

# **Synergies football masculin et féminin :**

**vers un nouveau modèle stratégique  
pour les clubs professionnels européens ?**

Emmanuel BAYLE, Emilie JACCARD et Philippe VONNARD  
Institut des sciences du sport (ISSUL), Université de Lausanne

**territorial** *éditions*

GROUPE TERRITORIAL

CS 40215 - 38516 Voiron Cedex - Tél. : 04 76 65 87 17 - Fax : 04 76 05 01 63 - [www.territorial.fr](http://www.territorial.fr)

Copyright Territorial Éditions - Reproduction interdite - Septembre 2013

Réf. Revue européenne du management du sport n° 39

Uniquement disponible par téléchargement sur [www.territorial.fr](http://www.territorial.fr)  
ou [www.acteursdusport.fr](http://www.acteursdusport.fr)

## Résumé

Le football féminin est perçu comme un des principaux leviers de développement pour les fédérations sportives nationales et pour l'UEFA que ce soit en termes d'atteinte de nouveaux publics, de marketing et aujourd'hui de valeurs (synonyme d'un football plus « responsable »). Cette proximité entraîne des synergies que nous avons étudiées à partir d'un cadre d'analyse construit de manière *ad hoc*. Ce cadre s'appuie sur une approche par les stratégies d'acteurs en fonction du contexte national et local et de six domaines du fonctionnement interne des deux sections, masculine et féminine. La collecte des données s'est effectuée dans 14 grands clubs européens mixtes de neuf pays européens disposant de cultures très différentes en matière de football féminin. L'analyse des données permet d'observer trois types de modèles : totalement intégré, globalement intégré et partiellement intégré. Les résultats sont discutés aux regards des théories des ressources et des compétences stratégiques de la responsabilité sociale des organisations. Il est alors possible de poser des hypothèses de logiques de fonctionnement de ces clubs mixtes allant d'un continuum entre recherche de légitimation et exploitation d'un nouveau modèle stratégique et économique.

## Mots-clés

Football féminin, professionnalisation, club mixte, management stratégique, théorie des ressources

## Abstract

Women's football is currently undergoing unprecedented growth and is widely perceived as a means to leverage national sports associations and UEFA in terms of development, marketing and, these days, values (for a more «responsible» football). This proximity of women's teams to men's teams has created synergies that we explore from an *ad hoc* analytical framework, based on the approach of actors' strategies in terms of cultural and economic roots of women's football in national and local contexts, with a focus on six internal functions for both men's and women's teams. Data were collected from 14 of the main mixed clubs in 9 European countries, each of which has a distinct culture in terms of women's football. Three models were identified: fully integrated, overall integrated, and partially integrated. The results are discussed in terms of the resource-based view, strategic management, and corporate social responsibility. It is possible to propose hypothesis about strategical organisation: these clubs functioned along a continuum ranging from the search for legitimacy to the exploitation of a new strategic and economic model.

## Key words

Women's football, professionnalisation, mixed club, strategic management, resource based-view

« Comme souvent dans la vie, des opportunités se présentent qu'il faut savoir saisir. Le FCL avait de graves problèmes financiers et la Mairie de Lyon m'a alors demandé si l'Olympique lyonnais pouvait aider ce club. J'ai trouvé plus efficace d'intégrer cette section féminine à l'OL pour qu'elle bénéficie d'une synergie avec les autres équipes du club et parce que je trouvais que le football féminin méritait une véritable reconnaissance ».

Jean-Michel Aulas, président de l'Olympique lyonnais, 2012, in Kayzer et Nestoret, 2012, p. 118

## Introduction

Tous les matches retransmis sur les chaînes publiques et une moyenne de 15 millions de téléspectateurs pour le Mondial féminin 2011 en Allemagne!

Comme l'illustre ce chiffre, le football féminin fait l'objet d'une forte croissance. Il est ainsi perçu comme un des principaux leviers de développement pour les Fédérations sportives nationales et pour l'UEFA. L'instance européenne a mis en place sa Champions League féminine depuis 2000 et les fédérations créent les conditions d'une montée en puissance des championnats nationaux ou transnationaux structurant le football d'élite féminin. Que ce soit en termes de développement, de marketing et de valeurs (synonyme d'un football plus « responsable »), le football féminin apparaît comme un secteur stratégique pour l'avenir du football. Toutefois, la professionnalisation du football féminin d'élite est encore balbutiante et très hétérogène selon les pays. Les plus grands clubs féminins sont désormais, par opportunité et/ou par obligation (imposée par les fédérations), généralement adossés à un club masculin avec de nouvelles stratégies émergentes. À titre de symbole, Zlatan Ibrahimovic et Kosovare Asllani (joueuse phare du PSG féminin) forment aujourd'hui le nouveau couple marketing du PSG version qatari.

L'objectif de cette contribution est double. Il s'agit d'une part d'étudier les modalités de collaborations dans les grands clubs européens entre les sections masculines et féminines; d'autre part d'envisager les types de synergies qui existent pour la section féminine mais aussi pour le club dans son ensemble. L'idée principale est de mieux comprendre les performances sportive et économique des clubs. Cette nouvelle alliance entre sections entraîne le développement de collaborations que nous avons étudiées à partir d'un cadre d'analyse construit de manière *ad hoc*. Ce cadre s'appuie sur une approche analysant les stratégies d'acteurs (Crozier et Friedberg, 1977) en fonction du contexte national et local et les modes de collaboration entre les deux sections

dans six domaines clés du fonctionnement interne (gouvernance; sportif et médical; infrastructure et stades; économique et des ressources; administratif; marketing/communication). Quatorze grands clubs européens mixtes issus de 9 pays européens dont l'ancrage culturel<sup>1</sup> en matière de football féminin est très différent (Angleterre, Allemagne, Belgique, Danemark, France, Norvège, Pays-Bas, Suisse et Tchéquie) ont été analysés<sup>2</sup>. La structure de l'article comprend deux grandes parties. La première pose le contexte de développement et d'émergence du football féminin en Europe et ce dans le but de mieux saisir les particularités du football féminin continental. La deuxième explique le cadre d'analyse, présente les cas étudiés et les résultats.

