



Volume 10, no. 1

Au-delà de Netflix / Beyond Netflix

Janvier 2024 94-122

DAZN, « nouvel écran » du sport télévisé: entre reproduction et innovation

Philippe-Antoine Lupien et Éric George

Université du Québec à Montréal

Résumé

Jusqu'à tout récemment, le sport semblait peu concerné par les services de télévision non linéaire, entre autres en raison du pouvoir de marché considérable que détiennent les entreprises de télévision sportive traditionnelle. Cela serait toutefois en train de changer, notamment sous l'impulsion d'une plateforme numérique internationale entièrement dédiée au sport, DAZN. Cet article s'intéresse à cette plateforme à partir d'une approche relevant à la fois de l'économie politique de la communication, de manière à analyser les stratégies de l'entreprise, et de la sociosémiotique, afin d'analyser la plateforme elle-même, comme concrétisation de ces stratégies. Entre reproduction et innovation, DAZN marque une nouvelle étape dans les relations entre les organisations sportives et les médias.

Mots-clés: Sports et médias; Économie politique de la communication; Sociosémiotique; Plateformes numériques; Portails médiatiques sportifs.

Les émissions de sport faisaient encore récemment partie des contenus audiovisuels peu concernés par les plateformes numériques de vidéo sur demande. Certes, les entreprises comme Netflix démontrent de l'intérêt pour les fictions et les documentaires sur les sports et les athlètes, mais les retransmissions d'événements sportifs occupent encore peu de place dans

leurs catalogues. En même temps, l'offre abondante de chaînes et d'émissions sportives à la télévision semble soutenir l'idée que le sport pourrait bien constituer le dernier refuge de la télévision traditionnelle. D'ailleurs, le sport a été intimement lié au développement technique et commercial de la télévision, que ce soit aux États-Unis (McChesney, 1989), en France (Andreff et Nys, 1987), au Canada (Lupien, 2017), comme ailleurs. Aujourd'hui encore, la télévision traditionnelle, ou linéaire, demeure au centre de la production, de la diffusion et de la consommation du spectacle sportif. Souvent analysés à travers les modèles du *complexe sport/média* (Jhally, 1984 ; Maguire, 1991 ; Rowe, 2013), les termes des relations entre les organisations sportives et les entreprises de télévision ont présenté une certaine continuité depuis les années 1960, du moins en Amérique du Nord : ils reposent principalement sur l'échange des droits de retransmission en direct des compétitions sportives — particulièrement des ligues et tournois professionnels, y compris les Jeux olympiques —, qui génèrent parmi les audiences les plus importantes du média, lesquelles sont revendues à des annonceurs qui se greffent aux images du sport par la publicité ou la commandite sportive. Et bien que l'attractivité du sport ait suscité une croissance considérable du coût d'acquisition des droits de diffusion, le sport est devenu « de plus en plus central à la viabilité économique des entreprises de télévision [...] face à la pression intense de la fragmentation des audiences et à la prolifération des modes d'écoute » (Hutchins, Li et Rowe, 2019, p. 976).

Cela ne veut pas dire pour autant que le sport ait été tenu à l'écart des mutations numériques en matière de production et de diffusion audiovisuelle. Les chaînes sportives comme Entertainment and Sport Programming Network (ESPN), Fox Sports, beIN Sports, Sportsnet, le Réseau des sports (RDS) / The Sports Network (TSN) ou TVA Sports, ont toutes progressivement — même si parfois assez tardivement — développé des forfaits d'abonnement à des services numériques de diffusion en direct. Les grandes ligues sportives nord-américaines, qui exploitent également des chaînes spécialisées à la télévision, offrent aussi des services permettant d'accéder en ligne à l'ensemble des productions télévisuelles des matchs

de leurs équipes¹, en imposant cependant certains blocages géographiques² afin de préserver la priorité de la télévision linéaire dans certains marchés locaux. Bref, les acteurs déjà bien implantés dans le complexe sport-média continuent d'occuper largement ce marché en exerçant, notamment sur le terrain de l'achat des droits de diffusion des événements sportifs (George, 2018), ce que Philippe Bouquillon (2005) détaille par la notion de « pouvoirs de marché ». Ils tentent dès lors de laisser peu de place à de nouveaux joueurs et à de nouveaux développements, contrairement à ce qui s'est passé dans le cas du cinéma et des fictions télévisées, avec Netflix, Amazon Prime Video ou bien encore Apple TV+, et dans celui de la musique enregistrée, avec Spotify, YouTube Music ou Deezer³.

Pourtant, la situation serait-elle en train de changer ? En 2018, Amazon a notamment acheté les droits britanniques de diffusion de 20 rencontres de la Premier League anglaise, l'une des compétitions de soccer (football) les plus prestigieuses au monde – et l'une des ligues sportives les plus riches – à partir de la saison 2019-2020 dans un marché dominé depuis de nombreuses années par les acteurs historiques des secteurs des télécommunications (BT) et de la télévision (Sky) (Pennington, 2019). Aux États-Unis, après avoir diffusé, depuis 2016, certains de ses matchs du mardi sur Twitter puis sur Twitch, la National Football League (NFL) a aussi annoncé une entente exclusive avec le service Amazon Prime Video pour la diffusion de tous ses matchs du mardi à partir de 2022 (Baer, 2021). En juin 2022, Apple TV+ et la Major League Soccer (MLS) ont lancé un partenariat qui permet aux abonnés de la plateforme d'avoir accès à tous les matchs de la ligue, sans restriction ou blocage géographique, pour les dix années à venir (Apple, 2022). Par ailleurs, le service de télévision par contournement YouTube TV offre accès à de nombreuses chaînes sportives spécialisées et, de son côté, Facebook a acquis les droits de certaines compétitions de soccer et de football américain pour plusieurs zones

¹ Par exemple, NFL GamePass, MLB Network, NBA League Pass, NHL.TV.

² Il est, par exemple, impossible pour les abonnés à NHL.TV de visionner certains matchs des Canadiens de Montréal s'ils sont à Montréal. Ils doivent nécessairement s'abonner au service de télévision ou recourir à des procédés illicites.

³ Le numérique a toutefois aussi donné lieu au développement de la diffusion illégale reposant sur le détournement des images produites par la télévision.

géographiques dans le monde. En décembre 2023, c'était Netflix qui annonçait son incursion dans le marché de la retransmission en direct d'événements sportifs professionnels en programmant un match-événement entre les stars espagnoles du tennis Rafael Nadal et Carlos Alcaraz (Netflix, 2023). Mais surtout, une plateforme semble vouloir remettre en cause le pouvoir des entreprises traditionnelles de télévision sur ce marché : DAZN (prononcer *ðə zɔn*), que ses propres dirigeants qualifient de « Netflix du sport ».

