



## L'économie du sport: un secteur en cours de maturation

Séverine Bardon

---



**Édition électronique**

URL : <http://journals.openedition.org/perspectiveschinoises/3733>  
ISSN : 1996-4609

**Éditeur**

Centre d'étude français sur la Chine contemporaine

**Édition imprimée**

Date de publication : 6 janvier 2008  
Pagination : 42-48  
ISSN : 1021-9013

**Référence électronique**

Séverine Bardon, « L'économie du sport: un secteur en cours de maturation », *Perspectives chinoises* [En ligne], 2008/1 | 2008, mis en ligne le 01 mars 2011, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/perspectiveschinoises/3733>

---

# L'économie du sport : un secteur en cours de maturation

SÉVERINE BARDON

**L'organisation de la filière sportive ayant longtemps été conçue en Chine comme un outil au service du prestige national, le développement d'un véritable marché du sport est un phénomène encore récent. L'article retrace cette évolution tout en montrant que le secteur, encore peu mature, demeure risqué pour les investisseurs.**

Jusqu'au milieu des années 1990, le sport est resté en Chine l'apanage de l'État. L'Administration générale des sports, relayée par les fédérations sportives, prenait en charge le moindre détail de la vie des athlètes, recrutés parfois dès l'âge de cinq ou six ans : entraînement et éducation, mais également logement, nourriture, frais quotidiens et salaires. Les autorités chinoises étaient les seules responsables de l'organisation des compétitions, locales ou nationales, amicales ou inscrites dans des championnats. Elles choisissaient, sur des critères sportifs mais aussi moraux, les athlètes qui auraient l'honneur de représenter le pays sur la scène internationale. Toute la filière sportive, conçue par les politiques chinois comme un outil au service du prestige national, vivait donc au rythme des décisions de fonctionnaires d'État. Et ces mêmes fonctionnaires tenaient seuls les cordons du budget national permettant de financer ce système sportif d'inspiration nettement soviétique.

La donne a commencé à changer avec la création d'un championnat de football professionnel en 1994. Consciente de ses capacités de financement limitées, et du frein que cela représentait pour le développement du sport de haut niveau, la Chine s'est timidement ouverte aux apports extérieurs : les clubs ont été incités à trouver des fonds auprès des entreprises locales, le championnat s'est mis en quête de sponsors privés, et un marché sportif, d'abord limité au football mais rapidement élargi au basket, s'est progressivement mis en place. La tendance à la privatisation du sport chinois s'est accélérée sous l'influence de facteurs structurels (volonté de l'administration des sports de réformer son système de financement) et conjoncturels (l'organisation des jeux Olympiques de 2008 et la notoriété croissante de certains athlètes chinois). Mais alors que les réformes économiques ont été menées tambour bat-

tant dans le pays, le marché du sport reste largement contrôlé par une administration d'État très à cheval sur ses prérogatives. Les législations, tâtonnantes, n'offrent encore qu'un cadre d'investissement flou et souvent défavorable aux logiques purement commerciales. Privilégiant les résultats sportifs internationaux aux enjeux économiques qui sont devenus le moteur du sport occidental, la Chine réserve quelques surprises aux investisseurs alléchés par le potentiel de ce secteur en plein essor<sup>(1)</sup>.

Le système sportif mis en place à l'arrivée des communistes en 1949 s'est maintenu pendant de longues décennies. Au-delà du caractère totalitaire de la prise en charge des athlètes, que seule l'Union soviétique a pu connaître, ce système se caractérisait par son grand dénuement. Après avoir augmenté drastiquement, notamment dans la perspective des Jeux de Pékin, le budget de l'administration des sports n'atteignait en 2004 que l'équivalent de 200 millions d'euros<sup>(2)</sup>. Un montant bien faible pour financer l'intégralité de la filière du sport professionnel, qui rassemble près de 150 000 personnes (des athlètes aux entraîneurs, en passant par le personnel technique, médical et scientifique, ainsi que tous les administrateurs)<sup>(3)</sup>. À titre de comparaison, le projet de loi de finance français pour 2005 octroyait 497 millions d'euros à la filière sportive nationale, bien moins peuplée que le vivier chinois<sup>(4)</sup>. Les

1. Cet article s'appuie principalement sur des interviews réalisés en Chine entre décembre 2004 et février 2008, dans le cadre de reportages pour le quotidien *L'Équipe* et pour l'hebdomadaire *L'Équipe Magazine*.

2. Le budget d'État alloué à l'administration du sport est étrangement tenu secret. Ce chiffre ne peut donc être considéré que comme une approximation. Cf. *The Guardian*, « Going for gold », 10 novembre 2004.

3. *China Statistical Yearbook 2003*, China Statistics Press.