## I • Contexte

Depuis ses débuts à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, le football féminin européen a longtemps subi le mépris des instances sportives et politiques. Les « interdictions » instaurées par les associations anglaises (Williams, 2007), allemande (König, 2010) ou encore française (Prudhomme-Poncet, 2003) durant les années vingt ont largement freiné sa croissance. Ces trente dernières années, bien qu'il soit resté dans l'ombre de son homologue masculin et que plus globalement la pratique footballistique reste un lieu de « virilité » (Héas et al, 2004; Travert et Soto, 2009), le football féminin a connu une reconnaissance progressive des instances du football et une popularité croissante.

### A – Le développement du football féminin en Europe ces trente dernières années

L'histoire du football féminin sur le continent peut se diviser en trois périodes :

- son émergence et ses premiers développements (fin XIX<sup>e</sup> siècle au milieu des années vingt)
- les années de stagnation voire de déclin (années vingt au milieu des années soixante)
- sa « renaissance » (à partir du milieu des années soixante).

Si les premières équipes féminines voient le jour à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle en Angleterre puis une dizaine

1 Cet ancrage culturel peut être déterminé au regard d'indicateurs sur les degrés d'institutionnalisation, de professionnalisation ou encore de niveau de jeu du football féminin (voir tableau de la page 7).

2 Ces données ont été collectées avec l'aide d'étudiants de master de l'option gestion des sports et des loisirs de l'Institut des sciences du sport de l'Université de Lausanne (ISSUL), et ce dans le cadre d'une étude confiée par le département du football féminin de l'Union des Associations Européennes de Football (UEFA).

d'années plus tard sur le continent (notamment en France et en Belgique), cette phase initiale prometteuse est suivie par une longue stagnation voire d'un déclin. Comme le note Xavier Breuil, dès décembre 1921, la Football Association, l'association anglaise de football, décide d'interdire « à ses associations régionales, aux clubs, arbitres et dirigeants qui lui sont affiliés de soutenir le football féminin, notamment en prêtant leur terrain pour des rencontres ou en apportant une assistance technique et arbitrale » (Breuil, 2011, p. 69). Des arguments moraux – les parties de football donneraient une mauvaise image des femmes et les détourneraient de tâches importantes de la vie familiale –, médicaux – la pratique serait néfaste notamment du point de vue de la fécondité – ou encore concurrentiels – le football féminin serait un risque pour le football masculin –, sont notamment avancés par des dirigeants ou autres médecins pour entraver la pratique féminine du jeu<sup>3</sup>. Après quelques tentatives, notamment la courte vie d'une International Ladies Football Association et la mise sur pied d'un officieux et éphémère Championnat d'Europe durant les années cinquante (König, 2010), le tournant, ou « renaissance », du football féminin s'opère durant les années soixante. Le contexte social de l'époque, marqué par des mouvements prônant l'égalité des sexes, joue sans doute un rôle dans cette évolution. Toutefois, les réalisations sont tout d'abord le fruit des actions d'hommes d'affaires et avocats italiens qui souhaitent « exploiter l'aspect sensationnel et inédit du football féminin » (Breuil, 2007, p. 308). Ces individus donnent une impulsion et vont *in fine* pousser les organismes internationaux à entreprendre des démarches concernant la pratique féminine. En effet, ceux-ci voient d'un mauvais œil la création d'une Fédération Européenne de Football Féminin (FIEFF), puis la mise sur pied de deux Coupes du Monde en 1970 et 1971 par ces *mercanti* (Breuil, 2007). La question du football féminin est d'ailleurs assez longuement débattue lors du Congrès extraordinaire de l'UEFA de 1971. À cette occasion, Sandor Barcs, rapporteur sur le sujet, indique notamment les dangers de voir ce nouveau mouvement posséder « des assises solides et représenter une concurrence sérieuse »<sup>4</sup> et préconise la mise sur pied d'une Commission pour le football féminin<sup>5</sup>. Il faudra toutefois attendre une dizaine d'années encore pour que les instances internationales statuent et prennent de véritables

mesures sur la question (Williams, 2011). Entre-temps, des associations nationales ont pris les devants, telle la Norvège (Skille, 2008), dont la fédération commence à s'occuper du football féminin dès la deuxième partie des années soixante-dix.

La première stratégie de l'UEFA est de mettre en place des compétitions. Ainsi, un premier championnat d'Europe se dispute lors des années 1982-1984 sous une forme de compétition à élimination directe (Meccolli, 2011). Au niveau mondial, la FIFA organise une première Coupe du Monde qui se dispute en Chine lors de l'année 1991 (Breuil, 2007). Au travers de la création de commissions et de plusieurs programmes de développement, l'UEFA et la FIFA tentent depuis le milieu des années quatre-vingt-dix de favoriser la pratique, et en font désormais l'un de leurs principaux objectifs comme en témoignent leurs récents rapports annuels.

## B – État des lieux actuel en Europe

En Europe, le football féminin constitue un sujet qui prend de plus en plus d'importance pour l'UEFA. Selon son dernier rapport (UEFA, 2013), le nombre de licenciées avoisinait les 1,2 million, 47 associations de football étaient répertoriées comme organisatrices d'un championnat national et 66 721 clubs comportaient une section féminine. Le nombre de joueuses licenciées a plus que quadruplé en un quart de siècle. Comme le montre la carte ci-dessous, l'Allemagne et les pays scandinaves se distinguent par un fort taux de pratique féminine licenciée (Meccolli, 2011). Néanmoins, les niveaux de croissance restent très variables d'un pays à l'autre puisque sept nations regroupent à elles seules 80 % des licenciées (UEFA, 2010).

Aujourd'hui, de nombreuses compétitions et championnats ont lieu chaque année en Europe, dont 3 championnats d'Europe (senior, moins de 19 ans, moins de 17 ans) et depuis 2000, une Women's Champions League<sup>6</sup> est organisée.

