

Synthèse

ENQUÊTE SUR LES CLUBS SPORTIFS PROFESSIONNELS FRANÇAIS DE BASKET-BALL, DE FOOTBALL ET DE RUGBY : VERS QUEL(S) PROJET(S) DE DÉVELOPPEMENT ?

Emmanuel BAYLE et Gérard COUDERT(1)

Objet de débats de société de plus en plus fréquents, sources d'intérêts financiers sans cesse grandissants et particulièrement exacerbés par des enjeux de pouvoir, le sport professionnel est aujourd'hui devenu un lieu d'activité en pleine évolution où les critères de rentabilité de la sphère marchande ont bien du mal à s'adapter à la logique sportive fondée sur le caractère équilibrable de la compétition(2).

La professionnalisation du secteur sportif est particulièrement développée en France dans le domaine des sports collectifs majeurs que sont le football, le rugby et le basket. S'il est indéniable qu'un secteur économique à part entière s'est constitué autour de ces trois disciplines, la solidité du modèle économique est encore bien fragile. La logique d'une organisation économique et juridique et d'une régulation spécifique à ce secteur d'activité particulier(3) (comme c'est le cas aux Etats-Unis(4)) a encore du mal à s'imposer dans le contexte du droit européen et du système embouffé de compétition en Europe (championnat européen, coupes d'Europe, championnat d'équipes nationales(5)) contrairement au système de ligues sportives américaines fermées.

(1) Les auteurs remercient J.-F. RAZE pour l'aide apportée dans le traitement statistique du questionnaire de l'enquête.

(2) D. PRIMAUTR et A. ROUGER, Contribution économique à la réforme du statut juridique des clubs, *Revue juridique et économique du sport (R.J.E.S.)*, n° 45, 1997.

(3) D. PRIMAUTR et A. ROUGER, Economie du sport professionnel : Entre solidarité et concurrence, *R.J.E.S.*, n° 39, 1996.

(4) La Ligue de football américain a par exemple développé un modèle économique particulièrement encadré. Elle oblige les clubs à reverser la totalité de leurs recettes provenant des droits de télévision, du merchandising et du sponsoring en 32 parts égales qu'elle distribue à chaque équipe, indépendamment de leurs résultats ou de leurs revenus. Elle va jusqu'à répartir les recettes de billetterie de chaque match (60% pour l'équipe qui reçoit et 40% pour les visiteurs). La masse salariale des clubs est plafonnée pour éviter une trop grande distorsion financière entre les clubs et les joueurs. La ligue oblige les clubs à redistribuer au moins 63% de leurs revenus aux joueurs pour éviter qu'ils soient lésés. Ce système permet de préserver un équilibre compétitif (sur les douze dernières années, huit clubs différents ont gagné le championnat) et par conséquent de maintenir l'intérêt des spectateurs. L'auteur note d'ailleurs que les ligues de base ball et de basket qui ont déteuglé leur économie, traversent aujourd'hui une grave crise financière et sportive, réfléchissent actuellement à un système de partage des revenus sur le modèle du football américain (source : G. Debré, *Libération* du 27/01/2003).

(5) Cf. à ce sujet, B. ALLAIN et C. DURAND, *Sports collectifs professionnels et phénomènes de concurrence intrasport*, Actes du congrès de la Société française de management du sport (Université de Dijon), dir. P. BOUCHET, 1999.

Si un traitement spécifique pourrait être envisagé par Bruxelles(6), l'application au domaine du sport professionnel des grands principes du droit communautaire, au nom de la loi du marché, ainsi que les pressions que font peser les grands clubs sur les organisateurs de championnats nationaux ou européens témoignent des difficultés à faire émerger un modèle économique et juridique d'organisation des sports professionnels collectifs.

De ce point de vue, des risques de dérégulation pèsent sur la sphère sportive professionnelle comme en attestent les affaires récentes et notamment l'arrêt *Malaja*(7) dont les conséquences pour certains(8) pourraient à terme remettre en cause le modèle européen d'organisation des compétitions comme ce fut le cas avec l'arrêt *Bosman*.

C'est pourtant dans cet espace réglementaire « mouvant » que les clubs professionnels français se développent engendrant un chiffre d'affaire particulièrement édifiant pour la saison 2000/2001 de 739.6 millions d'euros (ce chiffre ne concerne que le « top élite » des 3 disciplines) dont l'essentiel reste généré par le football (9).

Au cours de ces cinq dernières années, la croissance constante des enjeux financiers dans un certain nombre de sports collectifs (cas du football(10) et du rugby), indique une dynamique de professionnalisation continue caractérisée par un nombre d'emplois d'encadrement et spécialisés en rapide augmentation(11). Le processus de professionnalisation des clubs à la fois le plus ancien et le plus abouti est celui du football. Il constitue même un modèle de structuration (tant au niveau économique que du dialogue social) pour les autres sports collectifs souvent confrontés *a posteriori* à des problématiques identiques.

(6) *Lettre de l'Economie du Sport* du 11 novembre 2001.

(7) CE, 30 décembre 2002, *Fédération française de basket-ball* : req n° 219646, observations

F. LAGARDE (cette revue, p. 42). Par cet arrêt, le Conseil d'Etat confirme la décision de la cour adminis-

trative d'appel de Naney du 3 février 2000 qui avait estimé qu'en vertu de l'accord d'association passé

entre les Communautés européennes et la République de Pologne, une joueuse de basket polonaise (Lilja

Malaja), disposant d'un titre de séjour régulier en qualité de travailleur salarié, et donc légalement

employée sur le territoire français, ne pouvait valablement se voir opposer les dispositions du règlement

sportif de la FIBA limitant à 2 le nombre de joueuses n'ayant pas la nationalité de l'un des Etats parties

à l'accord sur l'Espace économique européen autorisées à participer au championnat de ligue féminine de

basket-ball.

(8) F. BOLOVNY, « Malaja=Bosman bis ? », *Edito*, *Revue de presse CDES*, décembre 2002 p. 4 ; F. POTER

et J. BLATTIER dénoncent une forme de « babbélisation du football », *Le Monde* du 21 janvier 2003 p. 22.

(9) Ce chiffre d'affaires global se répartit entre le football L1 : 608,4M€ (hors transferts), le rugby Top 16 :

84,8M€ et le basket Pro A : 46,4 M€. (source : CDES).

(10) Le budget moyen des clubs de football de L1 a ainsi été multiplié par 2,5 entre les saisons 1995-1996

pour atteindre un budget moyen de 35,8 millions d'euros (hors transferts) sur la saison 2000/2001 (source :

Eurostat/CDES).

(11) La LNF recensait en 1994/1995 dans la rubrique générale "administratifs" 452 salariés et 792 (557

en D1 et 235 en D2) en 2000-2001 ; le syndicat national des administratifs et assimilés du football évaluait

le nombre total de permanents dans le football professionnel à environ 900 salariés. Si l'on ajoute les

effectifs dans les centres de formation on dépasse les 1000 personnes.

Aujourd'hui, l'ensemble de ces clubs par l'impact qu'ils ont, l'intérêt qu'ils suscitent auprès de l'ensemble des acteurs de la sphère sportive, sont au cœur d'un système d'interactions fondé sur des relations marchandes mais dont les enjeux politiques et sociaux dépassent leur simple activité(12). C'est notamment le cas par l'impact direct que peuvent avoir les clubs professionnels de football, de rugby et de basket sur l'économie du spectacle télévisé(13) et de la presse sportive(14). Le sponsoring(15), le commerce local, le marché des articles de sport, les produits diététiques et de préparation à la performance sportive (...).