Nous allons porter notre attention sur les activités de cette plateforme à partir d'une approche qui relève à la fois de l'économie politique de la culture et de la communication (Mosco, 1996 ; Calabrese et Sparks, 2004 ; Hardy, 2014), afin d'analyser la stratégie de l'entreprise propriétaire de DAZN, et de la sociosémiotique, afin d'étudier la plateforme elle-même, comme concrétisation des stratégies de l'entreprise (Monnoyer-Smith, 2013). Notre propos sera notamment articulé aux travaux effectués en langue française sur les industries culturelles (pour des synthèses, lire Ménard, 2004 et George, 2014), ce qui nous permettra de positionner la stratégie de l'entreprise parmi celles de ses concurrents, tout en la replaçant dans le contexte plus large des transformations de la télévision, en tenant compte du fait que les stratégies des entreprises se développent toujours à l'intérieur de certaines logiques, notamment socio-économiques, tout en étant susceptibles de modifier à certains moments ces logiques ; il y a là une analyse inspirée du double mouvement structurant-structuré présent dans les travaux de Pierre Bourdieu (Miège, Pajon et Salaün, 1986). Nous mobiliserons aussi certains éléments relevant de la sociosémiotique pour observer la plateforme elle-même⁴, de manière à étudier dans quelle mesure le design de DAZN constitue une concrétisation médiatique de la stratégie de l'entreprise et, au-delà, des places et rôles qu'elle prend au sein des différentes fenêtres du sport télévisé. Nous avons déjà effectué ce genre de travail (George et Sénécal, 2018) tout en constatant que si cette étude ne se suffit évidemment pas à elle-même, elle a le mérite de rendre compte de certaines stratégies et autres rapports de pouvoir au sein du secteur de l'audiovisuel, en les rendant visibles sur les plateformes elles-mêmes. En étudiant à la fois les activités de

⁴ Aux fins de ce texte, nous avons analysé principalement la plateforme canadienne de DAZN, mais également ses versions allemande, espagnole et italienne, auxquelles nous avons eu accès par un réseau privé virtuel.

l'entreprise à partir d'une analyse documentaire, qui a souvent une place importante dans les travaux en économie politique de la culture et de la communication, et d'une analyse des caractéristiques de la plateforme à partir d'une approche sociosémiotique, nous garderons en tête la question des éventuels changements ainsi que des continuités à l'œuvre. Est-ce que DAZN rompt vraiment avec les formes traditionnelles de la diffusion d'événements sportifs, remettant ainsi en cause, à tout le moins partiellement, ce qu'on appelle la télévision ? Ou cette plateforme reprend-elle plutôt des formes qui rappellent, au contraire, le média télévisuel ?

1. La télévision et le sport télévisé entre modèles de flot et de club

Les travaux ayant donné lieu à l'élaboration de la théorie des industries culturelles, lesquels ont reposé notamment sur le développement d'un concept, celui de modèle ou de logique socio-économique, fournissent quelques bases permettant de définir le média télévisuel, la télévision. Historiquement, il a tout d'abord été question de « logiques socio-économiques » (Miège, Pajon et Salaün, 1986) avant que Bernard Miège n'introduise le terme de « modèles », expliquant alors que ceux-ci organisent « les procès de production et de travail, la diffusion et la distribution des produits, et jusqu'à leurs modes d'usage » (1997, p. 56). Il s'agit donc de comprendre le développement des filières culturelles (cinéma, musique enregistrée, presse écrite, radio, télévision, etc.) en termes de création, de production, de diffusion/distribution, ainsi que d'usages et de travail. Au fil des années, cinq modèles ont été conceptualisés : le modèle éditorial, le modèle de flot, le modèle de club, le modèle du compteur et le modèle du courtage. Les modèles du flot et du club s'avèrent les plus pertinents lorsqu'on s'intéresse aux transformations de la télévision sportive, mais le modèle du courtage tend désormais de plus en plus à se superposer, voire à s'imposer dans l'analyse des développements des plateformes ou des portails de diffusion sportive.

Le modèle de flot repose, comme son nom l'indique, sur la diffusion continue de productions symboliques. Par conséquent, c'est la fonction de programmation qui s'y avère centrale, puisqu'elle organise cet enchaînement grâce à la création d'une « grille de programmes ». Son financement principal provenant de la publicité, ce modèle repose, économiquement parlant, sur le principe de la maximisation des ventes d'espaces (et de temps) auprès des annonceurs.

Or, on constate justement que cette définition idéal-typique, pour reprendre l'expression de Max Weber, s'applique parfaitement à la télévision traditionnelle. Dans cette logique, le spectacle sportif se révèle un produit idéal pour la télévision, se situant, comme l'a illustré Garry Whannel (1992), au croisement des formats et des genres : à la fois reportage journalistique, feuilleton dramatique et spectacle de divertissement. Par ailleurs, les événements sportifs, diffusés en direct, reposent sur l'imprévisibilité de l'action et de son résultat, et sont donc propices à capter et retenir des audiences importantes, maximisant ainsi les recettes publicitaires. Il n'est pas étonnant que les émissions sportives aient été insérées, dès les tout débuts de la télévision, dans les programmations des chaînes généralistes (Jamet, 2009 ; McChesney, 1989 ; Lupien, 2017 ; George, 2018). Certes, les changements dans une programmation télévisuelle dus aux imprévus du spectacle et du calendrier sportif, comme une partie ou des séries de fin de saison qui se prolongent, peuvent déplaire à certains téléspectateurs⁵ ; le sport est néanmoins demeuré un excellent produit d'appel pour les réseaux de télévision (Duchet, 2000). En fournissant à la fois le contenu spectaculaire de grands événements médiatiques récurrents ainsi que des programmes réguliers fiables, les sports se révèlent très utiles pour promouvoir et financer l'ensemble de la programmation des chaînes de télévision traditionnelle ainsi que pour attirer de nouveaux publics.

Par ailleurs, dès le départ, le sport a accompagné le développement technique de la télévision, que ce soit en ce qui concerne le perfectionnement des outils de captation et de retransmission, ou le déploiement des dispositifs de diffusion et de distribution des images. D'une part, le sport a toujours constitué un produit d'appel qui a soutenu la vente de téléviseurs, depuis la télévision cathodique monochrome jusqu'aux écrans 3D. D'autre part, il a encouragé l'abonnement aux nouveaux services de distribution : il n'est pas étonnant que les premières chaînes de télévision accessibles par abonnement au câble, aux États-Unis comme au Canada, se soient intéressées au sport. C'est la concrétisation du modèle de club (Tremblay et Lacroix, 1991) qui propose

⁵ On rencontre de nombreux commentaires regrettant la diffusion de tel ou tel événement sportif à la place de la programmation initialement prévue dans les sections courrier des lecteurs des journaux et des magazines de télévision. Plusieurs rejettent également, tout simplement, la présence du sport à la télévision.

que dans le secteur de l'audiovisuel, ce sont maintenant les distributeurs, à commencer par les câblodistributeurs, qui jouent un rôle hégémonique — et non plus les programmeurs des télédiffuseurs. Les consommateurs sont dorénavant invités à s'abonner à des chaînes qui doivent impérativement faire partie des offres de services des distributeurs par câble ou par satellite (voire aussi par micro-ondes ou par fibre optique). La fonction centrale dans le secteur de la télévision ne relève donc plus de la programmation des chaînes, mais de la distribution de celles-ci. Par ailleurs, la publicité n'est plus le moyen principal, voire unique, pour favoriser la valorisation économique de la production audiovisuelle : c'est maintenant l'abonnement qui joue un rôle central. Or justement, le développement de la télévision spécialisée va largement reposer sur ce modèle socio-économique et le sport va y jouer un rôle notable. Un panorama des pratiques à l'international permet d'observer que, si les chaînes généralistes accessibles gratuitement diffusent toujours certaines compétitions ou certains matchs, l'abonnement s'est progressivement imposé, en Amérique comme en Europe, depuis le milieu des années 1990, comme principal mode d'accès aux images sportives.