Par ailleurs, un financement a été mis en place afin d'aider les associations nationales à développer et promouvoir le football féminin. Ainsi, dans le cadre du Women's Football Development Programm (WFDP), un total de 22 millions d'euros<sup>7</sup> est à disposition des Associations nationales

3 Pour une histoire du football féminin de cette période voire les références bibliographiques en fin d'article.

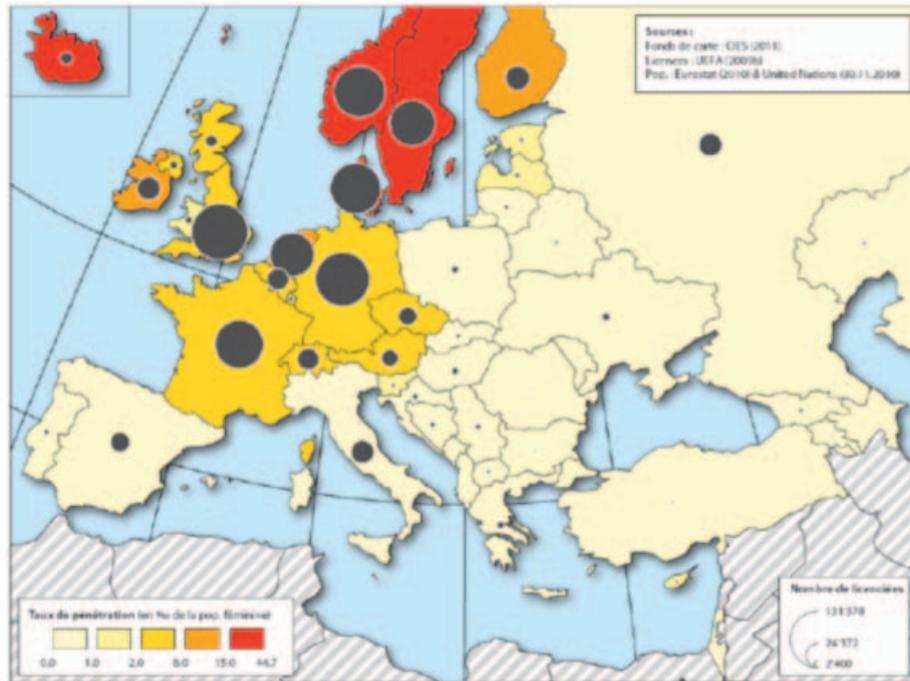
4 Archives de l'UEFA, Procès-verbal du Congrès extraordinaire de l'UEFA de 1971.

5 À la suite du Congrès, une Commission est effectivement créée. Toutefois, elle est dissoute quelques années plus tard.

6 Qui englobe 1 à 2 équipes par pays. Après deux tours de qualifications entre les pays aux coefficients UEFA les plus faibles, l'épreuve principale se dispute en format matchs aller et retour à élimination directe. Sur cette compétition voir les pages du site de l'UEFA: <http://fr.uefa.com/womenschampionsleague/index.html>

7 Source: <http://fr.uefa.com/uefa/aboutuefa/organisation/generalsecretary/news/newsid=1908207.html>

Figure 1 : Répartition des footballeuses licenciées en Europe (Mercolli, 2011)



dans le but explicite de développer les sections féminines<sup>8</sup>. Steffi Jones, footballeuse allemande aux 111 sélections nationales, en a été nommée l'ambassadrice. De même, des stratégies marketing sont proposées afin de mieux commercialiser le football féminin. Dorénavant, augmenter l'attractivité du championnat national, accroître le nombre de spectateurs et les sources de revenus font partie des objectifs à atteindre.

Le Championnat d'Angleterre féminin, nommé FA Women's Super League, a été la première compétition officiellement semi-professionnelle en Europe réunissant, depuis 2011, l'élite des clubs anglais. Il n'y a pas de relégation depuis cette division<sup>9</sup>. Les termes Women's Premiership ou Ladies Premiership sont souvent utilisés en Angleterre pour désigner cette compétition. Les clubs qui y participent sont semi-professionnels avec l'obligation, unique en Europe, d'être affiliés aux clubs du championnat masculin. Ce championnat semi-professionnel a malgré tout du mal à décoller économiquement à l'instar des échecs

des ligues professionnelles de football féminin aux États-Unis<sup>10</sup>. Également témoin de ce développement du football féminin en Europe, une nouvelle ligue a récemment vu le jour : la BeNe Ligue (depuis la saison 2011/2012). Cette compétition regroupe les meilleures équipes de Belgique et des Pays-Bas. Daphne Koster, capitaine de l'équipe nationale des Pays-Bas, trouve cette création positive car elle augmente le rythme de la compétition et revêt un attrait intéressant du point de vue commercial et médiatique<sup>11</sup>.

Ainsi, force est de constater qu'après plusieurs décennies de gestation, le football féminin connaît, ces dernières années, un essor intéressant et fait dorénavant partie des principales préoccupations de l'UEFA et de ses associations nationales membres. Toutefois, le statut des équipes reste très variable d'un pays à l'autre. À ce titre, nous avons pu constater que certaines formations sont intégrées à de grands clubs masculins<sup>12</sup>. C'est pourquoi, nous avons cherché à comprendre les dynamiques de collaborations et les synergies existantes en mobilisant une méthodologie spécifique.

8 Source : KISSWorkshop 2011 (atelier sur le développement du football féminin organisé par l'UEFA).

9 La compétition a été fermée à 8 clubs et fonctionne sur un système de licence. Les clubs disposent d'un minimum de budget d'environ 200 000 euros dont la moitié est versée par la ligue. Ils doivent s'organiser pour moderniser et professionnaliser la section dans 4 domaines : finances, commercial/marketing, équipement/stade, performance sportive (coaching, médical). Le recrutement d'un general manager et d'un marketing manager au moins à mi-temps est exigé. La saison sportive dure 5 mois (14 matches d'avril à juin puis de août à septembre). Les clubs masculins doivent signer et s'engager à respecter le cahier de la licence de participation à la compétition féminine. Source : entretien avec la responsable du football féminin de l'UEFA.

10 La Women's united soccer association de 2001 à 2003 à laquelle a succédé la Women's professional soccer de 2009 à 2012.

11 Source : Interview publié sur le site de l'UEFA (janvier 2013).

12 Certains clubs féminins sont totalement indépendants de clubs masculins et évoluent également à très haut niveau, comme par exemple des clubs allemands, français et russes : FCR 2001 Duisburg, FFC Frankfurt, FFC Potsdam Berlin (ALL), FCF Juvisy (FR), WFC Rossiyanka (RUS).