L'enquête : sa mise en œuvre

Comment les clubs professionnels se sont-ils adaptés à cet environnement juridico-économique ? Leur projet de développement a-t-il évolué ? Comprendre les contraintes de gestion que rencontrent ces clubs, enrichir les connaissances sur le fonctionnement de ces structures, observer leur évolution, appréhender les conditions de mise en œuvre de leur stratégie : tels sont les objectifs qui ont présidé à la réalisation de cette étude. Si les données macro-économiques sur le secteur sport professionnel, les données comparables et financières et l'organisation économique et juridique des championnats professionnels sont relativement bien connues, les pratiques de management stratégique et organisationnel des clubs (cf. cependant les travaux de C. Durand) sont peu étudiées et complexes à appréhender (confidentialité des informations relatives au projet des clubs).

C'est pourquoi, nous avons réalisé un travail d'enquête par questionnaire, au cours du 2^e semestre de l'année 2002, autour de trois grands axes : le projet de développement du club professionnel (I), l'organisation juridique et fonctionnelle du club (II) ainsi que les modalités de sa direction (III). L'enquête réalisée en 2002 sur la saison 2001-2002 concerne les sports collectifs réellement ancrés dans le professionnalisme ; c'est à dire l'ensemble

(12) F. POTER, Le football français n'est pas jugé assez mûr pour entrer en Bourse, *Le Monde* du 10 décembre 2002.

(13) 396 millions d'euros pour le seul football sur l'année 2001/2002 en France, soit une augmentation entre 1999 et la saison 2003/2004 de +183,2%. Le football, le rugby et le basket arrivent en tête des sports diffusés en France sur les chaînes hertziennes avec respectivement 740 H. et 32 minutes (dont 441 H. et 44 minutes sur Canal+), 246H. et 43 minutes (dont 173 H. et 44 minutes sur Canal+) et 201H. et 30 minutes (dont 156,44 minutes sur Canal+). (source : Eurostat/CDES).

(14) Le football, le rugby et le basket (hors basket US) étaient respectivement les 1^{er} (30,1%), 2^e (8,4%) et 5^e (4,9%) sports dans la surface rédactionnelle consacrée par le journal *l'Equipe* en 2001 (source : Eurostat/CDES).

(15) Pour un marché mondial évalué en 2001 à 25,5 milliards d'euros dont environ 1/3 pour l'Europe, la France aurait un secteur sponsoring d'environ 1,1 milliard d'euros dont 110 millions pour la seule L1 (source : Eurostat/CDES).

des clubs professionnels de football (L1 et L2), de rugby (Top 16 et Pro 2), de basket (Pro A et Pro B) soit un total de 102 clubs. Sur les 102 clubs recensés, 45 nous ont retourné un questionnaire exploitable (16). Les 45 clubs se répartissent ainsi :

- 14 clubs pour le football : 8 pour la L1 (soit 40% des clubs de ce championnat) et 6 pour la L2 (soit 30%);
- 14 clubs pour le basket (17) (soit 88% des clubs de Pro A et aucun club de Pro B) ;
- 17 clubs pour le rugby : 9 en Top 16 (soit 56 %) et 8 en Pro D2 (soit 37.5%).

Ce taux de réponse apparaît relativement élevé (18). Ces résultats reposent sur le déclaratif du directeur général ou/et de managers généraux des clubs professionnels. Ce mode d'enquête comporte un certain nombre de limites tenant aux modalités d'étude (le répondant a-t-il une connaissance globale et précise de la structure ?, indique-t-il la réalité du fonctionnement ? a-t-il bien appréhendé les questions, ces dernières ne laissent-elles pas une marge d'interprétation trop importante ?...).

C'est pourquoi, il aurait été intéressant de mener, en complément de cette enquête, un travail d'étude de cas pour préciser et développer les résultats de ce travail (observation dans le club de l'organisation du travail, des jeux d'acteurs, analyse documentaire des projets, entretien avec des experts du secteur). Cette enquête a donc un objectif exploratoire visant à révéler les modes stratégiques et organisationnels qui sont *a priori* en cours dans les clubs professionnels.

I. LE PROJET DE DÉVELOPPEMENT DU CLUB

Comme c'est depuis longtemps le cas pour les entreprises, de nombreux responsables de clubs s'accordent aujourd'hui à reconnaître la nécessaire prise en compte de l'environnement du club pour mettre en œuvre un projet de développement dépassant le simple aspect sportif.

Le club formule-t-il et formalise-t-il un projet ? Comment appréhende-t-il son environnement et par quels moyens cherche-t-il à recueillir les

(16) On précisera que quelques questionnaires retournés comportaient des réponses inexploitables. C'est pour cela que certains traitements statistiques portent parfois sur moins de 45 clubs.

(17) L'enquête porte donc sur la totalité des clubs professionnels des 3 disciplines (hors basket Pro B).

(18) Ce taux de réponse de près de 50% s'explique par le réseau du Centre de Droit et d'Economie du sport et la sollicitation de nombreux managers généraux de clubs suivant ou ayant suivi la formation de manager général de club sportif professionnel proposée par le CDES en association avec les ligues professionnelles de basket-ball, de football et de rugby et la Fédération française de basket-ball.

informations nécessaires à l'existence et au développement de son projet ? Ces interrogations nous ont invité à nous interroger sur les finalités des clubs professionnels, le profil de gestion du président, la formule de gestion retenue pour définir la stratégie, la formalisation du projet et le contenu du diagnostic visant à établir et faire évoluer le projet.

A. Résultats sportifs, objectifs financiers..... : Quelle est la finalité des clubs professionnels ?

Tableau n°1 : Objectifs prioritaires des clubs professionnels*

Objectifs prioritaires	Classement en % des objectifs classés en n° 1	Classement en % des objectifs les plus cités après pondération (*)
Obtenir les meilleurs résultats possibles	49	27
Respecter l'équilibre du budget	15	22
Rester dans l'élite	26	18
Développer la formation	2,5	16
Se qualifier pour une compétition européenne	2,5	4
Développer une identité régionale		4
Dégager une rentabilité maximale	2,5	3
Développer une valeur commerciale	2,5	3
Maximiser les recettes		2
Etre champion de France		1

(*) Les priorités étant classées par les personnes interrogées de 1 à 3 (par ordre d'importance), il est possible, afin de conserver l'information relative au classement, d'effectuer une pondération inversement proportionnelle à l'ordre proposé (19).

Lorsque l'on interroge les clubs sur leurs finalités, trois priorités se dégagent et sont citées en première position : Obtenir les meilleurs résultats

(19) Si modalité citée en 1 : pondération de 3. Si modalité citée en 2 : pondération de 2. Si modalité citée en 3 : pondération de 1.

(49%), Rester dans l'élite (26%), Equilibrer le budget (15%).

L'analyse statistique par discipline montre que

— la finalité « meilleurs résultats possibles » se répartit de façon homogène sur les différents types de sport,

— le basket et le rugby présentent un comportement un peu différent :
 • le basket Pro A aurait tendance à privilégier davantage la finalité « coupe d'Europe » et « l'équilibre du budget » ;
 • le rugby Top 16, bien que proche de la tendance centrale (« obtenir les meilleurs résultats possibles »), aurait tendance à privilégier davantage la finalité de « développement de la valeur commerciale » du club ;

• le rugby Pro D2, bien que proche de la tendance centrale, aurait tendance à privilégier davantage la finalité du « développement de la formation » ainsi que la finalité « dégager une rentabilité maximale ».

