notre échantillon n'est que de 15 M€ comparé aux 55 M€ des 24 clubs qui se sont maintenus dans la compétition professionnelle, recensé au tableau 1. Plus particulièrement, le rapport DNCG sur la saison 2015/2016 établit qu'un club de Ligue 2 dont la masse salariale est inférieure à 10 M€ a 34 % de chance d'être relégué en championnat National et seulement 24 % d'être promu en division supérieure. Cela illustre de nouveau le lien entre performance et budget. Par conséquent, il est possible de conclure que les 31 clubs qui n'ont pu se maintenir durablement dans la compétition professionnelle ne disposaient pas des ressources financières suffisantes pour y parvenir. Ils n'étaient pas en capacité de dépenser sans se préoccuper d'équilibrer leurs comptes, ce qui est encore plus vrai pour les 11 qui ont fait faillite, d'où leur classification dans le groupe des clubs soumis à une contrainte budgétaire « dure ».

Ces résultats montrent que finalement, seuls un petit nombre de clubs peut s'affranchir d'une contrainte budgétaire stricte et performer au plus haut niveau. Il n'est donc pas possible de conclure que l'ensemble des clubs professionnels de football en France évolue dans le cadre d'une CBL.

#### 4. Typologie des clubs et graduation de la contrainte budgétaire

Dès lors, ces résultats nous incitent à proposer une typologie des clubs selon la nature de leur contrainte budgétaire caractérisée à partir des variables corrélées.

Selon Grémy et Le Moan (1977), « élaborer une typologie consiste à distinguer, au sein d'un ensemble d'unités (individus, groupes d'individus, faits sociaux, etc.), des groupes que l'on puisse considérer comme homogènes d'un certain point de vue ». L'analyse typologique vise effectivement à réduire le nombre des observations en les regroupant en types homogènes, et les groupes doivent être aussi dissemblables que possible entre eux. Les ressemblances et dissemblances sont ici construites à partir de la caractérisation des contraintes budgétaires. La construction de l'idéal-type n'est, dès lors, pas un reflet exact de la réalité, puisqu'elle vise à accentuer unilatéralement une caractéristique que l'on considère significative (qui fait sens pour le chercheur) au regard de l'objet étudié. On vise ainsi à construire une figure « idéale » du phénomène à l'étude.

C'est pourquoi, nous proposons une typologie fondée sur le niveau de contrainte budgétaire :

- Contrainte budgétaire « dure » qui s'impose à trois catégories de clubs :
  - Les clubs globalement bénéficiaires :  $RNCCum > 0$  sur la période. La possibilité de faire des déficits leur aurait sans doute permis de recruter plus et d'atteindre théoriquement un meilleur classement sportif. C'est pourquoi nous les avons intégrés dans cette catégorie.
  - Les clubs déficitaires ( $RNCCum < 0$ ) qui ne bénéficient pas d'apports de leurs actionnaires ( $APCC < 0$ )
  - Les clubs qui n'ont pas pu se maintenir au niveau professionnel : clubs ayant participé au moins une fois aux championnats de L1 et/ou L2 sur la période mais exclus de l'échantillon. Il a été montré que ces clubs n'avaient pas le revenu suffisant pour participer durablement à la compétition professionnelle, ce qui a pu mener certains à la faillite.

- Contrainte budgétaire « lâche » qui concerne les clubs présentant les caractéristiques suivantes :
  - Un déficit cumulé (RNCCum < 0)
  - Compensé en totalité par l'actionnaire (SAPCC > 0)
  - Qui n'ont pas amoindri leur capital joueur pour financer leur activité (INV > 0)
  - Niveau de jeu en Ligue 1 sur toute la période (SC < 90). Le club doit avoir les ressources pour performer sportivement au plus haut niveau pour pouvoir être considéré comme non soumis à une contrainte budgétaire.
  
- Contrainte budgétaire « modérée » qui concerne les clubs entre deux soit ceux qui répondent aux conditions suivantes :
  - Un déficit cumulé (RNCCum < 0)
  - Soit non compensé en totalité par l'actionnaire NonCouvP >0)
  - Soit compensé en totalité par l'actionnaire (SAPCC >0) mais sans que le club ait pu rester en L1 toute la période (SC > 90) ou investir (cas de l'Olympique Lyonnais, OL).