**Tableau 1 :** Ancrage culturel comparé du football féminin dans 4 pays européens

		<b>Norvège</b>	<b>Allemagne</b>	<b>France</b>	<b>Italie</b>
Nombre de licenciés	Masculins	359 894	1 430 728	1 638 442	1 094 003
	Féminins	110 000	250 000	58 350	22 743
Taux de pénétration (joueuses recensées par l'UEFA)		4,6 %	0,6 %	0,17 %	0,07 %
Nombre de clubs de football féminin recensés par l'UEFA		27 550	25 641	184	705
Nombre de joueuses « professionnelles » (contrat)		60	259	56	Pas de données
Date du début de la professionnalisation du football masculin <sup>(1)</sup>		1991	1963	1932	1929
Résultats des équipes féminines <sup>(2)</sup>		1 victoire + 1 finale WWC + 2 victoires WE	2 victoires WWC + 7 victoires WE + 7 victoires CL	2 victoires CL + 1 x 4 <sup>e</sup> WWC	pas de victoire
Nombre d'équipes de première division féminine		12	12	12	16
Nombre de divisions		7	5 à 8	4	2
Nombre moyen de spectateurs par match de l'équipe nationale		500	10 000	10 600	4 000
Nombre moyen de spectateurs par match de championnat		250	900 (1 400 après la Coupe du Monde 2011)	700	500
Budget annuel alloué au football féminin par chaque fédération (en euros)		6 700 000	8 000 000 (2.1 millions vont directement aux clubs)	6 000 000	2 850 000
Date d'entrée de la première femme dans le Comité exécutif de la fédération		1985	1989	inconnue	inconnue
Nombre de femmes dans les Comités de la Fédération		23	30	21	43
Nombre de femmes dans le Comité du football féminin		4/7	16/20	11/15	n'existe pas

(1) Nous prenons ici comme indicateur la date de la création d'une Ligue professionnelle, ce qui ne veut toutefois pas dire qu'une pratique professionnelle n'existait pas dans le pays avant cette période.

(2) WWC = Women World Cup. CL = Women's Champions League. WE = Women's Euro.

## II • Cadre d'analyse et étude de cas

La démarche consiste en la construction d'un « framework », c'est-à-dire une modélisation heuristique qui facilite une analyse compréhensive des collaborations et des synergies recherchées entre sections féminine et masculine. Le bref historique réalisé ci-dessus montre la nécessité de bien connaître le contexte national du football féminin (permettant de comprendre « l'espace » possible pour le football féminin). Nous avons ainsi sélectionné un certain nombre d'indicateurs dans le but d'établir une image de l'ancrage culturel du football féminin. Les données présentées au tableau 1

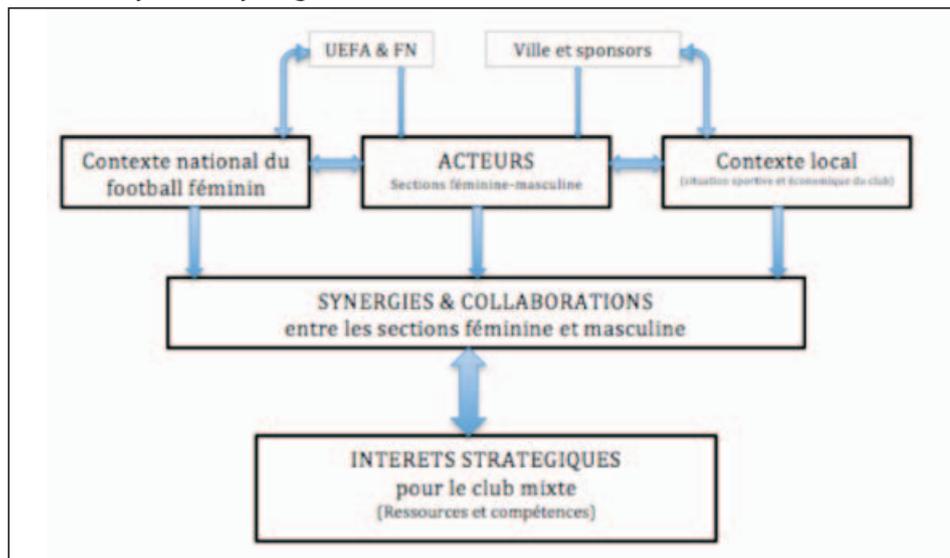
sont principalement tirées du rapport de l'UEFA *Women's Football across the National Association* pour la période 2011/2012<sup>13</sup>.

Le choix de ces pays s'explique en fonction du développement du football féminin. En effet, la Norvège fait office de précurseur, suivie de l'Allemagne où le football féminin s'est véritablement développé durant les années 1990. La France représente plutôt un pays encore « émergent » en la matière tandis que l'Italie reste globalement en retrait dans l'organisation du football féminin.

Si cet ancrage culturel reste difficile à saisir, car il nécessiterait davantage d'indicateurs et des

<sup>13</sup> Des compléments nous ont été fournis par les collaboratrices de l'UEFA travaillant dans le domaine.

**Figure 1 :**  
Cadre d'analyse des synergies et collaborations entre sections féminine et masculine



connaissances plus approfondies sur chaque pays, les indicateurs choisis ci-dessus nous permettent néanmoins de dégager des tendances. Ainsi, nous voyons assez clairement en prenant le taux de pénétration, le nombre de divisions et le budget alloué au football féminin que la Norvège se distingue des autres pays. Cette situation s'explique notamment en raison des décisions prises par la Fédération norvégienne en matière de football féminin, décisions sur lesquelles nous reviendrons lorsque le cas du club de Stabaek sera traité.

C'est au sein de ce contexte que de nombreux acteurs (dirigeants de clubs, staff, joueuses mais aussi villes et sponsors) évoluent et s'emploient à élaborer différentes stratégies. Celles-ci sont analysées dans une optique de sociologie des organisations (Bayle, 2000 s'appuyant sur un cadre de Crozier et Friedberg, 1977). Ce postulat théorique permet d'appréhender les intérêts en jeu dans le contexte national/local et les compromis et alliances entre acteurs qui peuvent expliquer les enjeux, les modalités et la dynamique de la collaboration entre sections féminine et masculine (Bayle, 2000). Par exemple, le soutien important apporté par l'UEFA aux associations nationales au sujet du football féminin génère une réflexion de la fédération nationale sur la manière de structurer le foot féminin d'élite et le développement des programmes de masse. En Angleterre et en Allemagne, les fédérations se sont organisées pour commercialiser, de manière centralisée, les droits TV du football féminin. Cette situation a permis de donner un minimum de financement pour engager au moins un premier niveau de semi-professionalisme. C'est à partir de ces inte-

ractions, du national au local, qu'il est possible d'en déduire les intérêts stratégiques et les formes de collaboration, notamment en termes de ressources et de compétences pour le club mixte. Pour analyser ces dernières, nous avons eu recours à la théorie des ressources et des compétences (*Resource-Based View* rattachés aux travaux fondateurs de Barney, 1991 et de Wernerfelt, 1984). La *Resource-Based View* prend corps, dans le domaine du management stratégique, dans la tentative d'explication de la performance des entreprises. Son intérêt d'application a déjà été démontré pour le management des organisations sportives (Gerrard, 2003).