Ces résultats reposant sur le déclaratif des acteurs montrent que les objectifs financiers sont peu prioritaires. Il est possible d'en déduire que les clubs même intéressés par des objectifs commerciaux, économiques, voire financiers semblent considérer au mieux le club comme un centre de profit indirect (diversification ou prolongement des activités du ou des propriétaires, prise de position sur un marché par les principaux actionnaires du club...) voire pour certains comme un simple outil de mécénat local (faire vivre l'identité d'un territoire, asseoir la notoriété ou l'image du propriétaire sur un plan local ou national...). Ces résultats expliquent également la primauté accordée au résultat sportif et les surenchères qui s'opèrent entre les clubs (notamment les plus modestes) pour rester parmi l'élite. La majorité des clubs apparaissent donc rester, malgré leur passage juridique de plus en plus fréquent en société anonyme sportive, des "maximisateurs de victoires sportives sous une contrainte d'équilibre budgétaire" (20). Cette caractéristique majeure confirme l'hypothèse alternative défendue par M. Lavoie (21) de "la maximisation de la performance sportive sous contrainte d'une norme de profit minimum, supérieure ou égale à zéro". Les changements de structures juridiques (cf. partie II) et le mouvement de privatisation important (dans le football en L1 et pour le Top 16 rugby) semblent ne pas avoir fondamentalement modifié les finalités de la plupart des clubs français (exceptés très certainement ceux disposant d'une marque forte: OM, PSG, OL, Stade

(20) D. PRIMAULT et A. ROUGER, Contribution économique à la réforme du statut juridique des clubs, RDES, n°45, 1997, p. 45.

(21) Pour comprendre le comportement de la plupart des "gestionnaires d'équipe sportives" nord-américains ou européens, il est souhaitable d'abandonner l'hypothèse conventionnelle de la maximisation des profits (M. LAVOIE, *Faut-il transposer à l'Europe les instruments de régulation du sport professionnel nord-américain ?*, Workshop de Brive, 6 et 7 février 2003).

Toulousain par exemple). Le niveau de développement économique des clubs de rugby et de basket, le caractère récent du professionnalisme expliquent que la finalité sportive (obtenir des résultats sportifs élevés ; accéder au niveau européen — ou plus modeste — se maintenir dans l'élite professionnelle) soit prépondérante et que les finalités économiques sont avant tout l'obtention de moyens afin de stabiliser, pérenniser et développer le club plus que des opportunités de rentabilité financière.

B. Qui établit le projet ?

1) Présidence : des modes de gestion diversifiés.

Pour comprendre les influences qui vont s'opérer sur la définition et la mise en œuvre du projet, nous avons demandé au répondant le mode de gestion et le système de prise de décision qui s'opère au sein de leur organisation. Sur l'ensemble des clubs :

Tableau n°2 : Les différents modes de direction des clubs (%)

Disciplines des clubs	Ensemble des disciplines	Foot L1	Foot L2	Basket Pro A	Rugby Top 16	Rugby Pro D2
PDG tendance autochtone (*)	33,333	13	20	13	47	13
PDG tendance délégataire (**)	28,9	30	30	40	10	20
PDG + Directeur général (***)	22,2	23	23	38	8	8
Autres (****)	15,6			30	20	50

(*) PDG autochtone : Le président prend, au final, les décisions stratégiques majeures sur les plans sportif (transfert de joueurs...), du recrutement du personnel (administratifs, commerciaux...).

(**) PDG délégataire : Le président délègue la gestion et la stratégie du club aux directeurs salariés.

(***) Prement les décisions stratégiques majeures et en contrôle l'exécution.

(****) Président et bureau, président délégué aux responsables bénévoles du comité de gestion.

Ces statistiques démontrent a priori une forte concentration du pouvoir au sein des clubs professionnels autour de la personne du président. Cette situation peut s'expliquer par différentes raisons : par la personnalité du dirigeant (volonté de maîtriser le pouvoir), par la taille des organisations en question (des PME où la notion de délégation à des dirigeants permanents appointés est moins prioritaire que dans les grandes organisations), par la nature de l'activité (passion autour de l'activité sportive), par le type de propriété (président parfois propriétaire ou un des principaux actionnaires), par le bénévolat des membres du conseil d'administration (qui délèguent de fait la gestion stratégique à un président beaucoup plus présent qu'eux) et

enfin par la volonté de contrôle politique du président (au regard de ses objectifs personnels) qui est dans le plupart des cas un notable économique (chef d'entreprise) ou proche des pouvoirs politiques locaux.

2) Les intervenants contribuant à la définition de la stratégie du club.

La manière dont se prennent les décisions et se forme la stratégie permet de comprendre la richesse et les conditions de mise en œuvre du projet.

Tableau n°3 : Les différents intervenants dans la définition de la stratégie des clubs (%)

Formules de gestion retenues	Disciplines	Ensemble des disciplines	Foot L1	Foot L2	Basket Pro A	Rugby Top 16	Rugby Pro D2
Président/Directeur/Manager/Entraîneur		37	13	6	33	20	28
Président- Directeurs/Entraîneur/Directeurs fonctionnels		35	35	13	33	13	8
Président seul		7		33	33	34	
Manager Général		2		100			
Autres (*)		19	10	10	40		40

(*) D'autres possibilités existent, elles représentent 19% des réponses. L'éventail des formules utilisées est alors varié (président/manager/entraîneur/responsable du comité de gestion ; PDG/secrétaire général/ 2 VP et MG ; président et manager général/entraîneur ; président / manager / directeur administratif ; président / directeur général / manager général -MG- ; président / directeur général / manager général ; président bénévole /MG / entraîneur).

Ces principes de management stratégique montrent que, malgré la concentration apparente du pouvoir dans les mains du président (cf. question précédente), l'émergence de la stratégie est un processus majoritairement concerté entre le président et les principaux permanents spécialisés du club (sportif et financier). Ce processus de décision est en relatif décalage avec le mode juridique d'administration du club (cf. les résultats de la 3^e partie où la forme juridique prédominante est celle d'un conseil d'administration qui joue, au mieux, au regard de cette réponse plus le rôle d'un conseil de surveillance).

C. Des projets de développement peu formalisés

1) Le projet existe(22)

Tableau n°4 : Pourcentage de clubs ayant un projet

Disciplines	Ensemble des disciplines	Foot L1	Foot L2	Basket Pro A	Rugby Top 16	Rugby Pro D2
Existence d'un projet formalisé	43,5	5 (soit 1 club/20)	15	30	25	25
OUI	56,5	28	12	32	16	12
NON						

2) Le projet n'existe pas

Lorsque aucun projet de développement n'existe pas (56,5% des cas), la plupart des clubs prévoient d'en établir un dans les quatre années à venir (75% des cas).

Remarque : La notion de projet est très souvent limitative puisque lorsqu'un projet de club existe ou que sa mise en œuvre est prévue c'est principalement l'aspect sportif (cité 29 fois) qui est pris en considération, puis le marketing (25 fois) et l'évolution des infrastructures (24 fois). La gestion des ressources humaines (salariés, bénévoles, politique de recrutement, développement d'une culture club...), la recherche d'investisseurs et la question de l'évolution de l'actionariat (citées 17 fois), le développement de l'identité régionale sont peu intégrées au projet. La dimension sociale du projet (impli- cation du club dans le tissu social local, formation des jeunes...) est évoquée (cité 3 fois).