À cet égard, le Québec fait figure d'exemple, puisqu'à l'exception des Jeux olympiques et de quelques autres contenus sportifs, les grandes compétitions et les images des sports les plus populaires ne sont plus accessibles gratuitement, en français, depuis le milieu des années 2000 sur les chaînes de télévision généralistes, privées comme publiques (Lupien, 2017). Au Canada, les réseaux RDS/TSN, Sportsnet et TVA Sports, dont les compagnies mères (Bell, Rogers, Québecor) ont toutes des intérêts dans des équipes et des installations sportives, contrôlent ainsi l'essentiel des droits de télédiffusion des principales compétitions et ont développé un nombre croissant de canaux distribués sur leurs réseaux de câblodistribution (TVA Sports dans le cas de Vidéotron, toutes deux propriétés de Québecor, Sportsnet dans le cas de Rogers) ou de télévision par satellite ou fibre optique (RDS et de TSN dans le cas de Bell Télé, toutes des propriétés de Bell Canada). Cette multiplication des chaînes sportives et, de ce fait, l'augmentation du temps alloué à la programmation sportive à la télévision, a progressivement créé une nouvelle forme de demande des télédiffuseurs pour des contenus sportifs. Bien sûr, avec l'augmentation de la demande, la concurrence pour les principaux événements sportifs s'est accrue, mais on en est aussi venu à multiplier les émissions de débat sur les événements

sportifs, avant et après ceux-ci (Lupien, 2019), ainsi qu'à diffuser divers événements connexes (séances de repêchage, tirages au sort de compétitions, conférences de presse, etc.), qui dilatent considérablement le temps de la compétition (Papa, 2000). De plus, si les programmeurs étaient jusqu'alors principalement intéressés par les images en direct des compétitions sportives, des produits de flux, les chaînes de télévision spécialisée ont besoin d'images et d'émissions préenregistrées, des produits de stock, pour combler les grilles de programmation, entre les compétitions en direct. Dès lors, on transforme d'abord certains produits de flux en produits de stock, en ouvrant des plages de programmation à des disciplines plus nichées (sports de glisse, sports extrêmes) ou pratiques plus ou moins athlétiques (chasse et pêche, poker, billard) dont les images sont formatées pour être diffusées à n'importe quelle heure du jour ou de la nuit. On propose également des enquêtes journalistiques approfondies, des émissions de type documentaire ou de télé-réalité, possédant une certaine pérennité qui contribuent à fidéliser les abonnés en fournissant une identité à ces chaînes de télévision spécialisée. À cet égard, la « marque » reposerait désormais non plus seulement sur la diffusion d'événements sportifs en direct, mais aussi sur un vaste ensemble d'émissions prenant place au sein du complexe sport-média.

Dans cette dynamique, le web qui s'est implanté à partir de la moitié des années 1990 a d'abord été considéré comme un complément, une vitrine pour ces chaînes de télévision spécialisée. On y a progressivement retrouvé des grilles de programmes, des résultats sportifs en direct, des commentaires sur les événements, des photographies, des statistiques sportives, et dans certains cas, quelques images vidéo⁶. Parallèlement, les équipes et les ligues se sont aussi appropriées la distribution et la production de contenus sur le web. Ainsi, au début des années 2000, on pouvait écrire :

Le développement des sites internet consacrés au sport ne correspond pas à une logique de substitution à l'offre télévisuelle traditionnellement dominante dans la retransmission

⁶ La largeur de bande passante demeurait souvent trop limitée pour permettre une diffusion d'images de qualité, et de surcroît en direct, alors qu'au contraire, le téléviseur s'avérait de plus en plus performant à ce sujet.

des grands événements sportifs. Il participe à un renouvellement de la concurrence entre acteurs pour la diffusion de ces événements au-delà de la simple apparition de nouveaux acteurs dans le champ de l'information : accroissement et segmentation de l'offre de contenus sportifs, repositionnement d'institutions sportives (Collet et Papa, 2004, p. 31).

Nous étions alors au tout début de la « massification » du réseau Internet, une période où l'appropriation du web comme média d'expression n'était pas encore simplifiée, pour les uns, standardisée, pour les autres. Avant l'avènement de ce qui a été appelé le « web 2.0 », le web demeurait encore un espace pour initiés. Par conséquent, l'idée que la télévision, entendue à la fois du point de vue de l'écran (le téléviseur), du diffuseur (la chaîne de télévision généraliste ou spécialisée), de la programmation (la grille), du distributeur (câble, satellite ou autre) et des pratiques culturelles (le visionnement souvent collectif) allait perdurer, notamment grâce aux contenus sportifs, a longtemps trouvé un écho favorable. Et puis, progressivement, les événements en direct ont été diffusés aussi sur le web, en fonction de l'élargissement de la bande passante permettant d'augmenter la qualité des images et de l'établissement de passerelles entre le téléviseur et les réseaux numériques (de l'Apple TV à Roku en passant par les consoles de jeu vidéo). Enfin, au cours de ces dernières années, les propriétaires de chaînes de télévision sportive, souvent aussi responsables d'entreprises présentes dans plusieurs médias, ont commencé à diffuser des contenus uniquement sur le web. Tel a été le cas, par exemple, en 2019 alors que certaines compétitions de soccer n'ont été rendues disponibles au Québec que sur les services numériques de RDS ou de TVA Sports. Si la diffusion numérique permet à ces diffuseurs-distributeurs de récolter nombre de données sur leurs utilisateurs, la place modeste qu'occupent ces services dans les stratégies de ces acteurs ne permet pas encore de conclure à un véritable passage vers un nouveau modèle, que Pierre Moeglin (2007) décrit comme celui du *courtage*, lequel repose sur l'enregistrement et la valorisation des préférences des usagers grâce aux données qu'ils permettent de générer. C'est pourtant le modèle dominant des services de télévision non linéaire distribués par internet, les *portails* qui, selon Amanda Lotz (2017), se substituerait, sur internet, aux chaînes de télévision. Pour Lotz, en n'étant plus soumis aux contraintes de la distribution conventionnelle de la télévision, ces nouveaux services ont mis de l'avant une distribution non linéaire où la programmation cède la place à

la *curation*, qui repose autant sur le travail de sélection et de recommandation que sur l'expérience de l'utilisateur devant une interface qui doit faciliter la recherche, la découverte et la personnalisation. Non seulement ils permettent une mutation des modalités d'accès (internet) et de consommation (multiplication d'écrans) des contenus qu'ils proposent, mais ces services, principalement offerts sur abonnement, donc empruntant au modèle de club, accordent surtout une place centrale aux données qui contribuent à orienter la sélection de ces contenus, et constituent une source de revenus « jusqu'alors peu commune » (Lotz, 2017, nous traduisons). Le spectacle sportif semble ainsi résister à la logique des portails, notamment en raison de la centralité du direct dans la diffusion des compétitions, mais également des conventions et des structures industrielles du complexe sport-média qui encadrent la diffusion des sports et semblent ralentir l'adoption d'un nouveau modèle. L'arrivée de DAZN dans le marché canadien de la retransmission sportive, en 2017, constitue dès lors une nouveauté : c'est le premier service vidéo spécialisé en sports uniquement disponible sur plateforme numérique, le premier portail sportif au Canada.

2. DAZN, une stratégie entre reproduction et innovation

DAZN est un service de vidéo sur demande offert par abonnement, entièrement dédié aux sports, disponible sur le web et sur les téléphones multifonctions, tablettes et autres consoles de jeux vidéo grâce à des applications spécialisées. Il a été fondé par l'entreprise Perform Group, née en septembre 2007 à Londres de la fusion de Premium TV Limited, un réseau de diffusion de manifestations sportives, et Inform, une agence de droits sportifs sur supports numériques. En 2014, Leonard Blavatnik, entre autres propriétaire de Warner Music et de la plateforme musicale Deezer, a fait l'acquisition complète du groupe au prix de 700 millions de livres sterling (1,3 milliard de dollars canadiens environ) via son entreprise Access. Il lance la plateforme DAZN en 2016, la rendant disponible cette année-là en Autriche, en Allemagne, au Japon et en Suisse, puis au Canada en 2017, aux États-Unis, en Italie et au Brésil en 2018, en Espagne en 2019, tout en annonçant en 2020 son lancement dans plus de 200 pays (Foster, 2020).