L'application de ces critères de classification aux 55 clubs composant notre terrain permet d'établir la typologie présentée dans le tableau 6.

	RNC Cum	APCC	SAPCC	NonCouvP	INV	SC
	Contrainte budgétaire dure					
MHSP	10 990	3 518	3 518	0	4 988	136
FCL	5 357	-1 965	-1 965	0	11 257	101
TFC	5 152	-5 248	-5 248	0	3 907	90
DFCO	931	2 340	2 340	0	273	241
LBC	216	13	13	0	- 20	314
ASSE	-1 645	-1 544	-1 544	- 1 645	- 1 275	81
MOYENNE	3 500	-481	-481	- 274	3 188	160,5
	Contrainte budgétaire lâche					
GB	-29 300	49 364	20 064	0	6 817	47
LOSC	-13 847	26 613	12 766	0	7 913	47
PSG	-270 615	501 962	231 347	0	177 108	59
MOYENNE	-104 587	192 646	88 059	0	63 946	51
	Contrainte budgétaire modérée					



ASM	-207 976	346 783	138 807	0	97 751	112
OL	-123 779	207 600	83 821	0	- 69 152	24
FCSM	-23 182	30 553	7 371	0	- 11 613	133
SMC	-1 617	2 787	1 170	0	112	165
SB29	-999	1 671	672	0	127	221
ACA	-4 002	1 487	0	- 2 515	- 1 634	242
HAC	-7 025	4 499	0	- 2 526	3	243
ASNL	-10 548	6 359	0	- 4 189	- 4 539	135
AJA	-19 423	8 190	0	- 11 233	- 11 311	157
OGCN	-15 096	10 585	0	- 4 511	- 2 057	110
VAFC	-19 461	16 364	0	- 3 097	- 848	142
FCN	-42 038	35 404	0	- 6 634	- 5 300	208
OM	-44 825	36 058	0	-8 767	10 578	32
SR	-41 189	38 323	0	- 2 866	1 368	72
RCL	-69 983	69 617	0	-366	- 20 719	180
MOYENNE	-42 076	54 419	15 456	- 3 114	-1 149	145

Tableau 6 : Classement des clubs selon le niveau de contrainte budgétaire

En conséquence, la catégorie de CB lâche ne comprend que trois clubs en capacité d'obtenir les ressources nécessaires pour performer durablement au plus haut niveau en mobilisant un capital joueurs toujours plus important.

La catégorie de CB modérée comprend 15 clubs qui sont restés dans les championnats professionnels sur les neuf saisons de notre analyse mais sans performer toujours au plus haut niveau. Les déficits sont compensés par leurs actionnaires en totalité ou en partie mais ils ont pu être amenés à se séparer de certains joueurs pour assurer leur solvabilité. L'Olympique Lyonnais est un cas particulier dans la mesure où le club a dû céder des joueurs au moment où il a dû financer son stade, montrant ainsi son incapacité à mobiliser les fonds nécessaires à l'ensemble de ses investissements.

Enfin, le tableau 6 recense six clubs soumis à une CB dure. Il est nécessaire d'y ajouter, selon notre définition, les 31 clubs ayant participé au moins une fois à la compétition professionnelle sur notre durée d'étude mais qui n'ont pu s'y maintenir. Cette catégorie est donc la plus importante avec globalement 37 clubs.

## 5. Analyse des résultats et conclusion

Ces éléments seront développés en quatre points avec successivement la synthèse des résultats, la préconisation qui en découle, la question de la responsabilité des régulateurs dans la gouvernance des clubs puis les apports et la généralisation des résultats.

### *En synthèse : un niveau de contrainte budgétaire inégal*

Nos résultats montrent qu'un très petit nombre de clubs évolue dans le cadre d'une CBL qui leur permet de dépenser « sans compter » pour performer sportivement. Se pose alors la question de la durabilité de ce comportement. En effet, sur les trois clubs concernés, le LOSC a depuis été vendu à un investisseur chinois par l'ancien propriétaire, le groupe Partouche, qui s'était lassé de compenser les pertes. De son côté, le groupe M6, actionnaire principal des Girondins de Bordeaux cherche également à vendre pour les mêmes raisons (Couderc-Mincheneau, 2016). Seul l'actionnaire qatari du PSG poursuit une stratégie d'investissement joueur dans l'objectif d'atteindre le plus haut niveau sportif européen.