Les concepts mobilisés dans le cadre d'analyse et leur mise en relation sont résumés dans la figure 1.

En nous appuyant sur le cadre de Robinson et Minikin (2011), l'analyse des collaborations entre sections féminine et masculine est composée de six domaines permettant d'analyser les principales synergies (gouvernance; sportif et médical; infrastructures et stades; économique et des ressources; administratif; marketing/communication). Le tableau ci-dessous résume les domaines de synergie, les indicateurs d'analyse retenus et les interprétations associées.

**Tableau 2: Analyse des domaines de synergies**

<b>Domaines</b>	<b>Indicateurs d'analyse</b>	<b>Interprétation</b>
Gouvernance	- Statut juridique du club et place de la section féminine - Profil des dirigeants (communs ou type de liens)	Unité et force de la gouvernance
Sportif et médical	Staff et statut juridique et économique des joueuses Staff et personnel technique, préparation physique et staff médical dédié (commun ou/et spécifique en équivalent temps plein – ETP) Dispositif de formation équipe de jeunes U19; U17 et U15	Niveau de professionnalisation Et niveau de synergie
Infrastructures et stade	Siège, structures d'entraînement, stades des matches, possibilité de jouer dans le stade de l'équipe masculine	Accès et partage d'équipements Localisation commune ou non au niveau sportif et administratif peut favoriser des synergies
Économique	Budget – Type de ressources – Dotation spécifique – Sponsors communs – Subvention collectivités locales (origine des ressources)	Origine et importance des ressources Liées au club ou aux réseaux du club masculin
Administratif	Aspects juridique, social, fiscal et comptable	Niveau de professionnalisation et niveau de synergie
Marketing et communication	Staff et programmes de communication et marketing... utilisation des réseaux sociaux – pages spéciales section et joueuses féminines – médiatisation TV et autres	Niveau de professionnalisation et niveau de synergie

Ces éléments permettent de déduire un indice de niveau de professionnalisation à travers l'analyse des collaborations et des synergies développées. Pour appliquer le cadre d'analyse du schéma 1, nous avons construit des mini-études de cas. La collecte des données s'est effectuée dans 14 grands clubs mixtes de 9 pays européens disposant de cultures différentes en matière de football féminin (Angleterre, Allemagne, Belgique, Danemark, France, Norvège, Pays-Bas, Suisse et Tchéquie).

Les données ont été recueillies à partir d'entretiens avec les managers des sections féminines, d'un questionnaire spécifique construit pour la collecte des données sur les domaines de synergies (tableau 2), de sources documentaires et sitographiques des clubs et d'une collaboration avec le service football féminin de l'UEFA permettant la mise en relation avec les managers des sections féminines des clubs mais aussi avec les managers du développement du football national féminin en Allemagne, Angleterre, France et Suisse. Ces clubs mixtes ont été choisis en accord avec l'UEFA, d'une part en raison de leur importance (cf. tableau en annexe) et, de l'autre, l'opportunité d'y analyser des situations culturelles, sportives et économiques différenciées. La collecte des données a porté sur la saison 2011/2012 et la saison 2012/2013 (en cours au moment de la collecte) mais est également basée sur les nouvelles stratégies autour de la section

féminine depuis la fin des années 2000. Le cas de l'OL a été plus approfondi compte tenu des performances et du modèle de réussite qu'il représente aujourd'hui. Une des limites de tous les clubs étudiés est parfois la difficulté à isoler la section féminine de la section masculine, d'autant plus que la notion de club et de section féminine peut recouvrir des réalités organisationnelles variables. Les plus grandes formations européennes sont aujourd'hui des groupes d'organisations disposant d'une holding, d'une ou plusieurs sociétés anonymes commerciales (la plus importante gérant l'équipe masculine), d'une association support historique et parfois encore d'une structure gérant le centre de formation. La section féminine est le plus souvent rattachée à l'association support (cas de l'OL par exemple) mais peut aussi être rattachée à la société anonyme du club professionnel (cas de Wolfsburg). Une seconde limite de notre étude a trait à l'absence d'immersion dans les 14 clubs pour comprendre de manière beaucoup plus fine les stratégies des acteurs (dirigeants, managers, partenaires). Compte tenu de ces limites, les données collectées ont parfois du mal à être contextualisées et interprétées de manière satisfaisante. Par ailleurs, l'absence d'études sur ce sujet ne nous permet pas de comparer nos analyses à d'autres écrits antérieurs. En conséquence, l'approche méthodologique préconisée ici revêt un caractère exploratoire.

### III • Synthèse des cas

La structuration et la professionnalisation du football féminin dans les grands clubs professionnels européens sont très fortement hétérogènes (créant dans certains pays un déséquilibre compétitif majeur au niveau du championnat national<sup>14</sup>). On notera que cette professionnalisation est très récente (moins de 10 ans dans la plupart des pays), et reste encore en construction et peut donc connaître une rapide évolution. Très peu de clubs exceptés, l'OL<sup>15</sup> et désormais le PSG ainsi que Wolfsburg (mais avec une situation spécifique<sup>16</sup>), ont réellement une équipe féminine professionnelle dont les joueuses se consacrent exclusivement au football. La plupart des formations sont dans des situations de semi-professionnalisme souvent temporaire (6 mois durant la saison) : certaines joueuses sont rémunérées par des montants moyens inférieurs à 1 500 euros en moyenne. C'est le cas des clubs suivants : Arsenal, Freiburg, Young Boys, Brondby, Stabaek, FC Zurich – cf. tableau en annexe – voire, plus rarement, d'amateurisme indemnisé (quelques joueuses rémunérées faiblement voire indemnisées ou défrayées ; cas des clubs tchèques et de Birmingham) et ce, même dans des pays où une ligue féminine existe pour gérer le professionnalisme (cas des deux clubs anglais). Tous les clubs disposent d'un encadrement technique dédié à l'équipe féminine mais le niveau de professionnalisation de ce dernier varie selon les moyens financiers du club. La professionnalisation du staff est généralisée à l'OL alors qu'excepté l'entraîneur toutes les ressources humaines sont bénévoles au niveau des clubs tchèques dotés de très peu de moyens. Des mutualisations sur la préparation physique et un entraîneur spécifique partagé existent (cas des clubs suisses, de Brondby et de Stabaek avec l'entraîneur des gardiens en

commun et de Sparta et Freiburg pour le staff médical).