Une première analyse de la stratégie de l'entreprise conduit à conclure que les activités liées à cette plateforme se sont rapidement autonomisées. Ainsi, en septembre 2018, le Perform Group est scindé et le service de vidéo sur demande DAZN devient le centre des activités du DAZN Group, qui intègre également un ensemble d'autres plateformes d'informations sportives dont Goal.com. De son côté, une nouvelle filiale baptisée Perform Content se concentre sur les services de statistiques sportives ; cette dernière sera vendue en majorité à l'entreprise d'« intelligence artificielle » états-unienne STATS en avril 2019.

Le discours de la direction du groupe DAZN s'avère intéressant, bien que pas très nouveau en ce qui concerne le fait de justifier l'existence de la plateforme par la demande, les besoins de l'audience, surtout des « fans » : « DAZN has been created by fans, for fans to give them a better and fairer way to watch sport » (Dazn, s.d.). La plateforme compte sur ses *fans*, et particulièrement sur leurs données d'utilisation, pour développer une interface simple et particulièrement adaptée aux sports. Toutefois, comme l'a fait remarquer Ben Lavender⁷, chef de produit de DAZN, la stratégie de la plateforme repose sur deux piliers : le contenu et la distribution. « If content is king, then distribution is queen » (cité dans Dams, 2019). En fait, étant donné l'excellente connaissance des usages développés sur la plateforme, le groupe peut analyser minutieusement les réponses des abonnés à ses offres et les ajuster avec plus ou moins de précision. Prenons quelques exemples de ces stratégies employées par DAZN, lesquelles comprennent à la fois l'achat de droits de diffusion de sports majeurs et de disciplines plus complémentaires.

En Allemagne et en Autriche, en quelques années, DAZN est devenue l'un des acteurs majeurs des retransmissions sportives en acquérant les droits de plusieurs compétitions de soccer, sport majeur dans ces deux pays, auprès de la Bundesliga, ligue professionnelle allemande de soccer, des autres ligues professionnelles en Europe (l'anglaise exceptée), de la Fédération internationale de football (FIFA) et de l'Union européenne de football (UEFA). En

⁷ L'un des créateurs de BBC iPlayer et du service LOVEFiLM, racheté en 2012 par Amazon pour soutenir le développement du Amazon Video Store, puis d'Amazon Prime Video.

complément, elle a aussi acquis les compétitions organisées par les grandes ligues sportives nord-américaines. Au Japon, la plateforme s'est concentrée jusqu'alors sur le baseball, sport très populaire avec les matchs de la Major League Baseball (MLB) étatsunienne et de la Nippon Professional Baseball, à l'exception de matchs locaux d'équipes de Tokyo et Hiroshima, ainsi que sur le soccer, les sports motorisés et ceux de combats.

Logiquement, en Italie et en Espagne, où la plateforme est disponible depuis 2019, l'accent a également été mis sur le soccer et notamment sur les championnats de première division, la Serie A italienne et LaLiga espagnole. Ainsi, en Italie, la plateforme a obtenu les 10 rencontres de chaque journée sur la période 2023-2028, dont 3 codiffusées avec Sky pour la somme totale de 4,5 milliards d'euros (L'Équipe, 2023). Elle s'est par ailleurs associée à la superstar mondiale Cristiano Ronaldo, qui a joué à la Juventus Turin entre 2019 et 2022. En Espagne, DAZN, a acquis le droit de diffuser cinq des dix matchs de LaLiga de 2022 à 2027, les cinq autres matchs l'étant par l'opérateur historique, Movistar+. L'ensemble des droits correspond à la somme de 4,95 milliards d'euros sur cinq ans (L'Équipe, 2021).

Au Canada, la plateforme DAZN a été lancée après avoir obtenu les droits de diffusion de la NFL pour la télévision non linéaire, plus souvent qualifiée de télévision de contournement (ou OTT, pour *Over-the-Top Television*), alors que Bell Media gardait les droits pour la télévision conventionnelle. Néanmoins, seule DAZN diffuse l'ensemble des matchs, en s'étant imposée comme unique fournisseur du service NFL Gamepass. Elle a aussi acquis auprès du groupe beIN Sports les droits de diffusion de deux compétitions importantes de soccer, la Ligue européenne des Champions et la Ligue Europa, avant de les obtenir directement l'année suivante. De même, toujours pour le soccer, elle a reçu, entre autres, les droits via beIN Sports de LaLiga (Espagne), de la Ligue 1 (France) et de la Serie A (Italie) pendant plusieurs années. Elle possédait aussi, jusqu'à tout récemment, toutes les confrontations de la Major League Soccer (MLS), auparavant accessibles via le service MLS Live, en préservant tout de même la priorité de TSN et TVA Sports pour la diffusion des matchs des trois équipes canadiennes, rendus disponibles sur DAZN qu'en différé, 48 heures après la rencontre.

Enfin, aux États-Unis, incapable d'acquérir les droits de diffusion des ligues majeures de baseball, basketball, football américain et hockey, elle s'est lancée dans les sports de combat. Elle a par exemple signé des ententes de commandite avec la star de boxe Canelo Alvarez, à qui elle a offert 365 M\$ de contrat pour 11 combats entre 2018 et 2023, ce qui a fait de lui, pour un certain moment⁸, l'athlète le mieux rémunéré du sport professionnel. Cette entente, qui comprenait également un accord de 1 milliard de dollars avec Matchroom Boxing pour la diffusion d'au moins 32 émissions de boxe, avait pour objectif d'implanter sans attendre la plateforme aux États-Unis. Or, la boxe constitue un sport pour lequel les spectateurs sont prêts à payer de façon assez notable, ainsi qu'en témoignent les rapports de longue date entre les sports de combats et la télévision à la carte (*pay per view*).

Bref, la stratégie de DAZN, très offensive, repose d'abord sur l'acquisition de droits de diffusion de sports et d'événements majeurs, mais également sur des sports et des événements qui sont moins suivis. Une telle stratégie s'avère innovante pour une plateforme numérique, car un tel dispositif médiatique peut proposer une offre de contenu d'une ampleur considérable, à l'échelle mondiale, à condition de disposer de serveurs et de réseaux très performants⁹. Ainsi, d'un côté, elle est manifestement très attentive aux possibilités d'acheter les droits de diffusion des compétitions les plus prisées à une échelle internationale. De l'autre, elle s'intéresse à des sports dominants à une échelle plus modeste, notamment les sports de combats (la boxe ou les arts martiaux mixtes), voire à des disciplines plus nichées, comme les sports d'endurance (le triathlon ou la voile, par exemple) et les sports électroniques.

DAZN propose en effet des contenus complémentaires en exploitant des segments parfois négligés par les chaînes de télévision, notamment en développant des ententes avec les fédérations de sports féminins. En 2014, DAZN a par exemple annoncé la signature d'un accord d'une durée de dix ans et d'un montant de plus de 500 millions de dollars avec la Women's Tennis Association (WTA), afin de produire et diffuser les compétitions organisées

⁸ Jusqu'à ce que le joueur de baseball Mike Trout ne signe un contrat de 465 M\$ en mars 2019.

⁹ À ce sujet, la plateforme a été accusée de fournir un signal de mauvaise qualité au cours des dernières années.

par l'association. L'accord visait également à accroître notablement la visibilité du tennis féminin, peu présent sur les chaînes de télévision linéaire. L'entreprise a aussi passé un accord avec la Fédération internationale de Basket (FIBA) afin d'avoir l'exclusivité de la diffusion des Coupes du Monde masculine et féminine entre 2017 et 2033. En vertu de cet accord, le groupe s'est engagé à investir près de 500 millions d'euros pour améliorer la production télévisée en direct, les services de diffusion ainsi que le contenu rédactionnel des événements estampillés FIBA à partir des données générées par la distribution sur sa plateforme (Long, 2016). Enfin, en 2021, la plateforme a annoncé un partenariat similaire avec la Ligue des champions féminine de l'UEFA jusqu'en 2025, couplé d'une entente de deux ans avec la plateforme YouTube visant à promouvoir plus largement le sport et diffuser les matchs sans obligation d'abonnement (Burhan, 2021). Dorénavant, la majorité des matchs ne peut être suivie que grâce à l'abonnement à la plateforme. Il s'agit bien de mettre en vedette les compétitions organisées par ces ligues et au-delà, de promouvoir le sport féminin comme spectacle.