En fait, la grande majorité des clubs français est soumise à une contrainte budgétaire dure qui ne leur permet pas de viser le plus haut niveau sportif et dont l'absence de rentabilité est classiquement sanctionnée par la faillite : 11 sur les 31 de cette catégorie soit plus d'un tiers.

Enfin, un petit nombre de clubs se maintient dans le championnat professionnel durablement, avec le soutien plus ou moins important de leurs actionnaires et en recourant, si besoin, à la vente de leur capital joueur. Ils sont considérés dans notre analyse comme étant soumis à une contrainte budgétaire « modérée » dans le sens où ils bénéficient d'un soutien réel mais limité de leurs actionnaires.

Il est dès lors nécessaire de nuancer les conclusions d'Andreff. Nos résultats montrent que seuls quelques grands clubs, propriétés de magnats ayant plutôt des comportements de mécènes évoluent dans le cadre de la CBL. Tous les autres sont, au contraire, obligés d'arbitrer entre contrainte budgétaire plus ou moins stricte et recherche de performance sportive. La logique interne de l'activité, dans un marché du travail européen dérégulé, amène les clubs à consacrer l'essentiel de leur valeur ajoutée au financement du potentiel sportif afin d'obtenir de meilleurs résultats que leurs adversaires. Dès lors, la question de la performance économique des clubs ne se pose plus en termes de gouvernance de ces organisations, mais en termes de régulation sectorielle tant au niveau français qu'au niveau européen.

### *Préconisation : la nécessaire convergence des systèmes de régulation financière du football professionnel*

Ces travaux ont montré que la régulation mise en place en France sous l'égide de la DNCG ne visait pas à imposer aux clubs d'être rentables mais seulement solvables, permettant à ceux qui en ont les moyens d'évoluer dans une CBL. Cela se traduit à la fois par des déficits persistants et par des apports réguliers des actionnaires pour garantir la solvabilité de leurs clubs, indispensable pour continuer à jouer au plus haut niveau.

A l'inverse, la régulation financière mise en place par l'UEFA depuis 2010 sous l'appellation de *fair-play financier* (FPF) a pour objectif la rentabilité des clubs. Ils sont ainsi autorisés à dépenser dans la limite des ressources qu'ils sont capables de générer, uniquement à partir de l'activité football du club, sans recours à des ressources externes en provenance notamment de leurs actionnaires. Il est toutefois autorisé aux clubs de réaliser jusqu'à 30 M€ de pertes cumulées sur 3 ans, sous réserve de la couverture de celles-ci par leurs actionnaires. L'objectif du FPF est en fait d'imposer une contrainte budgétaire dure à ces clubs visant à les contraindre à diminuer leur principale dépense à savoir les salaires joueurs (Dermitt-Richard et al., 2017). Les premières données de bilan publiées par l'UEFA montrent une diminution de plus de 70 % des pertes réalisées par les clubs européens en trois ans d'application du FPF : de 1,7 Md€ en 2011 au niveau le plus haut, à 500 M€ en 2014 (UEFA, 2014). C'est pourquoi ce système est considéré comme un outil d'amélioration de la gouvernance des clubs professionnels (Paché, 2015).

En conséquence, il doit être considéré qu'il existe deux systèmes de régulation dont les objectifs divergent et aboutissent à des conclusions contradictoires. Ainsi, deux clubs français ont été sanctionnés au titre du FPF : le PSG en 2014 et l'AS Monaco en 2015, du fait de la contribution de leurs actionnaires à l'équilibre de leurs finances alors que dans le même temps, la DNCG avait validé sans restriction leurs participations au championnat français.

Ces deux systèmes de régulation reposent en fait sur une approche différente du niveau de contrainte budgétaire devant être imposée aux clubs. La DNCG impose une CBL alors que le FPF exige le respect d'une contrainte budgétaire plus dure. Le nombre de clubs sanctionnés est en constante diminution depuis l'entrée en vigueur du FPF (UEFA, 2016) montrant ainsi que les clubs adaptent de fait leurs comportements aux exigences de régulation de leur secteur d'activité.