4. Projet de loi de finance 2005, sur le site Internet du Sénat.

contraintes budgétaires chinoises rendent donc particulièrement modestes les conditions de vie et d'entraînement, les salaires versés aux sportifs et entraîneurs, ou même les primes aux résultats. C'était en tout cas la situation qui prévalait dans le passé : Rong Guotan, le pongiste qui avait offert à la Chine son premier titre de champion du monde en 1959 n'avait reçu aucune prime pour sa performance. Le salaire de la championne du monde de volley-ball féminin, Lang Ping, atteignait à peine 100 yuans par mois dans les années 1980. Et Xu Haifeng, le premier médaillé d'or olympique chinois, vainqueur de l'épreuve de tir à Los Angeles en 1984, se souvient avoir reçu une prime de 8 000 yuans. Mais la fierté nationale compensait alors le manque de reconnaissance sonnante et trébuchante : « Le pays dépensait beaucoup d'argent pour nous former, et quand on devenait champion, il nous donnait encore de grands honneurs. À l'époque, l'honneur était très important <sup>(5)</sup> », se souvient Xu Haifeng avec une pointe de nostalgie. Aujourd'hui encore, les sports les moins populaires, sans autres ressources que celles allouées par l'administration d'État, continuent à se débattre avec des budgets extrêmement limités.

## Des sports aux budgets restreints : le cas de la boxe

L'équipe nationale de boxe dispose par exemple d'une enveloppe totale de moins de 2 millions de yuans par an pour faire vivre 40 personnes. Zou Shiming, champion du monde 2005 dans la catégorie des 48 kg, détaillait ainsi ses revenus quelques mois avant son titre : « quand je suis rentré dans l'équipe provinciale, j'ai eu trois ans de mise à l'essai. Pendant ces trois années, la province fournissait le logement et les repas, mais pour le reste, c'est ma famille qui m'a entretenu. En 2000, j'ai touché mon premier salaire de boxeur : 300 yuans par mois. Et maintenant, je gagne 1 000 yuans <sup>(6)</sup> ». La boxe ne dispose pas de camp d'entraînement fixe, mais navigue entre différentes provinces, en fonction du climat et des conditions matérielles des infrastructures locales. Les sportifs doivent se contenter d'établissements provinciaux, dont celui du Guizhou, choisi pour les entraînements d'été. Situé à une trentaine de kilomètres de la ville de Guiyang, ce centre est un exemple d'austère réclusion : les gymnases, dortoirs et cantines sont entourés d'une palissade dont le portail est jalousement gardé par un concierge très à cheval sur ses prérogatives. Les athlètes partagent des chambres étroites et dépouillées. Et la piste d'endurance se résume à un champ labouré par les sabots des buffles du village voisin. Ces conditions de vie et d'entraînement spar-

tiates n'ont pas empêché Zou Shiming de briller sur la scène mondiale. Les résultats internationaux du boxeur vedette ont d'ailleurs amené l'administration d'État à consacrer davantage de fonds à ce sport, espoir de médaille d'or olympique en 2008. Mais si la boxe reste dépendante des fonds d'État, d'autres sports, plus médiatiques, ont d'ores et déjà pris le tournant de l'économie de marché. Une réforme évidemment décidée et encadrée par l'administration, qui a choisi les deux disciplines les plus populaires, football et basket, pour jouer les pionniers du capitalisme sportif.

## Un début de réforme chaotique : les déboires du football

C'est le football qui a essuyé les plâtres de la transition, avec la création d'un championnat professionnel en 1994. Mise en œuvre par des fonctionnaires mal formés aux règles du marché, la réforme du football s'est accompagnée d'une longue période de confusion dont les répercussions ont fini par affecter le niveau général de la discipline. Instabilité des investisseurs, hausse des coûts, corruption, manque de visibilité d'un championnat devenu très décevant : le football chinois a joué le rôle de cobaye malheureux d'une réforme conduite à tâtons.

L'ouverture des clubs aux investisseurs privés avait pourtant suscité l'engouement des entreprises chinoises, qui y ont vu une opportunité commerciale et un canal de promotion de leur image de marque. Mais la hausse des capitaux mis à disposition du football chinois a provoqué une augmentation rapide des salaires des joueurs et des entraîneurs, à laquelle les propriétaires des clubs n'étaient pas toujours préparés. Selon une étude publiée par le magazine *Caijing* en 2000, les 14 clubs de première division à l'époque gagnaient moins de 20 millions de yuans en moyenne sur une saison, alors qu'ils dépensaient, toujours en moyenne, entre 30 et 70 millions par an. Confrontées à des pertes qu'elles ne pouvaient assumer, les entreprises se sont retirées du jeu les unes après les autres et les clubs ont changé de mains, parfois même en cours de saison. En dix ans de championnat, les 22 équipes engagées dans la Jia A (l'équivalent de la première division) ont toutes changé de nom au moins une fois. Le record d'instabilité revient probablement au club du Liaoning, « le roi des trophées » avant les débuts du championnat professionnel : entre 1999 et 2004, le club a été rebaptisé 11 fois suite à la valse de ses sponsors.