Pour mener à bien son développement, DAZN n'hésite pas non plus à développer des partenariats avec des entreprises de télévision. En Autriche, en Allemagne, en Italie et en Espagne, la plateforme retransmet en direct les images de la chaîne Eurosport afin de diffuser certaines compétitions comme les quatre tournois de tennis du Grand Chelem (Australie, France, Grande-Bretagne et États-Unis). Toutefois, certaines alliances s'avèrent de courte durée. Nous avons déjà mentionné l'alliance entre DAZN et beIN Sports lors du lancement de la plateforme en 2017 au Canada. Or, celle-ci ne pouvait pas durer très longtemps pour trois raisons : premièrement, les deux entreprises, DAZN Group et beIN Media Group, ont toutes deux pour ambition d'avoir une place dominante sur le marché de la diffusion sportive mondiale. Deuxièmement, le groupe qatari beIN Media Group a souhaité développer ses activités non seulement en termes de télévision linéaire avec la création de plusieurs chaînes dans chaque pays, mais aussi sur le numérique avec la marque beIN Sports Connect. Troisièmement, DAZN Canada a acheté directement les droits de diffusion de la Ligue

européenne des Champions de soccer que beIN Sports possédait auparavant avec RDS et TSN. En a résulté un divorce pendant l'été 2019¹⁰.

L'entreprise a aussi souhaité développer très vite une stratégie d'emblée internationale. Mais là encore, ce n'est pas complètement nouveau. La marque ESPN s'est fait connaître par le lancement d'un canal à contenu sportif aux États-Unis dès 1979, mais celle-ci a pris par la suite une place dans d'autres espaces comme le Brésil (avec ESPN Brazil) et le reste de l'Amérique du sud (avec ESPN Latin America) ou bien encore en Asie (avec ESPN Asia). Le groupe français Canal +, dont le sport constitue une composante-phare pour les abonnements, s'est aussi développé dans plusieurs pays en Europe et en Afrique. Puis il y a eu Al Jazeera Sports, aujourd'hui beIN Sports, dont la stratégie repose sur l'internationalisation depuis sa fondation en 2004, et à plus forte raison depuis le rachat d'une partie des droits de diffusion de la Ligue 1 sur le marché français en 2011. Bref, la dimension internationale de DAZN n'est pas vraiment nouvelle, même si elle prend de plus en plus d'ampleur. Ce qui a changé en revanche, c'est que n'étant présente que sur les réseaux numériques, elle n'a pas eu besoin de répondre aux exigences des réglementations présentes dans différents pays au sujet de la radio/télédiffusion.

Par ailleurs, il faut garder à l'esprit que la dimension nationale demeure centrale au développement de la diffusion de contenus sportifs, et ce pour au moins deux raisons : premièrement, les droits de diffusion demeurent presque toujours vendus à des échelles nationales ; deuxièmement, si le soccer est manifestement le sport le plus télévisé dans le monde, les préférences culturelles demeurent elles aussi largement marquées par la dimension nationale. Ces tendances freinent donc manifestement le développement global de DAZN qui doit adopter des programmations ciblées en fonction des pays ou des groupes de pays. Toutefois, répétons-le, ce n'est pas complètement nouveau.

Cela dit, un tel développement international en quelques années a nécessité des investissements considérables. Le déploiement rapide de DAZN dans plusieurs pays a été rendu possible par

¹⁰ <<https://i.redd.it/8tg7t73ns2i31.jpg>>

2,2 milliards de \$ US investis entre 2016 et 2019, une bonne partie d'entre eux ayant été versés par le groupe Access de Len Blavatnik (Bassam, 2019). Puis, toujours afin de soutenir la croissance de DAZN, Perform Content a été cédée en majorité à l'entreprise états-unienne d'« intelligence artificielle » STATS, par l'entremise de l'investissement de la firme Vista Equity Partners (McCaskill, 2018). Le nouveau groupe, Stats Perform, propose désormais aux entreprises médiatiques et aux organisations sportives, à travers ses cinq marques, des services de collecte et de traitement de données du sport qui nourrissent une agence de presse (Omnisport) et des sites de paris sportifs. Le Groupe DAZN, demeuré dans le portefeuille privé d'Access Industries et de Blavatnik, se concentre sur la distribution de contenu, la gestion des abonnements et de la publicité sur ses autres plateformes comme Goal.com, ainsi que sur la production d'événements sportifs. Blavatnik a d'ailleurs réinvesti 4,3 milliards de dollars US en février 2022, afin de soutenir les efforts d'acquisition du groupe, tels que ceux ayant permis à DAZN de mettre la main sur une partie des droits de LaLiga en Espagne (Dams, 2022b). En janvier 2022, la plateforme étayait encore plus fortement sa stratégie en lançant un studio de production de contenus exclusifs dont la première production, *La Guerra Civil*, un documentaire relatant la rivalité entre les boxeurs Oscar de la Hoya et Julio César Chávez dans les années 1990, a été présenté en primeur au Sundance Film Festival (Dams, 2022a).

Cette même année, la plateforme a généré des revenus de 2,3 milliards de dollars, alors qu'elle est devenue le cinquième acheteur au monde de droits de diffusion dans le secteur du sport. Néanmoins, malgré une augmentation notable des abonnés sur ses marchés principaux, l'entreprise ne prévoit être rentable qu'à partir du début de 2024 (Genovese, 2023). Jusqu'à maintenant, les revenus de DAZN sont issus très majoritairement des abonnements, à l'instar des pratiques de la grande majorité des plateformes numériques dans le secteur audiovisuel. En 2023, le cabinet d'analyse Ampere (Genovese, 2023) estimait que les abonnements comptaient pour 80 % des revenus ; la publicité, introduite en 2020 (DAZN, 2019), et les autres revenus (notamment le contenu payant à la séance) se partageant à égalité les 20% restants.

3. De la plateforme à la stratégie de l'entreprise

La stratégie principale de DAZN repose, en somme, sur la proposition de contenus plus ou moins ciblés en fonction des sports susceptibles de décider les consommateurs à s'abonner et à se réabonner, mais aussi en fonction des opportunités en termes d'achats de droits de diffusion, y compris dans certains cas en rachetant des droits par l'achat de sous-licences. Comme le souligne Ben Lavender, un effort considérable est investi dans l'analyse des données d'utilisation et le design de l'expérience utilisateur (UX design) afin de développer un service adapté aux particularités du sport en direct et au profil des consommateurs (Dams, 2019). Cela se manifeste à la fois dans la sélection des contenus proposés, selon les pays, et dans l'interface de la plateforme. S'il y a une nouveauté principale, c'est certainement de ce point de vue.