L'émergence de grands clubs mixtes de football européen devient progressivement une réalité mais avec des nuances et des situations encore très fortement différenciées en Europe. Un nouveau modèle économique et organisationnel, à l'instar du grand club français pionnier l'Olympique Lyonnais, semble se dessiner. Une organisation sportive, administrative et commerciale/marketing plus professionnelle et surtout plus intégrée à la stratégie générale du club commence à voir le jour. Le concept de stratégie intégrée signifie une réelle prise en compte de la section féminine dans la stratégie générale du club (qui n'est plus vécue comme un mal nécessaire ou une caution) que ce soit en termes symboliques mais aussi sportifs, commerciaux et marketing. Globalement, nous avons identifié trois situations types : un modèle totalement intégré, globalement intégré et enfin partiellement intégré. Elles constituent la suite de notre développement.

#### A – Un modèle totalement intégré (fully integrated): Stabaek Kvinner

Le club norvégien de Stabaek Kvinner a pris cette orientation depuis 2012 avec un slogan fort «*One club, one strategy and one administration*». Cette orientation se traduit par un siège et des bureaux communs pour les deux sections. Le club est géré par une seule structure de gouvernance (un conseil d'administration unique, un trésorier, un manager général et un directeur sportif communs). Les deux sections jouent avec le même maillot, dans le même stade, disposent du même entraîneur au niveau des gardiens ; seul le staff technique est spécifiquement affecté à la section féminine. Au niveau commercial, les partenariats et les abonnements sont également vendus en commun. L'orientation vers une telle stratégie peut s'expliquer par une hypothèse qui insiste avant tout sur l'ancrage culturel du football féminin en Norvège. En effet, la fédération de ce pays a mis en place, dès 1978, un Comité pour le développement du football féminin (Skille, 2008). Comptant notamment dans ses rangs une femme particulièrement active, Ellen Wille, et présidé par un dirigeant reconnu du football norvégien et européen – il est présent à l'UEFA pendant de nombreuses années – Nicolai Johansen. Ce comité donnera une importante impulsion au football féminin en essayant notamment de favoriser : le recrutement de nouvelles joueuses, la formation de coaches et d'arbitres, la synergie avec les autres comités de la fédération ou encore le développement de compétitions à l'échelon local (Fasting,

14 L'Allemagne apparaît comme le pays où cet équilibre est le meilleur en raison de la capacité de la fédération à négocier une redistribution de près de 200 000 euros de droits TV pour chaque club (grâce à la vente en package commun des droits TV de l'équipe nationale et des clubs féminins). Le budget moyen s'élève pour les clubs de première division à 900 000 euros, chiffre très largement supérieur à tous les autres grands championnats. En Angleterre environ 100 000 euros sont distribués aux 8 clubs féminins de première division et 35 000 euros aux 10 clubs de la deuxième division.

15 Le salaire moyen à l'OL est de 4 000 euros plus primes et avantages en nature. En outre, la moyenne d'âge de l'équipe est de 25 ans, ce qui est bien supérieur à la moyenne des autres sections féminines de grands clubs européens.

16 Ce club propose une situation spécifique aux joueuses : toutes les joueuses ont un contrat professionnel avec le club et en plus disposent d'un contrat avec une entreprise partenaire Volkswagen et la ville de Wolfsburg (avec une mise à disposition auprès du club) notamment et ont en plus un accompagnement individualisé en formation sur leur projet de reconversion professionnelle après football.

2006). Ellen Wille – ce qui révèle l'importance conférée à la pratique féminine – devient, en 1985, la première femme à entrer au Comité exécutif de la Fédération. À noter que la seule femme membre du comité exécutif de l'UEFA (et ce depuis 2012), Karen Espelund, est norvégienne, ce qui à la vue de la précocité de la fédération de ce pays vis-à-vis du football féminin ne semble pas forcément étonnant.

La création d'un contexte aussi favorable au développement du football féminin ne se retrouve pas dans les autres pays que nous avons étudiés. En Allemagne, pays où pourtant la pratique féminine connaît un essor analogue, la fédération allemande offre aux joueuses allemandes en guise de récompense pour leur victoire dans le championnat d'Europe de 1989... des couverts de table et un service à café! Comme le note justement Mareike König, cet exemple illustre « *clairement quelle importance est accordée à l'époque au football féminin* » (2006, p. 192). D'autres éléments pourraient venir renforcer cette hypothèse d'un ancrage culturel particulier telles que les politiques publiques tendant à une égalité hommes-femmes mises en œuvre en Norvège, et plus globalement dans les Pays scandinaves (Andersson et Carlsson, 2009)<sup>17</sup>. De même, le faible niveau du football masculin norvégien a peut-être laissé des possibilités de développement plus importantes au football féminin que dans d'autres pays<sup>18</sup>. Cependant, si cette piste reste à développer, il semble à première vue que le rôle de précurseur qu'a joué la fédération norvégienne soit prépondérant.

Le cas de Stabaek est donc intéressant au regard d'autres clubs européens où ce sont plutôt des éléments du contexte local qui doivent être mis en avant pour expliquer le développement de grands clubs mixtes.