5. Entretien à Pékin en septembre 2005.

6. Enquête dans le centre national d'entraînement du Guizhou, du 17 au 20 octobre 2005.

La privatisation du football a de plus entraîné un cafouillage administratif au démarrage. Mal formées aux règles du marché, soucieuses avant tout de protéger leurs prérogatives, les autorités officielles ont peiné à gérer l'ouverture de leur discipline au marketing privé. À sa création en 1994, l'exploitation commerciale du championnat chinois était chapeauté par le groupe international IMG, spécialiste du marketing sportif. Mais l'avènement de la Super ligue chinoise, et des problèmes de relations entre l'Association chinoise de football (CFA) et IMG, ont conduit la CFA à transférer l'exploitation commerciale de la ligue à la Chinese Football Development Corporation. Cette entité commerciale créée pour l'occasion en 2002, était en fait une émanation directe de la CFA, ce qui permettait à l'administration d'État de reprendre le contrôle du championnat en lui fixant des objectifs financiers. Les modalités de levée des fonds étaient également imposées par la CFA, et souvent très contraignantes pour les sponsors qui voyaient leurs retours sur investissements limités.

À ces déboires structurels, conséquences de régulations confuses et inadaptées au besoin du marché, sont venus s'ajouter plusieurs scandales liés au championnat. Les nouveaux enjeux financiers du football ont engendré une forte corruption : matchs truqués, paris illégaux, achats de sportifs ou d'arbitres pour influencer le résultat des compétitions (affaire dite des « sifflets noirs ») ont rapidement terni l'image du championnat. Les entreprises qui avaient investi dans les clubs ou qui sponsorisaient le championnat ont ainsi vu leur nom associé avec le plus grand scandale de corruption sportive de la Chine contemporaine. L'expérience la plus représentative des aléas de ce marché en Chine est probablement celle de PepsiCo Inc<sup>(7)</sup>. L'entreprise avait signé en 1999 un accord de *sponsoring* avec la CFA, qui devait porter sur cinq ans. Le contrat prévoyait notamment la diffusion de 30 matchs par saison sur les chaînes de CCTV, retransmissions durant lesquelles le logo de Pepsi devait figurer en bonne place. Mais la télévision nationale a diffusé beaucoup moins de matchs que prévu sur la saison 2001, et a même totalement interrompu ses retransmissions au début de la saison 2002. À la fin de l'année, PepsiCo rompait son contrat avec la CFA, deux ans avant son terme légal. La situation du football a continué à se dégrader au point qu'un document officiel de la Commission de régulation et d'administration des capitaux d'État, dévoilé par la presse cantonnaise en février 2004, conseillait aux entreprises d'État de ne pas investir dans les clubs de football. Malgré les démentis de la CFA et de la Commission de régulation, l'article révélait un problème de fond du football chinois : les réglementations

parfois chaotiques de la CFA et du Bureau des sports, le monopole télévisuel de CCTV, les fortes contraintes commerciales pesant sur les clubs, rendaient extrêmement risqués les investissements dans les clubs chinois.

## Une administration en quête d'argent

Ce démarrage un peu tumultueux n'a pas empêché l'administration des sports de persister dans la voie de la réforme, le marketing sportif s'imposant comme le seul moyen de financer correctement les clubs, les championnats et par extension l'intégralité du sport de haut niveau. Au-delà de son rôle de législateur et d'organisateur de la filière sportive professionnelle, l'administration a donc entrepris de développer des événements à but lucratif. « La Chine a tendance à choisir des sports populaires à l'étranger afin d'attirer des sponsors internationaux<sup>(8)</sup> », explique ainsi Mei Wong, directrice générale adjointe de China Sports Industry International, la branche commerciale de l'administration des sports. « Les principaux événements sportifs de l'année, Formule 1, NBA, open de tennis, ont tous un fort potentiel commercial. L'objectif principal est de gagner de l'argent », précisait-elle lors d'un interview en décembre 2004. Selon les statistiques du gouvernement, la Formule 1 aurait généré cette année-là un profit de 2 milliards de yuans pour la ville de Shanghai (hôtellerie, immobilier, tourisme, publicité, etc...). Des retombées économiques au sens large d'ailleurs bien supérieures à l'intérêt commercial du circuit en lui-même, qui peine à fidéliser le public. De même, le masters de Shanghai ou l'open de tennis de Pékin ont été conçus pour renflouer les caisses de la fédération de tennis et de l'administration des sports. Ces fonds sont ensuite réinvestis dans la formation des athlètes ou le développement d'infrastructures sportives. Lorsqu'elles ne font pas appel à des entités extérieures pour gérer les sponsors et le marketing, les fédérations internalisent cette activité qui est souvent alors conçue comme secondaire. « En tennis de table, par exemple, la fédération gère les droits elle-même. Mais à part le football et le basket, la plupart des sports se concentrent uniquement sur l'obtention de médailles. Et ils ont les fonds d'État pour cela<sup>(9)</sup> », constate Paul Wong, directeur d'Infront Chine, une agence internationale de marketing sportif.