Une première constatation s'impose à la suite de l'analyse de l'interface de la plateforme : contrairement aux autres plateformes numériques de diffusion de sports, l'interface de DAZN ne offre l'option de ne présenter aucun résultat sportif. En évitant de divulguer les résultats des rencontres, DAZN cherche à éviter de gâcher le plaisir de suivre une rencontre en différé. Sur la page d'accueil, selon l'heure et le jour, les contenus « en direct » et en différé se côtoient, dans une succession de petits écrans rectangulaires, présentés par lignes et par colonnes, ordonnés par rubriques, les sections « En ce moment » et « À ne pas manquer » étant toujours placées parmi les trois premiers choix. Au fur et à mesure de l'utilisation de la plateforme, une section « Recommandé pour vous » est générée afin de proposer des choix correspondant aux préférences personnelles des utilisateurs. Suivent ensuite différentes rubriques générées en fonction de l'actualité des compétitions et des acquisitions de DAZN, ainsi que des préférences nationales. Au Canada, au moment d'écrire ces lignes¹¹, l'accent était mis tour à tour sur la Premier League et sur la saison de la NFL ; en Allemagne, sur les championnats de soccer de l'UEFA et de la Bundesliga, en Italie, sur différents championnats de soccer, en Espagne, sur le championnat de basketball de la Turkish Airline EuroLigue, etc. La page d'accueil propose

¹¹ Notre analyse comprend des observations systématiques effectuées sur une période très courte en 2019, mais elle renvoie aussi à des observations plus ponctuelles effectuées sur une période beaucoup plus longue, étant donné que nous avons suivi l'évolution de la plateforme de 2017, date du lancement de la version canadienne, à 2023.

finalement d'autres ensembles de choix fondés sur différentes catégories, dont les catégories « À ne pas manquer » et « En direct et à venir ». Ici, il s'avère intéressant de noter qu'en termes de prescription, c'est l'entreprise qui propose (la catégorie « À ne pas manquer » ayant remplacé la catégorie « Nos suggestions pour vous »). Enfin, au bas de chaque page, on offre l'option de parcourir le contenu par compétition puis par discipline sportive.

Il est également possible d'opter pour ce mode de présentation dans le menu général du site, au sommet des pages, qui propose un classement par date et par discipline sportive. On ne peut s'empêcher de penser au sujet du premier que la présentation à partir d'un calendrier rappelle un tant soit peu les anciennes grilles de la télévision linéaire, même si nous sommes bien ici dans une présentation non linéaire. Sont mentionnés pour chaque jour tous les événements retransmis en direct, ainsi que les émissions mises en ligne, certaines étant elles-mêmes diffusées en direct puis évidemment aussi disponibles en différé après leur diffusion initiale. À partir de la sélection d'un sport en particulier, on obtient plusieurs choix, à commencer systématiquement par le suivant : « Regarder bientôt ». Évidemment, tous les événements diffusés en direct sont annoncés comme tels. L'accent est mis ensuite sur chacune des compétitions dont DAZN possède les droits, selon les pays, puis, sur des films et des séries documentaires ou d'information, sur des émissions d'analyse produites par des partenaires (comme la NFL ou la Bundesliga) ou par DAZN même, voire, dans certains cas, sur des matchs d'anthologie. Le plus étonnant est peut-être le fait que certains de ces programmes, dont les matchs eux-mêmes, qui pourraient être considérés comme ayant une durée de vie relativement courte de par l'importance dans ceux-ci de l'actualité, sont souvent disponibles pendant plusieurs jours.

Traditionnellement, les sports ont été avant tout considérés comme des programmes de flux et non de stock. La programmation-phare reposait sur la retransmission d'événements en direct, ainsi que sur ce qui se passait avant et après, de la présentation des joueurs, aux analyses des journalistes et experts, en passant par les conférences de presse d'après-match. La situation avait déjà quelque peu changé à la télévision avec le développement de la production et la diffusion de magazines et surtout de documentaires, particulièrement pratiques pour combler

les grilles de programmation des chaînes sportives entre les événements en direct. Ce type de programmation a une durée de vie plus longue et peut être recyclé, rediffusé plusieurs fois. Les événements sportifs eux-mêmes sont rediffusés à la télévision, soit intégralement ou en abrégé, après leur diffusion initiale, et souvent longtemps après dans le cas de certains matchs d'anthologie. Il y a eu, plus récemment, accélération de la mise à disposition de ce type de programmes de stock sur les plateformes numériques. DAZN en a fait d'abord un élément clé de son offre. On peut toutefois émettre l'hypothèse raisonnable qu'ils ne sont pas les plus suivis, comme en témoigne le recul progressif de leur place sur la page d'accueil de DAZN depuis nos premières observations, en 2019.

Parmi les autres contenus de la plateforme, moins marqués temporellement, on retrouve des séries estampillées « DAZN Originals » (qui évoque ainsi la marque « Netflix Originals »), les trois premières séries ayant été consacrées aux vedettes du monde du soccer, Cristiano Ronaldo, Neymar Jr et José Mourinho. Au nombre des autres créations, la série documentaire *Lo llevamos en la sangre* à propos des relations que les Espagnols entretiennent avec la moto, aussi diffusée sur les chaînes publiques espagnoles dont la RTVE, ou les différentes itérations de la série *40 Days* relatant les étapes préparatoires aux combats entre différents boxeurs vedettes, dont celui entre Canelo Alvarez et Sergey Kovalev, ou celui entre Anthony Joshua et Andy Ruiz Jr., combats-événements également diffusés sur la plateforme en 2019.

À cet égard, la diffusion de documentaires produits par DAZN, souvent avec un ou plusieurs coproducteurs extérieurs à l'entreprise, bien implantés dans le secteur audiovisuel, témoigne de la volonté de l'entreprise de ne pas se limiter à retransmettre des événements sportifs produits à l'extérieur, mais à décliner son offre de contenus de manière à diversifier ses sources de revenus tout en accentuant son lien avec ses abonnés. Pour Ed McCarthy, directeur de l'exploitation de DAZN, les productions originales issues des studios de DAZN permettent de « renforcer l'engagement des fans, tout en créant des opportunités d'exploitation, de distribution, de publicité et de création de contenus commandités » (DAZN News, 2022).

Cela dit, la plateforme de DAZN rompt tout de même avec certains dispositifs propres à la télévision. Aussi, le lecteur vidéo développé par DAZN se révèle particulièrement efficace en différé, en permettant de sélectionner par des marqueurs temporels les segments clés des matchs, comme les buts. Par ailleurs, à l'exception des compétitions retransmises à partir d'un signal télévisuel (Eurosport ou MLB Network, par exemple) ou des reportages ou documentaires produits par des tiers ou par DAZN, les vidéos ne présentent pas de générique, de transitions personnalisées — ce qui occasionne parfois des transitions abruptes. La diffusion des rencontres se concentre également seulement sur les phases de jeu : exit les contenus de transition, les commentaires d'avant ou d'après-match, les pauses entre les périodes de jeu. S'il y a de tels commentaires, ils sont présents dans d'autres modules. À certains égards, la rupture avec les dispositifs établis du modèle du complexe sport-média est remarquable...

Conclusion

Si DAZN présente plusieurs innovations ou ruptures par rapport à la télédiffusion du sport, comme l'accumulation des données sur les abonnés et les utilisations qu'elle en fait pour personnaliser son offre, on ne peut pas dire qu'elle renverse totalement les pratiques établies. Son mode d'accès par abonnement rejoint le modèle du club, dominant en télévision sportive, et les contenus qu'elle propose ne diffèrent pas tant de ceux que diffusent déjà les chaînes qui s'intéressent aux sports, quand ces contenus ne sont pas carrément ceux de la télévision. Dans le cadre de son développement, DAZN a d'ailleurs inauguré à la fin de 2020 une stratégie visant à faire un pas en direction de la télévision traditionnelle fondée sur une programmation linéaire en annonçant le lancement en Allemagne, l'un de ses marchés majeurs, de deux chaînes de télévision en partenariat avec l'un des acteurs principaux des industries des communications, Vodafone. À cette occasion, Ben King, directeur des abonnements de DAZN, a parlé de « good hybrid mixture of latest technology and legacy technology » (cité dans Pearce, 2020). Cet accord, ainsi que celui passé avec un autre acteur majeur des industries des communications en Allemagne, Deutsche Telekom, ont été signés alors que DAZN avait acheté la grande majorité des droits des deux compétitions majeures de soccer pour la population allemande, la Bundesliga et la Ligue européenne des champions. Distribuer ces événements sportifs avec ces deux partenaires constituait ainsi une façon de fournir un accès aux abonnés

de Deutsche Telekom et de Vodafone et ainsi d'accroître notablement le nombre de ses abonnés potentiels. En France, l'entreprise a développé, en 2023, un partenariat avec le groupe Canal + afin que ce dernier diffuse un canal estampillé « DAZN » dans son offre, alors que la plateforme reprend les deux matchs de Ligue 1 de soccer dont l'entreprise française possède les droits dans le pays sous le titre « Canal + Ligue 1 » (Nokovitch, 2023).