3) Les objectifs

Sur l'ensemble des réponses 60% des clubs formulent leurs objectifs. Considérant que la formulation d'objectifs est étroitement liée à l'existence d'un projet, très peu de club acceptent de le communiquer (ou d'en donner les grandes orientations). Au total, seulement 9 clubs donnent des indications sur la teneur de leur projet (3 en foot ; 3 en rugby ; 3 en basket).

(22) Le projet peut exister sans être formalisé.

Que retrouve-t-on dans le projet ?

- Souvent (6 fois sur 9), le projet se résume à un projet sportif ou comporte un aspect sportif ("rester parmi l'élite", "devenir européen").
- Les aspects liés à la formation et aux infrastructures interviennent trois fois de même que le lien entre club et identité régionale.
- La dimension juridique (évolution du statut juridique du club, ouverture du capital) et le sponsoring sont cités respectivement 2 et 3 fois.

Bien entendu, le nombre de réponses ne permet pas de dégager des conclusions fiables, cependant une constatation s'impose : peu de clubs formalisent un projet et semblent avoir un projet qui dépasse le simple aspect sportif et englobe à la fois les questions de structures, de personnel, de formation, de culture club, de sponsoring et d'identité régionale.

Cette absence de formalisation des projets de développement des clubs est assez étonnante compte tenu de l'augmentation des enjeux, de la professionnalisation des clubs qui s'intensifie en football et en rugby (les permanents cadres étant souvent des acteurs de formalisation des principes et outils de gestion tels que la planification stratégique), des demandes des partenaires financiers (notamment des actionnaires et des collectivités locales qui demandent souvent ce type de documents lors de l'attribution de financement). Il faut dire que la formalisation, l'éventuel diffusion d'un projet et des résultats obtenus par rapport aux objectifs affichés dans ce secteur comporte des risques liés aux nombreux aléas (sportif, financier, médiatique...) que le sport professionnel comporte.

D. Le diagnostic général du club

La nécessité, pour les clubs, d'établir un bilan sur leur environnement externe et leur fonctionnement interne se traduit par la réalisation d'un diagnostic général dans 60,4% des cas. Cependant, aucune précision sur la fréquence et sur le contenu de ce diagnostic n'est apportée.

Ce travail de diagnostic est réalisé dans le foot L1 à (25% soit un peu plus de 7 clubs), en L2 (12%) ; le basket Pro A : 25% ; le rugby 1 : 20% et Pro D2 18%. Lorsqu'un diagnostic est réalisé, il porte principalement sur l'analyse des activités du club (46%) et beaucoup moins sur les missions (15%) et les valeurs (13%) du club.

1) Moyens à mettre en œuvre : recueillir de l'information et définir une stratégie....

70% des clubs interrogés (soit 31 clubs) considèrent qu'ils mettent en place une stratégie et un plan d'action pour tout ou partie de leurs activités.

Parmi ces 31 clubs, 75% (soit 23 clubs) organisent plus d'une fois par an le recueil d'informations destinées à mieux connaître les attentes⁽²³⁾ des partenaires privés, publics, des spectateurs ou pour estimer également l'image du club ou le degré de satisfaction des sponsors et des supporters. C'est dans le rugby que l'on retrouve le plus grand nombre de clubs qui ne collectent pas d'information (le rugby représentant plus de 60% des (25%) des clubs qui ne collectent pas l'information). Tous les clubs de Pro A de basket interrogés (14/16) collectent systématiquement l'information.

2) ...Justification des moyens mis en œuvre : L'importance des partenaires

La mesure des attentes s'oriente souvent vers des partenaires privilégiés.

Sur les 23 clubs ayant répondu organiser plus d'une fois par an le recueil d'informations destinées à mieux connaître les attentes des partenaires :

- 21% d'entre eux sollicitent leurs partenaires privés actuels (tissu économique local) ;
- 19% prennent contact avec le public actuel (spectateurs actuels) ;
- 18% sollicitent le secteur public (partenaires publics) ;
- 15% cherchent des partenaires privés nouveau (partenaires potentiels) ;
- 11% Partenaires nationaux ou internationaux privés déjà en relation avec le club ;
- 9% démarchent le public potentiel (spectateurs potentiels) ;
- 7% cherchent de nouveaux partenaires au plan national ou international.

L'attention que les clubs accordent aux attentes des spectateurs (22%) et des abonnés

(22%) est légèrement supérieure à la considération de la satisfaction que les partenaires peuvent retirer de l'image du club (20%). La mesure de la notoriété et de l'identité du club est prise en compte dans 18% des cas. La

(23) On peut donc en déduire que certains clubs (25% de ceux qui considèrent mettre en place une stratégie et un plan d'action) mettent en place leur stratégie sans chercher à recueillir l'information.

mesure de l'impact financier (retombées financières) des activités des clubs est réalisée dans 16% des cas.

Le recueil des informations se fait encore "empiriquement".

42% des clubs recueillent l'information empiriquement grâce à leur bonne connaissance du terrain alors que 51% procèdent plus méthodologiquement à travers la réalisation d'enquêtes auprès des populations concernées.

25% des clubs font appel à des cabinets spécialisés pour le recueil et le traitement de l'information. Parmi les clubs qui font appel à ce type de cabinets spécialisés, c'est le rugby Top 16 qui a le plus fort taux de sollicitation (50%) devant le foot L1 et L2 (20% chacun) puis le basket (10%).

Ces résultats montrent un assez important phénomène d'auto-organisation en matière d'établissement des systèmes d'information stratégique et marketing des clubs notamment pour les clubs de basket. La formalisation des diagnostics stratégiques et le suivi du projet restent encore partiels et souvent peu pratiqués. La faiblesse et la parcimonie des réponses invitent à une relative prudence quant à l'interprétation de ces chiffres.

II. L'ORGANISATION JURIDIQUE ET FONCTIONNELLE DU CLUB PROFESSIONNEL

L'organisation du club professionnel est étudiée au regard de la forme juridique actuelle des clubs (et de sa possible évolution) et de l'organigramme fonctionnel.

A. La forme juridique et la répartition du capital

1) Données statistiques connues :

— Les différents statuts juridiques des clubs

La forme juridique des clubs, comme l'indique le tableau ci-dessous montre la prédominance des structures sociétales privées (SAOS et SASP) pour la gestion des clubs. Seules quelques SEM conservent leur sens dans le basket Pro A. De même, l'importance des structures associatives en Pro B témoignent de la difficulté des clubs à évoluer vers le professionnalisme. La transformation très récente de la plupart des clubs de L1 et Top 16 de la SAOS vers la SASP traduit certainement de nouveaux objectifs des propriétaires de clubs (positionnement sur un marché en vue d'en retirer indirectement

ou directement des bénéfices, volonté d'attirer de nouveaux investisseurs). Le processus de privatisation se termine au football en L1 ; il a été présent dès le départ au rugby (passage direct en SAOS et transformation en cours de la plupart des clubs du Top 16 en SASP). Le basket reste quant à lui encore souvent dépendant de l'actionnariat et du financement direct des collectivités locales dont certaines ont encore des difficultés à sortir de l'actionnariat des clubs.