7. *Business Week*, 15 septembre 2003.

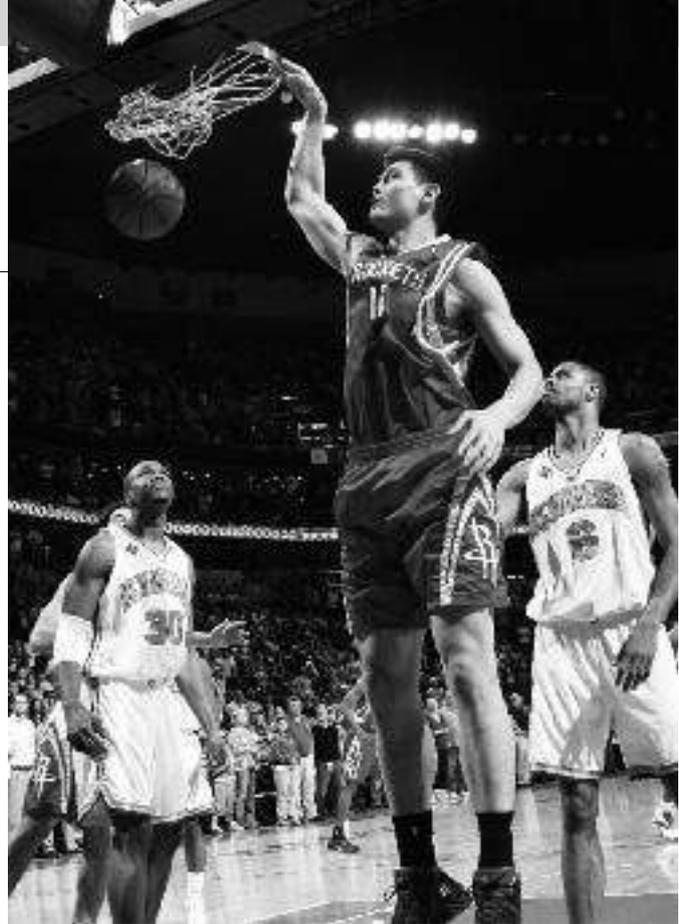
8. Entretien à Pékin le 14 décembre 2004.

9. Entretien à Pékin le 21 février 2008.

## Le cercle vertueux du basket

Ce sont donc les sports les plus populaires qui ont été chargés d'alimenter les caisses de l'administration générale. Et pour réussir leur entrée sur le marché, les fédérations concernées n'ont pas hésité à faire appel aux compétences extérieures. Enclenchée un an plus tard que la réforme du football, celle du basket a connu les mêmes déboires initiaux, avec notamment une interruption de la ligue en 2000 à cause du désistement de ses sponsors. Mais l'Association chinoise de basket (CBA) a ensuite choisi de pousser à l'extrême la logique marketing, assumant pleinement son orientation vers le marché. Elle s'impose aujourd'hui comme un exemple de réforme réussi, à la fois sur les plans commercial et sportif. En 2005, la branche commerciale de la fédération de basket (CBA Marketing) a fondé une *joint-venture* avec Infront. Cette entité dispose de tous les droits de la ligue de basket autres que les noms des clubs et les recettes des matchs, ainsi que les droits sur les équipes nationales. Les montants investis par Infront pour acquérir ces droits sont évidemment confidentiels. « Nous avons abordé la CBA avec un nouveau concept : nous ne sommes pas seulement une banque, nous prenons part à l'organisation des événements sportifs, y compris à la gestion des stades », explique Paul Wong. « C'est une division du travail efficace : la CBA se concentre sur les performances des joueurs, et nous nous focalisons sur la promotion du basket ». Une stratégie visiblement payante, puisque l'audimat de la ligue a pratiquement doublé d'une année sur l'autre (200 millions de spectateurs en 2006, 420 millions en 2007<sup>(10)</sup>). Et les sponsors ont suivi à peu près la même courbe de croissance. Le basket jouit aujourd'hui d'une grande popularité, qui a attiré la très célèbre NBA américaine. En janvier 2008, une *joint-venture* baptisée NBA China et comptant un investissement initial de 253 millions de dollars a été créée avec des entreprises chinoises<sup>(11)</sup>. Son objectif est de gérer les produits dérivés, le marketing et les droits télévisuels de la NBA en Chine. Une marque déjà bien implantée puisqu'en 2006, le site de la NBA en chinois a reçu la visite de dix millions de personnes, et que la NBA a touché cette année-là près de 50 millions de dollars de revenus grâce aux droits de diffusion, à la vente de produits dérivés et au *sponsoring*. Un montant qui peut paraître modeste au regard des 3,5 milliards de dollars de chiffre d'affaires de la NBA aux États-Unis, mais qui devrait augmenter rapidement avec la mise en place d'une structure spécialisée<sup>(12)</sup>.