Il importe donc de ne pas limiter DAZN à sa plateforme. D'ailleurs, bien que scindées, les activités médiatiques de DAZN et celles de Perform Content sont fortement liées. Cette dernière, qui se consacre principalement à la gestion et l'analyse de données sportives, y compris celles générées par les utilisateurs de DAZN, nourrit de son côté un vaste réseau d'entreprises, dont certaines liées aux paris et aux pools sportifs, des volets généralement oubliés des activités médiatiques sportives, mais qui prennent de plus en plus d'importance (Bowman, Spinda et Sanderson, 2016). Ainsi, DAZN participe du modèle du courtage : les données recueillies par l'entreprise, qui entretient une relation personnalisée avec ses utilisateurs sur sa plateforme principale et sur ses autres sites, servent à un ensemble d'autres entreprises intégrées ou non au complexe sport-média. DAZN sert ici d'intermédiaire entre les consommateurs et Perform Content, qui traite et croise ces données à d'autres pour ensuite les revendre. Cette nouvelle modalité de monétisation de la consommation des spectacles sportifs marque probablement la plus importante rupture avec les modèles de la télévision sportive. DAZN ouvrirait ainsi la voie à une variante sportive du portail (Hutchins, Li et Rowe, 2019) qui parviendrait à concilier événements en direct et contenus non linéaires, sports de premier plan et disciplines de niche, tout en bousculant la territorialité des droits de diffusion, en multipliant les fenêtres et les espaces de consommation des images du sport, et en accordant une place centrale aux données de leurs utilisateurs.

Enfin, en s'intégrant de plus en plus dans des marchés déjà très compétitifs et où la concentration est avancée, des marchés aux préférences sportives parfois très différentes, DAZN fait face à de farouches concurrents. Pour le moment, la plateforme ne constitue pas, au Canada ou aux États-Unis du moins, un produit de substitution complet de la télévision consacrée au sport. Ainsi, pour suivre une équipe ou un sport, et particulièrement pour suivre

une équipe ou une compétition locale, les fans de sports doivent s'abonner à plusieurs services, et presque toujours aux services de télévision linéaire. Ces modalités ne semblent pas remises en cause par la nouvelle plateforme, d'autant plus que la forte concentration des entreprises de télécommunication, des entreprises médiatiques et des organisations sportives favorise la résistance d'acteurs traditionnels dans ce secteur. Ce sont d'ailleurs ces dernières, les ligues et les associations sportives, qui détiennent la clé du complexe sport-média. L'importance qu'ont pris les droits de diffusion des compétitions dans le financement des sports ainsi que la croissance soutenue de ces droits démontrent que les organisations sportives ont largement su mettre à profit les évolutions de la médiatisation du sport. La dimension internationale que DAZN a adoptée, en se rendant disponible dans plus de 200 pays en décembre 2020, pourra peut-être attiser l'intérêt de ces organisations qui comptent de plus en plus sur l'internationalisation de leurs marques pour assurer leur croissance. C'est au fur et à mesure des prochaines renégociations des droits de diffusion des grandes ligues et compétitions sportives qu'il sera possible de constater quelle place elles feront à ces nouvelles fenêtres de diffusion du sport.

Références

ANDREFF W. et NYS J.-F. (1987), *Le sport et la télévision relations économiques : pluralité d'intérêts et sources d'ambiguïtés*, Paris, Dalloz.

APPLE (2022, 14 juin), « Apple and Major League Soccer to present all MLS matches around the world for 10 years, beginning in 2023 », *Apple Newsroom*, <<https://www.apple.com/newsroom/2022/06/apple-and-mls-to-present-all-mls-matches-for-10-years-beginning-in-2023>>.

BAER J. (2021, 3 mai), « After this season, the only way to regularly watch NFL's 'Thursday Night Football' will be an Amazon Prime account », *Yahoo! Sports*, <<https://ca.sports.yahoo.com/news/nfl-thursday-night-football-amazon-prime-video-2022-181219621.html>>.

BASSAM T. (2019, 8 mai), « DAZN sees debt tumble 93% in 2018 », *SportsPro Media*, <<http://www.sportspromedia.com/news/dazn-debt-subscribers-financial-report-2018>>.

BOUQUILLON P. (2005), « La constitution des pôles des industries de la culture et de la communication », *Réseaux*, vol. 3, n° 131, p. 111-144.

BOWMAN N. D., SPINDA J. S. et SANDERSON J. (2016), *Fantasy Sports and the Changing Sports Media Industry: Media, Players, and Society*, Londres, Lexington Books.

BURHAN A. (2021, 4 octobre), « DAZN Group Reveals Details Of Groundbreaking Coverage Of UEFA Women's Champions League », *Forbes*, <<https://www.forbes.com/sites/asifburhan/2021/10/04/dazn-group-reveal-details-of-groundbreaking-coverage-of-uefa-womens-champions-league/?sh=2c15f00e1e4d>>.

CALABRESE A. et SPARKS C. (dir.). (2004), *Toward a Political Economy of Culture*, Toronto, Rowman & Littlefield.

COLLET L. et PAPA F. (2004), « Les nouveaux écrans du sport », *Médiamorphoses*, n° 11, p. 31-36.

DAMS T. (2019, 13 mai), « Interview: Ben Lavender », DAZN, *IBC365*, <<https://www.abc.org/interviews/interview-ben-lavender-dazn/3837.article>>.

DAMS T. (2022a, 26 janvier), « DAZN launches content arm DAZN Studios », *IBC365*, <<https://www.abc.org/news/dazn-launches-content-arm-dazn-studios/8300.article>>

DAMS T. (2022b, 22 février), « Len Blavatnik refinances DAZN », *IBC365*, <<https://www.abc.org/news/len-blavatnik-refinances-dazn/8355.article>>.

DAZN (2019, 13 mars), « DAZN Media becomes new force in sport advertising », [consulté le 20 août 2019], <<https://media.dazn.com/en/press-releases/2019/03/dazn-media-becomes-new-force-in-sport-advertising/>>.

DAZN News (2022, 19 janvier), « DAZN launches DAZN Studios », <<https://www.dazn.com/en-US/news/other/dazn-launches-dazn-studios/5yfqh1j9angel futxwvosgvx0>>.

DAZN (s.d.), « Media Center », [consulté le 20 août 2019], <<https://media.dazn.com/en/>> .

DIXON E. (2019, 2 octobre), « Study: DAZN is top revenue-generating sports app », *Sportspro Media*, <<https://www.sportspromedia.com/news/dazn-sports-app-revenue-growth-espn-mlb-streaming/>>.

DIXON E. (2022, 24 février), « DAZN hit by US\$1,3bn loss for 2020 », *Sportspro Media*, <<https://www.sportspromedia.com/news/dazn-losses-revenue-financial-results-2020-streaming-access-industries/>>.

DUCHET C. (2000), « Le sport et l'Europe télévisuelle », in *Sports et télévision : regards croisés*, P. Gabaston, et B. Leconte (dir.), Paris, L'Harmattan, p. 39-47.

FOSTER A. (2020, 3 mars), « DAZN expands globally and plots UK launch », *IBC365*, <<https://www.ibt.org/trends/dazn-expands-globally-and-plots-uk-launch/5538.article>>.

GENOVESE J. (2023). DAZN's path to profitability. *Ampere Analysis*, <<https://www.ampereanalysis.com/insight/dazns-path-to-profitability>>.