## **B – Stratégie intégrée, management séparé avec recherche de synergies: un modèle globale-ment intégré**

Cette situation est la plus fréquente dans les clubs étudiés bien que des nuances importantes existent. Ce modèle consiste en une stratégie intégrée mais un management séparé (sportif et administratif) avec souvent une forte collaboration aux niveaux commercial, marketing et communication, ainsi qu'une dotation financière directe ou/et indirecte. Il s'agit clairement d'une mise à disposition des ressources administratives, juridiques et économiques mais aussi relationnelles (administrateur, sponsors, experts,...) de la section masculine vers la section féminine. Juridiquement, cette mise à disposition peut se faire via la société anonyme gestionnaire du club professionnel (cas des clubs anglais et suisses) ou parfois au travers de l'association support (cas de l'OL). Le staff technique est une équipe professionnelle dédiée au football féminin. Concernant les aspects administratifs et commerciaux/marketing, les situations sont très variées avec une collaboration et une mutualisation de certains moyens ou une prise en charge globale par le club masculin. Des installations sportives et des savoirs faire sportifs mais aussi administratifs et commerciaux permettent une structuration du club dans la durée pour atteindre de bons résultats sportifs.

Les clubs correspondants à ce modèle sont plutôt de grands clubs masculins (Arsenal, OL, PSG, Wolfsburg) avec des ressources solides, une gouvernance forte et stable autour d'un actionnaire s'inscrivant dans la durée (cas de l'OL avec JM Aulas à sa tête et un groupe de 20 actionnaires et de Qatar Sports Investments au PSG; cas d'Arsenal, depuis 2011, avec l'arrivée d'un milliardaire américain poursuivant la stratégie précédente; cas de Wolfsburg avec comme actionnaire propriétaire Volkswagen Group). Les configurations de gouvernance de la section féminine sont ici variées: président de la section féminine au conseil d'administration du club masculin (cas du Standard de Liège); président de la section féminine simultanément vice-président du CA masculin (cas d'Arsenal et de Freiburg); une présidence à deux têtes (cas de l'OL – le président historique de la section féminine et le président du club, J.-M. Aulas).

Pour le club ou le groupe que représente le club, l'intérêt stratégique de la section féminine est d'apporter un surcroît de légitimité à un projet global qui s'inscrit dans le moyen/long terme. Les

17 Témoin de cette situation, selon un rapport de la Fondation Robert Schuman réalisé récemment, il nous est donné de constater que les Pays scandinaves trustent les premières places au regard de la représentation des femmes dans les gouvernements, les parlements et au parlement européen.

18 Lors d'un entretien, Noémie Beney, qui a joué quelque temps en Allemagne, nous a indiqué que malgré le bon développement du football féminin en Allemagne, celui-ci était incomparable à l'organisation du football masculin. En ce sens, dans ce pays, le football féminin se retrouve en concurrence face à son homologue masculin très hégémonique ce qui semble par contre être moins le cas en Norvège, situation qui a sans doute permis un plus grand développement de la pratique féminine norvégienne. Pour une explication géographique d'une non-diffusion d'une pratique, voir Ravenel, 2004.

quatre clubs mentionnés (Arsenal<sup>19</sup>, OL, PSG et Wolfsburg) semblent être en transition vers le modèle complètement intégré.

Les clubs de Birmingham<sup>20</sup> et Young Boys<sup>21</sup> sont dans une situation un peu différente avec une professionnalisation sportive encore faible (joueuses uniquement indemnisées). Les clubs tchèques sont proches de ce modèle, avec une tutelle forte de la section masculine sur la section féminine, mais avec très peu de moyens alloués entraînant une professionnalisation très faible s'expliquant aussi par une faible culture nationale du football féminin.

## C – Stratégie intégrée mais management séparé avec synergies éparses (floues): un modèle partiellement intégré

Trois clubs sont dans cette configuration mais avec des situations également très différenciées. Pour le FC Zurich, il existe une collaboration (même locaux, manager général salarié par le club masculin), toutefois la gestion de la section féminine reste indépendante et assurée par des bénévoles au niveau administratif et marketing. La section masculine garantit une sécurité financière à la section féminine. La section féminine d'Ado den Haag est séparée du club masculin afin de garder son indépendance; elle conserve ainsi une administration spécifique avec un fort apport bénévole bien que les deux sections jouent dans le même stade et soient présentes sur un site Internet commun. Les joueuses de Brondby sont, quant à elles, gérées par l'association support avec un fort apport des bénévoles très professionnels dans leur engagement et des rôles bien définis. Les sponsors sont cependant communs aux deux clubs, les filles ont accès au stade pour les matches de Champions League et l'entraîneur des gardiens et le préparateur physique sont communs.

Si les synergies paraissent assez diluées et les collaborations plutôt éparses, il est possible d'expliquer cette situation par différentes hypothèses: conflits voire crise entre les deux sections (cas d'Ado den Haag) dus à des jeux de pouvoirs ou/et des revendications non obtenues ou à une instabilité de gouvernance, actionnariale ou/et

financière du club masculin (Zurich et Brondby). Ces clubs semblent avoir une difficulté à proposer et à constituer des services plus professionnels à la section féminine permettant de capitaliser sur le long terme.

Comme déjà évoqué, cette typologie distinguant trois modèles comporte des limites dans la mesure où il est parfois difficile d'isoler juridiquement certaines réalités financières. De même, elle ne prend pas en compte toute la complexité processuelle des jeux d'acteurs et de pouvoir entre sections féminine et masculine qui permettent de mieux comprendre les effets accélérateurs ou freins de la collaboration entre les deux sections.

## IV • Discussion

Les configurations mises en évidence sont les produits d'une histoire très récente et la plupart des clubs sont en phase de construction et de professionnalisation. Parmi tous les clubs étudiés, le cas de l'Olympique lyonnais apparaît comme un exemple particulièrement réussi d'une collaboration très efficace entre le club masculin et le club féminin. La section féminine a intégré le club en 2004 et a bénéficié de ses ressources (accompagnement de la professionnalisation sportive et administrative via l'association support du club professionnel grâce aux ressources allouées et aux sponsors orientés vers le club féminin). Cet avantage concurrentiel, dans un secteur très peu structuré et professionnel en Europe, a été décisif du point de vue des résultats sportifs aux niveaux national (champion depuis 2007) et européen (vainqueur de la Champions League en 2011 et 2012). Cette réussite permet aujourd'hui d'afficher le football féminin comme un des axes stratégiques au cœur d'un projet beaucoup plus sociétal qu'il ne l'était auparavant (du fait aussi d'un certain nombre d'échecs du projet précédent plus « business » : projet de grand stade très retardé, cours boursier chutant de 60 % depuis son introduction, échec relatif de la marque OL en termes de merchandising et de vente de droit de licence, mauvais choix dans le trading joueurs depuis la fin des années 2000)<sup>22</sup>. Cette réussite a été rendue possible grâce à l'unité de gouvernance comme l'atteste l'analyse de l'une des

19 Chelsea et Liverpool s'engagent également dans la même voie selon la responsable de la ligue anglaise de football féminin (source : entretien).