Au-delà de la réforme structurelle impulsée par l'administration, l'autre facteur décisif pour le développement du mar-



ché du sport vient des athlètes eux-mêmes : grâce à leur montée en puissance sur la scène internationale, les sportifs chinois sont désormais perçus comme des héros dans leur pays. C'est une fois de plus le basket qui s'est retrouvé à la pointe de la tendance, avec la médiatisation extrême des performances de Yao Ming en NBA. D'autres athlètes, tels Liu Xiang (médaillé d'or du 110 mètres haies à Athènes, et recordman du monde de la discipline) et dans une moindre mesure le plongeur Tian Liang (plusieurs fois médaillé olympique et champion du monde), les volleyeuses, les pongistes ou quelques footballeurs, ont profité de cet engouement populaire pour les sportifs à succès. L'apparition de vedettes des parquets ou des stades a permis à la Chine de rentrer dans le cercle vertueux du sport : plus un athlète engrange de performances internationales, plus il attire les sponsors. Ces revenus permettent ensuite à la fédération et à l'administration générale de financer de nouvelles infrastructures et d'embaucher des entraîneurs de haut vol, qui forment de nouveaux talents prêts à briller à leur tour dans les compétitions mondiales. Ce « star-system » sportif est néanmoins très récent en Chine : lorsqu'il jouait à Shanghai, le basketteur Yao Ming n'avait par exemple aucun contrat publicitaire malgré sa notoriété locale. Les publicitaires chinois préféraient alors les starlettes de l'écran ou de la scène à ce grand échelas attifé de maillots étriqués. Ce n'est qu'avec la révélation de Yao Ming en NBA que les sponsors ont pris la mesure de son potentiel commercial. Le joueur

10. Entretien avec Paul Wong le 21 février 2008.

11. Dépêche Associated Press, 14 janvier 2008.

12. *Business Week*, 23 octobre 2007.

chinois est désormais suivi par une équipe de conseillers issus de l'Université de Chicago, pour qui la promotion de Yao Ming constitue un sujet d'étude à part entière. Le basketteur qui n'avait jamais signé un contrat publicitaire lors de son parcours professionnel en Chine, est devenu le représentant de nombreuses marques internationales. On l'a ainsi vu aux côtés de Verne Troyer dans une publicité télévisée pour les ordinateurs Apple ; il a signé des contrats avec Visa International, Nike (qui est devenu son équipementier), Sorrent Inc. (qui développe des jeux vidéos autour du personnage de Yao Ming), China United Telecom, Mc Donald's.... Les montants exacts de ces revenus publicitaires sont entourés du plus grand secret, mais quelques chiffres officieux ont circulé : 40 millions de yuans sur deux ans pour China United Telecom, 700 000 dollars par an pour Sorrent et Apple, un nombre à sept chiffres pour Nike. Ajoutées au contrat avec les Houston Rockets, ces sommes permettent au basketteur d'engranger environ 6 millions de dollars par an. À titre de comparaison, les joueuses de l'équipe nationale chinoise touchent un salaire de 6 à 8000 yuans par mois<sup>(13)</sup> (auxquels viennent malgré tout s'ajouter quelques primes). Cette manne financière ne profite pas seulement au géant chinois de la NBA. En effet, l'administration générale, la fédération et le club d'origine du joueur prélèvent tous leur dû au passage. En avril 2002, le Président de la CBA avait annoncé une nouvelle réglementation, selon laquelle les joueurs chinois à l'étranger devaient reverser 30 % de leurs gains à la CBA, 10 % au gouvernement de leur ville ou province, et 10 % à l'administration générale des sports. Et les Houston Rockets avaient déjà dû déboursier 350 000 dollars pour « louer » Yao Ming à la Chine...