Tableau n°5 : Statuts des clubs professionnels en 2001-2002 et 2002-2003 (CDES/ observatoire du sport pro)

	2001-2002					
	Football		Basket		Rugby	
	D1 (18)	D2 (20)	Pro A (16)	Pro B (16)	Top 16 (16)	D2 (16)
SAEMS	1	5	5	1	1	1
SAOS	8	8	7	2	10	9
SASP	9	6			5	3
EURLSP		1				2
ASR				2		
ASR			4	11		1
Total	38	32	32	32	32	32
	2002-2003					
	Football		Basket		Rugby	
	D1 (20)	D2 (20)	Pro A (16)	Pro B (16)	Top 16 (16)	D2 (16)
SAEMS	1	4	5	2	0	0
SAOS	2	7	5	1	7	7
SASP	16	8	2	2	9	5
EURLSP	1	1			0	2
ASR					0	1
ASR			4	11	0	1
Total	40	32	32	32	32	32

— Poids économique et structure budgétaire :

Les chiffres dans le tableau n°6 permettent de comprendre les potentiels économiques et l'état de la professionnalisation dans les différents sports (écarts d'1 à 11 entre les budgets des clubs de D1 et de Pro A en basket et presque 1 à 7 pour le rugby). Ils illustrent les écarts dans la dynamique de la professionnalisation : le football génère l'essentiel de ses ressources via la ligne et les droits TV (mais a considérablement accru sa dépendance vis à vis de cet acteur) qui sont redistribués de manière relativement équilibrée vers

les clubs, ce que commence à parvenir à faire le rugby et pas du tout le basket qui reste encore très dépendant du financement des collectivités territoriales. Les modèles économiques des clubs apparaissent assez différents puisqu'au rugby, la majorité des ressources proviennent du sponsoring et, au football, des droits TV ; la stratégie pour ces deux sports est de chercher à diversifier et optimiser leurs ressources. Le basket Pro A, à de rares exceptions près, est beaucoup plus dans une stratégie de survie et de gestion de sa dépendance vis à vis des collectivités locales.

Tableau n°6 : Economie et financement des trois sports collectifs professionnels majeurs en France
(source : CDES/ observatoire du sport pro)

	Football Division 1 (*)	Rugby Top 16 (prévisionnel 2001-2002)	Basket-ball Pro A
Nombre de clubs	17 (**)	16	16
Budget moyen / club (en M€)	35,8	5,3	2,9
Chiffre d'affaires global de la division (en M€)	608,4	84,8	46,4
Structure du budget en % :			
• Reversements Ligue (dont droits TV)	51%	18%	-(***)
• Sponsoring	18%	41%	41%
• Billeterie-Abonnements	16%	15%	24%
• Subvention	4%	10%	28%
• Autres produits (dont merchandising)	11%	16%	8% (***)

(*) Budget hors transferts.

(**) 18 clubs en fait, mais Toulouse ayant déposé le bilan en cours de saison n'est pas pris en compte dans les statistiques officielles.

(***) Les droits télévisuels du basket, peu élevés, sont intégrés au poste « Autres produits ».

2) Résultats de l'enquête : ils confirment les données statistiques (cf. A) de l'observatoire

Sur les 45 clubs ayant répondu à cette étude, 40% des sections professionnelles des clubs sont organisées en SASP (32% de foot L1, 24 % de foot de L2, 5% de basket de Pro A, 30% de rugby 1, 9% de rugby Pro D2).

30% des clubs sont organisés en SAOS (7% foot L1, 7% foot L2, 35% basket Pro A, 31% rugby Top 16, 20% rugby Pro D2).
15% des clubs sont organisés en SAEMS (15% de foot L1, 85% de basket pro A)
10% des clubs sont organisés en association loi 1901 (75% de basket Pro A et 25% en rugby Pro D2 soit 1/8)
5% des clubs sont organisés en EUSRLL (L2 et Pro D2)

Ces résultats montrent que les clubs répondants à notre enquête sont proches par leurs structures juridiques de l'ensemble des clubs (cf. tableau 5).

3) Les statuts juridiques sont-ils adaptés ?

63% des clubs répondant à l'enquête pensent que leur forme juridique est adaptée à leur stratégie de développement. Ils sont 5/8 en foot L1, 5/6 en foot L2, 9/14 en basket ProA, 6/9 dans le Top16 de rugby et 3/8 en rugby Pro D2.

4) Les actionnaires du club

Tableau n°7 : La structure de l'actionariat (%)

Disciplines	Ensemble des disciplines	Foot L1	Foot L2	Basket Pro A	Rugby Top 16	Rugby Pro D2
Types d'actionariat						
Association support majoritaire	33	8	24	8	30	30
L'actionnaire majoritaire est une personne de droit privée (société commerciale, holdin)	28	30	20	30	20	-
Actionariat mixte (association/collectivités locales)	17	20	-	60	-	20
Actionariat atomisé (pas d'actionnaire majoritaire)	7	-	-	-	100	-
Groupe d'investisseurs majoritaires	5	50	50	-	-	-
Une personne physique majoritaire	3	100	-	-	-	8
Autres (*)	7	35	-	65	-	-

(*) 7% des clubs ont une autre forme d'actionariat (3 clubs) : une association support majoritaire avec un actionnaire atomisé ; les collectivités locales, l'association support et les investisseurs privés en nombre ; des associés, des investisseurs et un président.

L'actionariat des clubs apparaît donc relativement différencié et assez peu concentré dans les mains d'un actionnaire (individuel ou groupe d'investisseurs). Cette structure capitalistique témoigne de la spécificité du modèle économique de

gestion du sport professionnel (très peu de grands groupes ou de grands patrons investis dans ce secteur d'activité comme c'est le cas dans d'autres pays européens ou aux Etats-Unis où les clubs sont la propriété d'une entreprise ou d'un milliardaire mécène). Dans la plupart des clubs en SAOS, l'association support reste propriétaire majoritaire du capital.

5) Le domaine d'activité de l'actionnaire majoritaire

Parmi les clubs qui ont un actionnaire majoritaire qui n'est pas l'association sportive (soit 12 clubs), le domaine d'activité de ce dernier est intéressant à étudier pour comprendre les finalités poursuivies par cet actionnaire et par le club (sécuriser ou développer un commerce périphérique au club, mécénat local, gagner de l'argent à travers le club à court, moyen ou long terme...)

- a) 28% des clubs (soit 3 sur 12 – 2 en football et 1 en rugby) ont un actionnaire majoritaire en relation directe avec le sport (agence de marketing sportif, fabricants d'articles de sport, métier de propriétaire de club sportif...);
 - b) 7% d'entre eux (soit 1 club sur 12) sont en relation indirecte avec le sport et le club (prestataire de club sportif : voyageur, restauration...)
 - c) 65% d'entre eux (soit 7 clubs sur 12) sont sans relation avec le sport.
- C'est uniquement le cas pour les clubs de basket Pro A soit pour la moitié des clubs ayant répondu.

Ces résultats sont assez logiques. Les investisseurs/actionnaires sont proches du secteur privé commercial en relation directe avec le sport (chaînes TV, agence de marketing...) lorsque les secteurs offrent des espérances de gains plus substantiels à long terme (cas de quelques clubs de LI au football et cas de quelques clubs de rugby Top 16) ou dans le but de sécuriser un business lié au secteur du spectacle sportif. Par contre en basket où ces espérances de gain sont plus faibles les investisseurs sont sans relation directe avec le sport mais sont beaucoup plus « proches » des collectivités locales (entreprises de BTP par exemple ou intéressés par les décisions des collectivités locales au regard de leur stratégie d'implantation, cas des hypermarchés par exemple).