GEORGE É. (2014), « The Theory of the Cultural Industries: a “Milieu” for Building Dynamic Knowledge », *Canadian Journal of Communication*, vol. 39, n° 1, p. 29-54.

GEORGE É. (2018), « La médiatisation du football / soccer à la télévision : Éléments issus d'une démarche contrastive France / Canada », *Communiquer*, n° 22, p. 11-28.

<<http://journals.openedition.org/communiquer/2464>>.

GEORGE É. et SÉNÉCAL M. (2018), « Les transformations du secteur de l'audiovisuel au Canada et au Québec : place et rôles des plateformes numériques au prisme des pages d'accueil », *Création, créativité et médiations*, Société française des sciences de l'information et de la communication (SFSIC), 21^e Congrès, vol. 3, p. 165-176.

HARDY J. (2014), *Critical Political Economy of the Media: An Introduction (Communication and Society)*, Londres, Routledge.

HUTCHINS B., LI B. et ROWE D. (2019), « Over-the-top sports: live streaming services, changing coverage rights markets and the growth of media sport portals », *Media, Culture & Society*, vol. 41, n° 7, p. 975-994.

JAMET C. (2009), « Le sport : du spectacle vivant au spectacle télévisé », *Les Cahiers du journalisme*, n° 19, p. 78-89.

JHALLY S. (1984), « The Spectacle of Accumulation: Material and Cultural Factors in the Evolution of the Sports/Media Complex », *Critical Sociology*, vol. 12, n° 3, p. 41-57.

L'ÉQUIPE, 2021, « La Liga frôle le milliard d'euros par saison pour ses droits télé », <<https://www.lequipe.fr/Medias/Actualites/La-liga-frole-le-milliard-d-euros-par-saison-pour-ses-droits-tele/1305219>>

L'ÉQUIPE, (2023), « DAZN diffusera la Serie A jusqu'en 2029 pour 4,5 milliards d'euros », <<https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Dazn-diffusera-la-serie-a-jusqu-en-2029-pour-4-5-milliards-d-euros/1427092>>

LONG M. (2016, 5 février), Fiba and Perform Group confirm ‘ground-breaking’ partnership », *SportsPro Media*, <http://www.sportspromedia.com/news/fiba_and_perform_group_confirm_ground_breaking_partnership>.

LOTZ A. (2017), *Portals: A Treatise on Internet-distributed Television*, Ann Arbor, University of Michigan Library.

LUPIEN P.-A. (2017), « Sport and public service in Canada: The roots of the inherent bonds between the Canadian Broadcasting Corporation/Radio-Canada and the Olympic Games », *International Communication Gazette*, vol. 79, n° 2, p. 120-134.

LUPIEN P.-A. (2019), « Des journalistes aux “joueurnalistes” : petite évolution de la télévision sportive au Québec », in B. Damian-Gaillard et S. Montañola (dir.), *Sport, médias et diversité*, Paris, Alliance internationale de journalistes, p. 37-40. <http://www.alliance-journalistes.net/IMG/pdf/_2019_cetj_sportmediasdiversite_web.pdf>.

MAGUIRE J. (1991), « The Media-Sport Production Complex: The Case of American Football in Western European Societies », *European Journal of Communication*, vol. 6, n° 3, p. 315-335.

McCASKILL, S. (2018, 15 oct.), « DAZN Could Sell Opta And Other B2B Units To Fuel Sports Streaming Expansion », *Forbes*, <<https://www.forbes.com/sites/stevemccaskill/2018/10/15/dazn-could-sell-opta-and-other-b2b-units-to-fuel-sports-streaming-expansion/?sh=502a7abf7847>>.

McCHESNEY R. W. (1989), « Media Made Sport: A History of Sports Coverage in the United States », in L. A. Wenner (éd.), *Media, Sports, & Society*, Newbury Park, SAGE Publications, p. 49-69.

MÉDIASPORTIF. (2018, 13 juin), « Italie : La Serie A (2018-2021) attribuée à Sky et Perform (DAZN) pour moins d'un milliard », <<https://www.mediasportif.fr/2018/06/13/italie-la-serie-a-2018-2021-attribuee-a-sky-et-perform-dazn-pour-moins-dun-milliard>>.

MÉNARD M. (2004), *Éléments pour une économie des industries culturelles*, Montréal, Société de développement des entreprises culturelles du Québec.

MIÈGE B., PAJON P. et SALAÛN J.-F. (1986), *L'industrialisation de l'audiovisuel*, Paris, Aubier-Montaigne.

MONNOYER-SMITH L. (2013), « Le web comme dispositif : comment appréhender le complexe ? », in C. Barrats (dir.), *Manuel d'analyse du web en Sciences Humaines et Sociales*, Paris, Armand Colin, p. 11-31.

MOSCO V. (1996), *The Political Economy of Communication*, Londres, Sage Publications.

NOKOVITCH S. (2023, 12 août), « Canal + et DAZN s'associent, notamment, autour de la Ligue 1 », *L'Équipe*, <<https://www.lequipe.fr/Medias/Actualites/Canal-et-dazn-s-associent-notamment-autour-de-la-ligue-1/1413213>>.

PAPA F. (2000), « Quand le sport nous parle de télévision », in P. Gabaston et B. Leconte (éd.), *Sports et télévision : Regards croisés*, Paris, L'Harmattan, p. 405-425.

PEARCE J. (2020, 18 novembre), « Interview: Ben King, DAZN », *IBC365*, <<https://www.ibc.org/trends/interview-ben-king-dazn/7013.article>>.

PENNINGTON A. (2019, 2 août), « Premier League 2019: Amazon and HDR to debut », *IBC365*, <<https://www.ibc.org/trends/premier-league-2019-amazon-and-hdr-to-debut/4215.article>>.

ROWE D. (2013), « The Sport/Media Complex. Formation, Flowering, and Future », in D. Andrews et B. Carrington (dir.), *A Companion to Sport*, Chichester, Blackwell Publishing, p. 61-77.

TREMBLAY G. (éd.). (1990), *Les industries de la culture et de la communication au Québec et au Canada*, Québec, Presses de l'Université du Québec, Télé-Université.

TREMBLAY G. et LACROIX J.-G. (1991), *Télévision deuxième dynastie*, Québec, Presses de l'Université du Québec. Avec la collaboration de MÉNARD M. et RÉGNIER M.-J.

WHANNEL G. (1992), *Fields in Vision: Television Sport and Cultural Transformation*, Londres, Routledge.

Philippe-Antoine Lupien est candidat au doctorat en communication à l'UQAM. Il est également chargé de cours à l'École des médias (Faculté de communication) à l'UQAM et adjoint de recherche au Centre de recherche interuniversitaire sur la communication, l'information et la société (CRICIS).

Docteur en communication de l'UQAM et en Sciences de l'information et de la communication de l'ÉNS de Paris, Éric George est professeur titulaire à l'École des médias (Faculté de communication) à l'UQAM. Il est également, entre autres, directeur du Centre de recherche interuniversitaire sur la communication, l'information et la société (CRICIS) et membre du Collège des nouveaux chercheurs et créateurs de la Société royale du Canada.

Abstract: Until recently, sport was little affected by non-linear television services, due in part to the substantial level of market power maintained by media organizations that hold traditional sport television. However, this is about to change mainly under the impetus of DAZN, an international digital platform solely dedicated to sports. This paper focuses on this platform based on an approach that builds both on political economy of communication, in order to analyze corporate strategies, and on sociosemiotics, so as to analyze the platform itself, which

concretizes these strategies. Through reproduction and innovation, DAZN marks a new step in the relationship between sports organizations and medias.

Keywords: Sports and media; Political economy of communication; Sociosemiotics; Digital platforms; Media sport portals.