Aucun athlète n'échappe à la règle, même si les pourcentages reversés sont en général gardés secrets. Ce système est visiblement bien accepté par les athlètes, reconnaissants, au moins officiellement, des bons soins que l'État leur a prodigués pendant toutes leurs années de formation. « Je fais des pubs pour Nike et Coca, et une partie de cet argent est reversé à ma fédération et à l'administration des sports. C'est normal, parce que l'État a investi sur moi pendant des années. Et grâce à cet argent, ils peuvent développer autre chose<sup>(14)</sup> », expliquait ainsi Liu Xiang. Seul son de cloche un peu discordant dans cette belle unanimité : « Je dois donner une partie de mes revenus commerciaux à la fédération, mais je ne peux pas dire combien. C'est une question difficile à aborder, cela fait partie des sujets qui ne sont pas très officiels<sup>(15)</sup> », lâchait du bout des lèvres le plongeur vedette Tian Liang. Le champion du monde et médaillé d'or olympique venait d'être écarté de l'équipe nationale, officielle-

ment pour avoir privilégié ses activités commerciales au détriment des entraînements. Officieusement, il y aurait eu conflit sur les montants à reverser et l'administration a préféré se priver d'un athlète collectionneur de médailles plutôt que d'accepter une contestation dans ses rangs.

## Statut des athlètes : les fédérations jouent l'argent

L'exemple de Tian Liang est révélateur des entraves freinant encore le développement du marché du sport en Chine. « L'industrie du sport est en phase de transition : la privatisation est amorcée, mais le contrôle de l'État se maintient. Il existe un écart entre ce que les investisseurs voudraient faire, et ce que le Gouvernement est prêt à faire », constate Mei Wong. Les réformes structurelles ont été lancées, mais ne sont pas allées au bout de la logique de privatisation. Le statut des athlètes en est un exemple. « Les athlètes appartiennent au gouvernement. Pour les contrats, on ne discute pas avec les sportifs mais avec leur fédération<sup>(16)</sup> », explique Jérôme de Goyon, directeur business de S2M, une entreprise de marketing sportif qui s'est ponctuellement essayée à la représentation d'athlètes. « Il n'y a pas d'agent en Chine, ce sont les fonctionnaires de la fédération qui remplissent cette fonction ». Et ces derniers sont apparemment très attachés à leurs prérogatives, comme le soulignait Tian Liang : « je dois obtenir l'accord de la fédération de natation pour engager un agent individuel ». Mais si les fédérations tiennent à leur monopole, elles ne sont pas pour autant formées à ce nouvel exercice. Liu Xiang s'est par exemple retrouvé le héros d'une campagne de publicité pour Baisha, une marque chinoise de cigarettes ! Contre l'avis de la famille de Liu Xiang, la publicité avait été approuvée par la fédération d'athlétisme, avant d'être finalement interdite par le ministre de l'Industrie. Une enquête menée en 2000 auprès des administrateurs des bureaux des sports dans différentes disciplines révélait également qu'une majorité d'entre eux ne comprenait pas à quoi servaient les agents, et ne voyait pas l'intérêt d'organiser des événements sportifs commerciaux<sup>(17)</sup>. « Si on veut créer des événements, on ne passe pas par les fédérations, parce que ça ne les intéresse pas. Elles

13. Entretien à Pékin en novembre 2007 avec Gaëtan Le Brigant, entraîneur français de l'équipe féminine de basket chinoise.

14. Entretien à Pékin le 17 décembre 2004.

15. Entretien à Pékin le 12 octobre 2005.

16. Entretien à Pékin le 22 février 2008.

17. Xudoo.com, 18 juin 2007.

ne veulent que des événements professionnels », confirme Jérôme de Goyon. Les fonctionnaires en charge du sport en Chine manquent souvent de formation économique aux règles de ce marché en développement : « le sport est politique, il est dirigé par des gens qui ne comprennent pas le *sport business* <sup>(18)</sup> », tranche Pierre Justo, directeur de TNS Sport, un centre de recherche sur le sport et les médias. Et les rares hommes d'affaires chinois qui se sont lancés dans ce secteur ne maîtrisent pas toujours les logiques propres au sport. Quelques formations spécialisées dans le management sportif ont néanmoins fait leur apparition <sup>(19)</sup> : l'Université des sports de Pékin a par exemple créé en 2005 un MBA en partenariat avec l'Université américaine de l'Ohio, l'Institut de management de Qinghua propose depuis 2003 une formation similaire avec l'Université technique de Sydney, et l'Université de Pékin ou celle de Fudan à Shanghai ont créé des MBA spécialisés. Mais ces formations restent chères (29 800 yuans par an pour celle de l'Université des sports, 160 000 yuans pour deux ans à Fudan) et donc d'accès restreint pour les étudiants. Les débouchés en sont pour l'instant incertains : l'administration recrute une grande partie des jeunes diplômés qui voient alors leur cadre d'action limité, et les agents privés peinent à s'imposer sur ce marché qui n'en est pas encore vraiment un. La compétence des fonctionnaires du bureau des sports ou des fédérations, et leur familiarité avec les lois du marché, sont pourtant des éléments clés dans le développement de l'économie du sport en Chine. « Les hommes à la tête des fédérations changent tous les quatre ou cinq ans. Or le bien-être de la fédération est très lié à leur personnalité », constate Paul Wong. L'homme d'affaires a pu comparer la CBA (basket) et la CFA (football), pour laquelle Infront détient également les droits sur l'équipe nationale. « Les dirigeants de la CBA sont très ouverts, et ils ont un véritable "think tank" derrière eux. Ceux de la CFA se concentrent trop sur la qualification de leur équipe pour la coupe du monde ou les jeux Olympiques. Nous n'avons pas un très bon contact avec eux, leur style de management est très différent de celui de la CBA. Nos experts ont beaucoup de mal à parler avec eux ». La mainmise administrative sur le sport constitue donc toujours une barrière au développement d'un marché.