Il a été considéré que l'accumulation de déficits imposant un recours aux actionnaires ou à défaut conduisant à la faillite est synonyme de mauvaise gouvernance des clubs. Dès lors, toute régulation qui cautionne ce mode de fonctionnement n'apparaît pas pertinente. En conséquence, la DNCG doit faire évoluer son objectif de régulation, et les outils pour y parvenir, en transposant dans le football professionnel français, le système de fair-play financier prôné par l'UEFA.

Cette évolution impose que le cadre de régulation défini conjointement avec l'ensemble des parties prenantes en 1989 soit redéfini pour adopter le principe d'une contrainte budgétaire plus dure. Nos travaux montrent qu'un très grand nombre de clubs français sont déjà dans cette logique de contrainte. Ceux qui ont la capacité de s'en affranchir sont en infraction avec le FPF et encourent donc, et/ou ont déjà subi, des sanctions au niveau européen quand ils atteignent leur objectif de participation aux compétitions européennes. Dès lors, la refonte du système de régulation français telle que proposée, ne devrait pas générer de difficultés majeures et serait le moyen de promouvoir une meilleure gouvernance de ces clubs.

### *La responsabilité des régulateurs dans la gouvernance des clubs*

Ces résultats montrent aussi que les clubs adaptent leur comportement aux exigences de la régulation sectorielle dont ils font l'objet. Ainsi, à la suite des sanctions imposées par l'UEFA dans le cadre du FPF en 2014, le PSG a respecté sur les saisons suivantes l'exigence de rentabilité qui lui avait été imposée. En acceptant qu'un club évolue dans le cadre d'une CBL, la DNCG entretient ce qu'Andreff qualifie de « mauvaise gouvernance ». A l'inverse, en imposant une contrainte budgétaire plus stricte, le FPF promeut une « bonne gouvernance ». C'est pourquoi il peut être conclu que les régulateurs, et notamment la DNCG portent une part de responsabilité dans la persistance d'une « mauvaise gouvernance » des clubs français.

### *Apports et généralisation des résultats*

Cette contribution a permis de préciser le concept de contrainte budgétaire et proposer une graduation de celle-ci à partir de critères objectifs permettant ainsi de définir une typologie des comportements des clubs professionnels en termes de recherche de rentabilité.

De façon plus globale, cette analyse montre la nécessaire complémentarité entre les approches de gestion et les approches économiques. En effet, en focalisant notre analyse sur les clubs et non sur la ligue, il a été mis en évidence l'existence de situations différentes entre organisations d'un même secteur en termes de stratégie. Au contraire, les approches

économiques et notamment économétriques menées dans la littérature ont tendance à englober l'ensemble des organisations d'un secteur dans leurs modèles pour en tirer des conclusions générales difficiles à appliquer pour une organisation donnée. De ce fait, notre investigation affirme la nécessité d'une analyse détaillée des organisations d'un secteur pour que l'entité régulatrice puisse prendre des décisions, impactant leur gouvernance et, *in fine*, leur performance, adaptées à ces différentes organisations sur la base de critères objectifs. Elle contribue dès lors à interroger le lien entre entité régulatrice et organisations d'un secteur dans une optique d'optimisation de la gestion et de la performance de ces dernières.

Enfin, notre recherche illustre la question plus générale de l'harmonisation entre régulation nationale et supra-nationale en montrant que les mêmes dysfonctionnements d'un même secteur d'activité peuvent conduire à la mise en place de deux modalités de régulation différentes voire contradictoires.