6) Les raisons qui poussent les partenaires à investir

La motivation incitatrice du partenariat (et de l'actionariat – car les deux sont souvent liés-) qui revient le plus souvent est celle du mécénat local dans 36% des cas ; puis viennent ensuite :

- le développement d'un chiffre d'affaire périphérique (ex : aménagement du stade, restauration, vente de la marque et commercialisation sous forme de licensing) dans 23% des cas ;
- se positionner sur un marché commercial émergent (le spectacle sportif) dans 20% des cas ;
- développer un chiffre d'affaire directement lié à l'activité du club (13%);
- valorisation et vente d'actions (8%).

Ces motivations apparaissent mixtes et pas forcément financières. Les investisseurs sont plutôt dans une stratégie de préservation d'un business périphérique au sport ou se positionnent plus rarement sur un marché émergent. Le développement d'un projet commercial autour de la marque du club est peu cité par les investisseurs comme un élément alors que quelques clubs commencent à développer des politiques ambitieuses en la matière avec des résultats contrastés en matière de rentabilité financière (exemple de l'Olympique de Marseille, du PSG, de l'Olympique Lyonnais, du Stade Toulousain).

7) L'évolution du capital

Lorsque l'on demande aux clubs, les évolutions qui peuvent les concerner à court et moyen terme, trois types d'évolution sont envisagées : le changement de majorité dans le capital dans 65% des cas (soit 30 clubs sur 45). Tous les clubs de football se sentent concernés par cette évolution. Plus précisément, 30% des clubs pensent réaliser une ouverture du capital: La cession d'actions ne représente que 5% des cas (soit 2 clubs sur 45 tous en basket Pro A).

Ces résultats montrent que les besoins de financement grandissants des clubs vont également passer par des évolutions de leur capital afin de donner une assise financière plus solide aux clubs (attraction de nouveaux investisseurs). Peu de clubs peuvent cependant se prévaloir de telles perspectives.

Tableau n°8 : Les fonctions d'encadrement au sein des clubs

Disciplines	% de fois où la fonction est citée par l'ensemble des clubs	Foot L1 % de fois où la fonction est citée	Foot L2 % de fois où la fonction est citée	Basket Pro A % de fois où la fonction est citée	Rugby Top 16 % de fois où la fonction est citée	Rugby Pro D2 % de fois où la fonction est citée
Responsable commercial	100	75	80	80	90	60
Kinés	88	100	80	65	70	55
Responsable juridique et administratif	86	40	100	70	90	60
Préparateur physique	80	75	70	30	100	75
Médecin	66	85	80	25	55	25
Manager général	63	25	40	60	55	50
Directeur sportif	58	60	35	40	55	40
Directeur financier	52	90	20	35	50	45
Ostéo	30	60	35	15	25	-
Psychologue	5	10	15	-	-	-

Une lecture statistique plus fine du tableau s'impose pour l'ensemble des fonctions envisagées(24). Elle montre que les structures d'encadrement des clubs sont très différentes d'une discipline à l'autre.

Ainsi le football (L1 et L2) et le rugby Top 16 disposent, à l'inverse du rugby Pro D 2 et du basket (Pro A) d'une palette complète de postes d'encadrement avec au moins 70% de postes de commercial, de kiné, de préparateurs physique, de directeur administratif juridique et financier.

Remarque : La faiblesse apparente de l'encadrement médical et du staff de préparation à la performance signifie telle que ces personnes disposent de contrats de prestations de service en qualité de travailleur indépendant ou fonctionnent-elles sur une base de quasi-bénévoles ?

De même, concernant la fonction commerciale et marketing qui reste aujourd'hui essentielle il ne nous a pas été possible à travers le questionnaire de clairement comprendre les fonctions internalisées et externalisées par le club et les modalités d'organisation de ces fonctions par les clubs.

Il aurait été intéressant de savoir, parallèlement à ces mouvements de professionnalisation, la part que représente le bénévolat dans l'organisation fonctionnelle des clubs. Il semble qu'elle soit non négligeable et que, notamment en rugby, un certain nombre de fonctions spécialisées, telles que

(24) Les clubs ont-ils créé les fonctions de : responsable juridique et administratif, responsable commercial, directeur financier, directeur sportif, psychologue salarié, ostéopathe salarié, médecin salarié, kiné salarié, préparateur physique salarié, manager général ?

l'organisation des matches, le relationnel avec les partenaires, le suivi des contentieux juridiques, soient réalisés par des personnes bénévoles dans le rugby professionnel notamment. A cet égard, mis à part dans l'organisation des matches, le football est certainement le domaine le plus professionnalisé en termes de pourcentage de la masse salariale consacré à ces fonctions.

Les sports professionnels collectifs correspondent à un secteur d'activité où l'essentiel des ressources est capté par les joueurs et par les emplois liés à l'encadrement de la performance des joueurs (environ 60% voire 70% du total du compte de résultat est consacré aux rémunérations et charges sociales versées à ces personnes) ; les emplois administratifs, commerciaux ou de communication sont très minoritaires et marginaux excepté dans les «grosses» structures du secteur (clubs de plus de 1,5 ME de budget voire de plus de 3 ME) où les besoins d'encadrement, de gestion et de coordination commencent à être assurés par des spécialistes rémunérés. Il faut dépasser les 10 ME du total du compte de résultat pour voir une spécialisation généralisée au niveau administratif et financier, juridique, informatique, commercial, communication et médical (...); cas des clubs de L1 de football voire de quelques clubs en L2, de 2 ou 3 clubs de rugby du Top 16.

III. LA DIRECTION DE LA SECTION PROFESSIONNELLE DU CLUB

Les parties précédentes avaient pour objet de comprendre les conditions de définition et de mise en œuvre du projet de développement et l'organisation juridique et fonctionnelle des clubs professionnels. Cette partie vise à comprendre, au-delà des formes juridiques d'administration des clubs, les formules managériales de direction des clubs pro. Nous avons également cherché à avoir des informations sur le profil des acteurs (qualité, statut...) présents dans les instances de décision et de contrôle des clubs professionnels.

A. La gouvernance du club

1) Les formes de gouvernance

Tableau n° 9 : Les modes de direction des clubs

Disciplines	Ensemble des disciplines	Foot L1	Foot L2	Basket Pro A	Rugby Top 16	Rugby Pro D2
Formes de gouvernance						
Conseil d'administration	60	25	15	25	20	15
Directoire et conseil de surveillance	25	-	10	60	10	20
Bureau et comité directeur	10	20	-	20	40	20
Autres (*)	5	-	50	-	-	50

(*) Un gérant ou un président d'association. Un gérant/un manager et un comité directeur.

Ces résultats sont assez étonnants car ils semblent que la formule directoire/conseil de surveillance soit la plus adaptée à la réalité du fonctionnement des clubs (où le pouvoir de direction stratégique apparaît concentré dans les mains d'un président ou d'un petit groupe de personnes) ; toutefois les clubs restent satisfaits de leur formule de gouvernance actuelle reposant plus sur un modèle où le conseil d'administration reste juridiquement l'instance de décision majoritaire. Il est à noter que seul le rugby (Top 16) semble avoir mis en adéquation sa forme juridique de gouvernance avec la réalité de son fonctionnement managérial.