### **Droits de retransmissions ridicules, sponsors volatiles : une économie balbutiante**

Autre contrainte, qui est une véritable particularité locale : la situation pratiquement monopolistique de CCTV, le

groupe national de télévision, sur les retransmissions sportives. CCTV5, la chaîne sportive, est en effet la seule à offrir une couverture nationale pour ses programmes, écrasant ainsi la multitude de chaînes provinciales dédiées au sport. « Ceux qui possèdent les droits des compétitions internationales pensent qu'il faut être diffusé en Chine, car on peut ainsi toucher beaucoup de spectateurs. Cela leur donne de la visibilité, et c'est bon pour leurs sponsors. Du coup, les chaînes chinoises ne paient pas beaucoup de droits, car les annonceurs sont prêts à donner leur programme. Ce ne sont pas les chaînes qui sont demandeuses », explique Pierre Justo. CCTV5 se trouve donc en position de force pour négocier les retransmissions des matchs, en direct ou en différé. « Nous souhaitons désespérément une deuxième chaîne de sports nationale », se lamente ainsi Paul Wong. Pour l'heure, CCTV joue de son quasi-monopole pour payer des droits de retransmission ridicules : alors que les droits télévisuels sont en Europe et aux États-Unis l'une des ressources principales des clubs et championnats, cet apport reste en Chine totalement dérisoire. Entre 1999 et 2001, la télévision nationale n'avait ainsi déboursé que 11 millions de yuans pour les 78 matches du championnat national de football : une moyenne de 140 000 yuans par match, soit à peine 2 % des revenus des clubs impliqués. Et ce cas de figure doit être considéré comme relativement favorable aux clubs, puisque CCTV avait à l'époque consenti à payer des droits. Ce qui n'est pas toujours le cas, comme le confie Paul Wong : « CCTV paie des droits pour la ligue de basket, mais les montants sont très faibles. Et pour des matchs de l'équipe nationale, si Yao Ming ne joue pas, il nous est arrivé de devoir verser à CCTV jusqu'à 200 000 yuans pour qu'il y ait une retransmission. CCTV peut gagner beaucoup d'argent avec nous ! ». Les entreprises de marketing doivent donc développer des stratégies de contournement, et se sont largement reportées vers les nouveaux moyens de communication : Internet et la téléphonie mobile. Les portails sportifs se multiplient sur le net, et jouissent en outre d'une fréquentation massive en augmentation régulière. Des services de messagerie instantanée ont également été mis en place pour informer en temps réel les fans de Yao Ming des performances du basketteur en NBA. De nouveaux marchés se créent donc en fonction du contexte local. Mais l'économie du sport en Chine reste très particulière, et ses règles sont encore souvent mal intégrées par les investisseurs chinois. « Le sponsoring d'événement sportif doit se faire sur le long