## Bibliographie

- Andreff W. (2007). "French Football: A Financial Crisis Rooted in Weak Governance", *Journal of Sports Economics*, vol. 8, n° 6, december, 652–61.
- Andreff W. (2009). « Équilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel », *Revue Economique*, vol. 60, n°2, juillet-septembre, 591-364.
- Andreff W. (2015). *Disequilibrium Sports Economics: Competitive Imbalance and Budget Constraints*, Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham.
- Arrondel L., Duhautois R. (2018). *L'argent du football*, CEPREMAP.
- Ascari G., Gagnepain P. (2006). "Spanish Football", *Journal of Sports Economics*, vol. 7, n° 1, February, 76–89.
- Couderc-Mincheneau M. (2016). Les systèmes de pilotage de la performance financière des clubs de football professionnel français, Doctorat en sciences de gestion, Nantes, Université Bretagne Loire.
- Dermit-Richard N. (2004). La légitimité de la régulation financière des championnats professionnels de sports collectifs : le cas du championnat professionnel de football en France, Doctorat en sciences de sport, Rouen, Université de Rouen.
- Dermit-Richard N., Scelles N., Morrow S., (2017), "French DNCG management control versus european UEFA financial fair-play: a divergent conception of financial regulation objectives", *Soccer & Society*.
- Direction Nationale du Contrôle de Gestion, *Rapports d'activité sur les comptes des clubs professionnels, saisons 2005 à 2014*, Paris, Ligue Nationale de football.
- Gouguet J. J., Primault D. (2006). "The French Exception", *Journal of Sports Economics*, vol. 7, n° 1, February, 47–59.
- Grémy J.-P., Le Moan M.-J. (1977). « Analyse de la démarche de construction de typologies dans les sciences sociales », *Informatique et sciences humaines*, n° 35.
- Hall S., Szymanski S., Zimbalist A.S. (2002). "Testing Causality Between Team Performance and Payroll: The Cases of Major League Baseball and English Soccer", *Journal of Sports Economics*, vol. 3 n°2, May, 149-168.

- Késenne S. (2007). "The peculiar international economics of professional football in Europe", *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 54, n° 3, June, 388-399.
- Kornaï, J. (1980). *The economics of shortage*, North Holland Publishing, Amsterdam.
- Kornaï J., Maskin E., Roland G. (2003). « Understanding the soft budget constraint », *Journal of economic literature*, vol. 41 n°4, December, 1095–1136.
- Lago U., Simmons R., Szymanski S. (2006). "The Financial Crisis in European Football: An Introduction". *Journal of Sports Economics*, vol. 7, n°1, February, 3-12.
- Meyssonnier F., Mincheneau M. (2013). "Le contrôle de gestion des clubs de football professionnel », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 16, n°4, 1-20.
- Minquet JP-L. (2004). « Sports, football et finance », *Revue française de gestion*, vol 3, n°150, avril, 141-160.
- Morrow S. (2006). "Scottish Football: It's a Funny Old Business", *Journal of Sports Economics*, vol. 7, n°1, February, 90-95.
- Paché G. (2015). « Gouverner le football professionnel : les clubs européens face aux sirènes de l'américanisation », *Revue de management stratégique*, vol.10, n°1, 1-17.
- Paché G., N'Goala G. (2011). « Les stratégies de création et d'appropriation de la valeur dans un contexte d'incertitude majeure : le cas du football professionnel », *Management et Avenir*, vol 6, n°46, juin, p.53-78
- Rosen S., Sanderson A. (2001). "Labour Markets in Professional Sports", *The Economic Journal*, vol. 111, n° 469, February, 47-68.
- Scelles N., Szymanski S., Dermit-Richard, N. (2016). "Insolvency in French soccer: The case of payment failure". *Journal of Sports Economics*, *OnlineFirst*, doi:10.1177/1527002516674510.
- Senaux, B. (2004). « Gouvernance des clubs de football professionnel : une approche partenariale », 13e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin.
- Sloane P. J. (1971). "The economics of Professional Football: The Football Club as a Utility Maximiser", *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 18, n° 2, June, 121-146.
- Solberg H. A., Haugen, K. K. (2010). "European club football: why enormous revenues are not enough?", *Sport in Society*, vol. 13, n°2, February, 329-343.
- Storm R. K., Nielsen K. (2012). "Soft budget constraints in professional football", *European Sport Management Quarterly*, vol. 12, n° 2, April, 183-201.
- Szymanski S., Kuypers T. (1999). *Winners and losers: The business strategy of football*, Viking, London.
- Touchais L. (2001). « Le contrôle de gestion en situation d'incertitude : le cas du sport spectacle », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 4, n°1, mars, 215-237.
- Union Européenne de Football Association (UEFA), 2015, Panorama du football interclubs européen, exercice 2014, UEFA, Nyon
- Union Européenne de Football Association (UEFA), 2016, Compliance and investigation activity report 2013-15, UEFA, Nyon
- Vrooman J. (2007). "Theory of the beautiful game: The unification of European football", *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 54, n° 3, June, 314–354.