2) Les raisons du choix de la formule de gouvernance

Trois raisons majeures expliquent la formule de gouvernance des clubs :

- la clarté du processus de décision (45%),
 - la rapidité du processus de décision (29%),
 - la souplesse de fonctionnement (23%).
- La séparation des pouvoirs ne représente que 3% des motivations.

Ces réponses apparaissent assez difficiles à interpréter dans la mesure où un décalage apparent existe entre le fonctionnement décisionnel juridique des clubs et la réalité de leur fonctionnement managérial.

3) La formule adoptée est-elle la plus adaptée aux exigences de décision et de gestion d'un club professionnel ?

- De façon globale, la formule de gouvernance choisie par le club :
- donne satisfaction dans 75% des cas ;
 - ne donne pas satisfaction dans 15% des cas ;
 - ne suscite aucun commentaire dans 10% des cas.

Il est possible d'avancer l'hypothèse que les formules juridiques choisies par les clubs donnent majoritairement satisfaction dans la mesure où elles ne remettent pas en cause les équilibres de pouvoirs actuels dans les clubs. Le fait que la direction (au niveau des instances de décision et de contrôle) des clubs reste encore fortement ancrée sur le bénévolat explique certainement cette situation. Aujourd'hui, le nombre de présidents de clubs rémunérés directement par celui-ci ou par l'actionnaire majoritaire pour leur fonction est en augmentation mais reste encore très minoritaire (cas au minimum d'un président au Top 16 et de deux présidents de basket professionnel et de cinq clubs de football professionnels (25)).

B. L'instance de décision

1) Les parties prenantes dans cette instance

- C'est en priorité les actionnaires qui sont représentés dans l'instance de décision (40% des cas) ;
- les salariés administratifs sont représentés dans 15% des cas ;
 - les entreprises partenaires sont représentées dans 11% des cas ;
 - les collectivités locales dans 9% des cas ;
 - les salariés techniciens sportifs dans 9% des cas ;
 - les supporters dans 1% des cas ;
 - le(s) représentants des joueurs dans 1% des cas.

2) Les statuts des personnes présentes dans cette instance

- Dans 60% des cas : tous des bénévoles
- Dans 20% des cas : un président bénévole et les autres salariés
- Dans 5% des cas : tous rémunérés

(25) Rémunération du président prévue par les statuts, ou versée par l'actionnaire majoritaire pour exercer cette fonction.

— 15% d'autres cas :

- bénévoles (dirigeants) + directeur administratif salarié,
- président et administrateurs bénévoles + directeur général rémunéré,
- président et actionnaires bénévoles et joueur manager et administratif salariés,
- président rémunéré et un bénévole,
- président et gérant bénévole et manager rémunéré,
- tous bénévoles et un salarié.

3) Le nombre de personnes présentes dans cette instance

Le nombre moyen de personne dans l'instance de décision est de 8,8.

Le nombre de réunions de cette instance est de 6,9 fois par mois.

Ces données témoignent de l'importance et de la fréquence des moments de coordination dans les clubs de l'instance de décision (une réunion tous les quatre jours en moyenne).

C. L'instance de contrôle (conseil d'administration ou conseil de surveillance)

1) Les parties prenantes dans cette instance

- Ce sont en priorité les actionnaires dans 46% des cas,
- les collectivités locales dans 15% des cas,
- les entreprises partenaires dans 8 % des cas,
- le représentant des joueurs dans 6% des cas,
- les supporters dans 2% des cas,
- les salariés et techniciens sportifs dans 2% des cas,
- d'autres représentants dans 14% des cas (un représentant du comité d'entreprise et de l'association support, le président de l'association support, le directeur général, le représentant des bénévoles, le représentant des joueurs et du personnel administratif salarié).

2) Les statuts des personnes membres de cette instance

- 80% sont bénévoles ;
- 4% des membres de l'instance de contrôle est constitué d'un président bénévole et les autres salariés ;

— 8% des membres sont tous rémunérés ;

— 8% autre formule...

* Président et actionnaires bénévoles et joueurs, manager et administratifs salariés

3) Le nombre de personnes présentes dans cette instance

Cette instance comprend en moyenne 6,9 membres.

Ces données permettent de montrer la diversité des populations que peut compter une instance de contrôle ; mais il est impossible de donner une image des parties prenantes composant une instance de contrôle "moyenne". Ces chiffres témoignent néanmoins de la faible représentation dans l'instance de contrôle d'un certain nombre de parties prenantes des clubs et de détenteurs d'influences pourtant fondamentaux dans la réalisation du projet du club (les supporters, les collectivités locales, les entreprises partenaires, les salariés administratifs et techniques, les joueurs, les bénévoles).

CONCLUSION ET SYNTHÈSE DE L'ENQUÊTE

A l'issue de cette enquête, il est difficile de définir un ou plusieurs profils types de clubs professionnels en matière de pratiques stratégique et organisationnelle dans un secteur en évolution économique et juridique constante. Néanmoins, des tendances lourdes se dégagent sur les conditions de définition et de mise en œuvre du projet.

1) *Tendances lourdes autour de la définition et de la mise en œuvre du projet des clubs professionnels*

Les finalités

Toutes disciplines confondues, le club professionnel type se présente ainsi :
Il est, caractéristique essentielle, "maximisateur de victoires sous une contrainte budgétaire".

Ses trois objectifs principaux sont :

- obtenir les meilleurs résultats sportifs ;
- veiller à l'équilibre de son budget ;
- rester dans l'élite.

Les clubs envisagés en tant que centres de profit direct (capacité à dégager une rentabilité à court, moyen, long terme par la réalisation de bénéfices et/ou la vente d'actions) pour leurs actionnaires semblent très peu nombreux. Ils sont le plus souvent considérés comme des centres de profit indirect pour leurs propriétaires (sécurisation et développement de leurs activités économiques directement ou non directement liés ou non à l'industrie du spectacle sportif ou/et enracinement économique, politique et social dans l'environnement local).

La direction des clubs

Les modes de direction des clubs témoignent *a priori* d'une forte concentration du pouvoir autour de la personne du président du club. Cependant, la prise de décision et la définition de la stratégie du club résultent plutôt d'une concertation menée par une équipe constituée autour du président (qui décide) ; cette équipe est composée du manager général, de l'entraîneur et du directeur administratif. Cette configuration de pouvoir est différente de celle statutairement et juridiquement annoncée (où les systèmes juridiques privilégient le conseil d'administration comme instance statutaire d'administration et de direction des clubs).

Le diagnostic, les objectifs et le projet

Le club réalise souvent lui-même un diagnostic général afin d'établir ou de suivre son projet de développement. Il recueille plus d'une fois par an les informations destinées à mieux connaître les attentes de ses partenaires (privés, publics, et spectateurs), à mesurer la notoriété et l'image du club et à évaluer le degré de satisfaction des sponsors et des supporters. Si le club définit des objectifs (centrés essentiellement autour de la dimension résultats sportifs et besoins financiers), il n'a pas véritablement de projet de développement formalisé mais pense en mettre un en œuvre dans les quatre ans avec le sportif comme axe prioritaire (on peut s'interroger sur la définition que le club a du projet de développement dans la mesure où ces derniers restent fortement centrés sur les seules dimensions sportives et économiques ?).