18. Entretien à Pékin le 26 février 2008.

19. Zhongguo Tiyu Rexian, 21 novembre 2007.

terme, et les entreprises locales ont souvent du mal à le comprendre », constate Jérôme de Goyon. « Beaucoup ont été déçues car elles s'attendaient à des retours rapides. Elles se sont retirées de leurs premiers projets, et sont réticentes à s'engager à nouveau ». Le marketing pâtit aussi parfois du niveau relativement faible des championnats locaux, notamment en football. Certaines entreprises chinoises ont donc préféré investir dans des championnats étrangers, très populaires en Chine et largement suivis par les supporters. Ainsi le groupe de téléphonie mobile Kejian a signé un contrat de *sponsoring* avec le club de football anglais d'Everton en 2002. En versant 3,2 millions de dollars sur deux ans au club de la Ligue 1 anglaise, et en ayant assuré l'intégration dans le club des stars chinoises Li Weifeng et surtout Li Tie, Kejian s'est offert une énorme fenêtre publicitaire en Chine. Déjà spectateurs fidèles du championnat anglais (qui est l'une des composantes du loto sportif en Chine), les supporters chinois ont ainsi pu suivre en direct toutes les rencontres d'Everton, et voir à longueur de matchs le logo de l'entreprise chinoise sur les maillots des joueurs anglais. « C'était une idée géniale. En terme de notoriété, Kejian est passée en deux ans de la 26<sup>e</sup> à la 2<sup>e</sup> place parmi les marques de téléphones portables chinoises », constate Pierre Justo. Des entreprises chinoises (Li Ning, Mengniu et Haier) sont également partenaires de la NBA, dont chaque match est suivi en direct par une moyenne de 20 millions de fans malgré ses horaires de diffusion matinaux. Autant de fonds échappant au système sportif chinois qui n'a pas su retenir les investisseurs, prêts à mettre de l'argent dans le sport mais à condition d'être associés à des championnats de qualité. La recherche d'une bonne image auprès du public n'est d'ailleurs pas en Chine la seule motivation des entreprises locales pour investir dans le sport. Un facteur politique, très spécifique à la Chine, vient en effet s'ajouter aux critères économiques, faussant ainsi les règles du marché. « Le *sponsoring* est en Chine une opportunité pour les marques de se rapprocher des autorités et de faire du *lobbying*<sup>(20)</sup> », explique Nathalie Bastianelli, directrice d'Havas Sport en Chine. « L'entreprise Hyundai, qui s'est vue confier un contrat portant sur le renouvellement des 60 000 taxis de la capitale, est devenue le sponsor de l'équipe de football de Pékin<sup>(21)</sup> ». D'autres entreprises deviennent sponsors par obligation : « les entreprises d'État n'ont parfois pas le choix. Sinopec est sponsor des Jeux, mais ne fait rien pour l'exploiter », constate Jérôme de Goyon. Et les décisions d'investissements, souvent imposées par l'administration générale, ne sont pas toujours inspirées par une rationalité économique. La création de

stades, pour des événements prestigieux comme les jeux nationaux, engendre des dépenses massives, pour une exploitation parfois limitée. Les magnifiques infrastructures sportives de Nankin, spécialement conçues pour les jeux nationaux de 2005 et dont la construction a coûté la modique somme de 285 millions de dollars, restent désespérément vides dans une banlieue déserte de la ville.

Les réglementations floues ou trop contraignantes pour les sponsors, les dépenses et cadres d'action imposés par l'administration sans considération économique, le manque d'expérience de nombreux acteurs font donc du marché du sport en Chine un secteur encore peu mature et relativement risqué. L'organisation des jeux Olympiques de 2008, confiée à la Chine en juillet 2001, était attendue comme un formidable coup d'accélérateur pour le développement d'un véritable marché du sport local. Pour financer les Jeux, la Chine ne pourrait pas se reposer sur ses fonds d'État, et devrait de ce fait s'ouvrir très largement aux apports de capitaux privés. Le comité d'organisation chinois (BOCOG) a rapidement démontré qu'il avait parfaitement saisi comment attirer des sponsors internationaux, alléchés par cette porte ouverte sur un marché rêvé de 1,3 milliard de consommateurs. Le programme marketing des Jeux de Pékin s'est révélé un succès d'une ampleur incomparable, bouclé longtemps à l'avance, et rassemblant des sommes à faire pâlir de jalousie toutes les villes olympiques du passé. Mais une fois encore, la spécificité chinoise a parlé. Alors que la réglementation des Jeux garantit un seul sponsor par secteur d'activité, les JO de Pékin verront les logos de trois marques de bière différentes. Les sponsors nationaux, liés au BOCOG et donc limités au territoire chinois, ont dû dépenser plus d'argent pour garantir leur statut que les sponsors CIO, qui peuvent déployer leurs campagnes de publicité porteuses du logo olympique dans le monde entier. Le gouvernement de Pékin prévoit d'organiser, pendant les Jeux, des activités culturelles ouvertes à tous les sponsors, y compris ceux qui ne sont pas sponsors des Jeux... La Chine s'est inventée des règles marketing bien à elle, et reste confortablement maître de ses prérogatives dans le domaine du sport. •

20. Entretien à Pékin le 18 février 2008.

21. En mars 2003, Beijing Hyundai Co. a acheté les droits au titre de l'équipe de football de Pékin, jusque là baptisée Beijing Guo'an. L'entreprise a versé 118 millions de yuans pour acquérir les droits pour trois ans. Source : site Internet de Beijing Hyundai Co.