Les statuts juridiques et profils des actionnaires

La structure juridique des clubs pros qui tend vers la privatisation et la commercialisation est celle des SASP, excepté en basket et en rugby Pro D2. La formule SAOS souvent complexe au regard des relations entre l'association support et la structure professionnelle semble ne perdurer que dans

les cas où l'association support est largement majoritaire dans le capital du club. L'écart entre les clubs de L1 en Football et de Top 16 rugby voire de L2 football semble se creuser avec les autres sports et divisions professionnelles en termes de privatisation, de commercialisation et de structuration. Les motivations des actionnaires semblent osciller entre le mécénat local et la préservation ou le développement des intérêts (économiques, politiques...) du propriétaire. Le club a un besoin de financement croissant et envisage à court terme et moyen terme un changement de majorité dans son capital.

La structuration et l'organisation fonctionnelle des clubs

L'organisation des clubs s'est considérablement développée et professionnalisée notamment au niveau marketing/commercial et préparation physique et médicale dans la plupart des sports. Cependant, les formes de professionnalisation prennent des configurations particulières dans les trois sports étudiés : le football dispose d'une professionnalisation générale sur les aspects sportif, technique, médical, commercial et administratif avec parfois des bénévoles impliqués dans l'organisation des rencontres sur des tâches d'exécution. La gestion des plus grands clubs s'est quasi totalement professionnalisée. Pour le rugby et le basket, les formes de professionnalisation sont beaucoup plus mixtes. Dans le premier cas, un bénévolat spécialisé intervient souvent aux côtés de professionnels qui ont fait leur apparition dans les domaines commercial, relations publiques et administratif. Au basket, dans l'organisation des matches voire dans la préparation physique ou/et mental, la forme d'intervention oscille entre bénévolat et prestations de services.

La représentation des actionnaires dans les instances de décision et de contrôle

Les clubs restent encore majoritairement dirigés par des personnes au statut bénévole dans leurs instances de décision qui compte en moyenne 9 membres et qui se réunit 7 fois par mois. Cependant, le passage en SASP et le pouvoir croissant des experts (directeur général/manager général), la nécessaire spécialisation et permanence des décideurs compte tenu de la croissance des enjeux nous laissent penser que les personnes composant ces instances de décision seront majoritairement des permanents rémunérés.

De même, les instances de contrôle sont majoritairement composées par des bénévoles qui, en moyenne, compte 7 membres et se réunit 12 fois par an.

La composition de ces instances de contrôle semble laisser peu de place aux différents détenteurs d'influences des clubs (représentants des salariés, des sportifs, des bénévoles, des financeurs, des spectateurs...). Aujourd'hui, les personnes principalement représentées dans cette instance sont les actionnaires et les financeurs des clubs.

2) Vers la formulation de projets de développement

Les clubs professionnels peuvent être considérés aujourd'hui comme de véritables entreprises de spectacle sportif de par leurs formes juridiques et l'évolution de leur secteur d'activité (croissance des enjeux économiques, naissance d'une industrie du spectacle sportif professionnel...). La croissance des budgets et la structuration managériale et juridique en SASP des clubs majeurs de rugby et de football professionnel (pas de SEM, faible dépendance pour leur financement vis à vis des subventions directes pour le football et le rugby) témoignent d'un mouvement de privatisation du secteur que n'a pas connu le basket-ball sur la période. Ce mouvement s'explique par la croissance continue des droits de télévision dans ces deux sports et par une stratégie de diversification (merchandising, vente de joueurs, exploitation de la marque des clubs...) et d'optimisation des ressources. Dans le même temps, la structure des coûts liés aux rémunérations des joueurs (et des charges sociales) a cependant tellement progressé que tous les efforts déployés par les clubs pour se structurer au niveau marketing/commercial, administratif et technique ont pu paraître masqué.

Malgré leur développement économique et leur rationalisation managériale, les clubs restent cependant encore aujourd'hui des entreprises de taille moyenne (au plus mais très rarement entre 200 et 300 salariés). Il est étonnant pour des entreprises dont l'activité rejaillit médiatiquement, socialement, économiquement, politiquement sur leur territoire géographique de constater la faiblesse du nombre de clubs formalisant leur projet de développement ; pour avoir essayé d'approcher un certain nombre de ces projets, il est possible de voir la difficulté des dirigeants à intégrer toutes problématiques et les acteurs présents au sein de leur environnement. Les projets restent souvent centrés sur la seule dimension sportive ou/et économique à court terme ou sur des stratégies de survie ; l'influence du président et son pouvoir de décision sont prépondérants ; les présidents sont généralement des chefs d'entreprises (PME) localement implantées. Leur investissement dans le club, la forme de management et le projet qui y sera privilégié peut se comprendre au regard de leurs intérêts personnels (économiques, politiques, environnement local, mécénat...). La place accordée aux acteurs professionnels

entourant le dirigeant dans la définition du projet semble encore et dans bien des cas assez peu centrée sur la dimension stratégique. Toutefois, des évolutions apparaissent avec les nominations nouvelles de directeur généraux voire de manager général aux fonctions élargies qui sont parfois chargés de définir ou/et de porter le projet de développement des actionnaires.

БИБЛИОГРАФИЕ (pour compléter l'information sur les questions relatives au fonctionnement stratégique et organisationnel du sport professionnel)

- B. ALLAIN et C. DURAND, *Sports collectifs professionnels et phénomènes de concurrence intrasport*, Actes du congrès de la Société Française de management du sport (SFMS), dir. P. BOUCHET, Université de Dijon, 1999.
- E. BAYLE et C. DURAND, Conséquences stratégiques de l'évolution du marché du football en Europe, Un monde foot, foot, foot, *Revue Panoramiques*, Editions Marianne, p. 24-31.
- E. BAYLE, Le sport professionnel et les structures marchandes associées au spectacle sportif, in *L'emploi sportif en France : situation et tendance d'évolution*, dir. J. CAMY, Etude pour le ministère de l'Education nationale, mai 2002, co-édition AFRAPS-RUNOPES, pp. 45-64.
- F. BOLOTNY, *Les clubs de football*, Etude Eurostaf, coll. « Perspectives stratégiques et financières », 2002.
- C. DURAND, *Essai d'analyse structurelle et de diagnostic des clubs sportifs professionnels*, thèse de doctorat de gestion, IAE de Caen, 1994.
- D. PRIMAULT et A. ROUGER, Économie du sport professionnel : entre solidarité et concurrence, *Revue juridique et économique du sport*, n° 39, juin 1996, pp. 33-51.
- D. PRIMAULT et A. ROUGER, Contribution économique à la réforme du statut juridique des clubs, *Revue juridique et économique du sport*, n° 45, décembre 1997.

• J.-J. GOUQUET et D. PRIMAULT (dir.) *Revue Reflets et perspectives de la vie économique*, numéro spécial : « Sport et mondialisation : Quel enjeu pour le XXI^e siècle ? », éd. De Boeck Université, juin 2000.

• F. BOLOTNY, Quel modèle économique pour le football français ?, *L.F.P., magazine*, décembre 2002.

• G. DEBRE, La libéralisation économique, avenir du football français en quête de profit ?, *Libération*, lundi 27 janvier 2003.

• M. LAVOIE, *Faut-il transposer à l'Europe les instruments de régulation du sport professionnel nord-américain ?*, Workshop de Brive, 6 et 7 février 2003.