20 Supervision de la section féminine par la section masculine; dirigeants travaillant pour les deux sections; soutien marketing et relations publiques.

21 Dirigeants, siège social, plan stratégique et sponsors, et infrastructures en communs.

22 « L'Olympique Lyonnais a élaboré un plan stratégique autour de 5 axes symbolisant les valeurs fortes du club, avec l'esprit de famille et la fidélité aux couleurs comme moteur d'une économie redynamisée: le haut niveau avec l'équipe professionnelle; l'anticipation avec le développement du football féminin; la capitalisation avec le savoir-faire de l'Académie; l'exemplarité avec la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE); l'innovation avec le projet privé du Stade des Lumières » (source : plaquette OL groupe 2013).

joueuses emblématiques du club « on a deux présidents investis<sup>23</sup>, c'est vraiment un exemple à suivre et une chance pour nous » (Laura Georges, cité par Kayser et Nestoret, 2012, p. 122).

La collaboration entre sections féminine et masculine dans les autres clubs est souvent plus récente ou commence réellement à prendre un nouvel élan: soit en raison de l'arrivée d'un nouvel actionnaire (cas du PSG en 2012), de l'existence d'une ligue exigeant des modalités de structuration plus importantes (cas des clubs anglais<sup>24</sup>; du Standard de Liège avec la BeNe Ligue); de la volonté des dirigeants (cas de Stabaek depuis 2012 et des clubs suisses depuis la fin des années 2000). Les changements vis-à-vis de la section féminine sont donc récents et peuvent mettre du temps pour produire des résultats significatifs sur les aspects sportifs mais aussi économiques et marketing.

Au regard de la théorie des ressources, la section féminine apparaît clairement comme une ressource nouvelle pour la stratégie des clubs et plus largement pour le football professionnel masculin en pleine crise de valeurs et de légitimité dans l'opinion publique (argent roi, paris truqués...). Dans l'architecture des ressources du club, la section féminine apporte des clés nouvelles en termes de ressources tangibles (nouvelles rentrées financières, médiatisation, mutualisation de coûts...) mais aussi et surtout intangibles (légitimité, réputation, relationnelles...) susceptibles de renforcer un projet sociétal plus riche.

Trois justifications de l'intérêt du football féminin pour un club professionnel comme l'OL sont ainsi apportées dans la plaquette de présentation 2013 de ce club: « 1- un engouement populaire croissant<sup>25</sup>; 2- un vent de fraîcheur sur le football français; 3- l'expression d'une véritable RSE notamment autour de la défense de la parité ».

La première ressource est clairement une nouvelle opportunité économique de par la naissance de nouveaux marchés (spectateurs, sponsoring, merchandising) certes encore modestes. La deuxième est plus un élément de communication et de marketing autour d'une image positive et de valeurs nouvelles. Le troisième et dernier élément est lié au renforcement de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) du club et à la consolidation d'un projet plus responsable. Celui-ci

s'apparente aussi bien à un élément de ressources humaines qu'à un élément de communication. Toute la logique d'engagement dans le football féminin est finalement résumée par ces trois justifications: opportunisme économique, nouvel axe de communication et nouvelle approche stratégique autour d'un projet plus sociétal. Dans le cas de l'OL, le rôle de la section féminine dans le cadre de la RSE globale du club semble relever d'un processus de construction d'un avantage concurrentiel (Porter et Kramer, 2006, 2011). D'autres travaux de recherche tentant de lier la théorie des ressources et des compétences au concept de RSE (Branco et Rodrigues, 2006; Litz, 1996; Liu et Ko, 2011; McWilliams et Siegel, 2011) démontrent qu'il existe un intérêt stratégique pour les entreprises à investir le domaine de la responsabilité sociale et dans le sport encore plus que dans d'autres secteurs d'activité (Babiack et al, 2006). Cela tient à la fois à la nature de l'activité (le lien du club professionnel à la communauté) et aux demandes des partenaires en la matière (justification des aides publiques et du sponsoring). Le terme RSE associé au football féminin est généralement rejeté par les acteurs du football féminin qui préfèrent utiliser le terme de renforcement de l'engagement du club dans sa communauté locale.

Les synergies permettent, pour la section féminine, un effet d'apprentissage et d'expertise accéléré en termes de notoriété/d'image, de savoir-faire et de professionnalisation. Plus globalement, l'intérêt d'un club mixte et de la qualité de la collaboration entre les deux sections est analysé et illustré, ci-dessous, à partir des domaines clés du cadre d'analyse: stratégie, utilisation des équipements et des infrastructures, commercial, communication/marketing, ressources humaines. Les éléments identifiés dans les clubs peuvent constituer autant de ressources et de compétences nouvelles pour la réussite des clubs mixtes. Ils sont synthétisables selon 5 grands axes:

## A – Stratégie

- **Projet plus global et socialement plus responsable** autour d'un **club mixte** (communication du projet OL 2013 et rapport de la fondation 2011-2012 montrant la présence des joueuses dans l'engagement sociétal du club)  
=> Axer la stratégie sur un club mixte et plus uniquement masculin
- **Prendre en compte les obligations réglementaires** (clubs anglais pour participer à la nouvelle ligue féminine; obligation pour participer à la BeneLeague d'être affilié à un club professionnel masculin; obligation en octobre 2014 pour tous les clubs masculins

23 Il s'agit du président historique du club Paul Piémontaise et de Jean-Michel Aulas le propriétaire du club professionnel.

24 8 équipes composant la ligue à partir de 4 critères d'exigence minimum: management commercial et marketing, équipement/stade, staff et joueuses. L'ambition de cette ligue est d'avoir des joueuses totalement professionnelles à l'horizon 2016.

25 Des records d'audience (plus de 5 millions de téléspectateurs sur l'année avec des retransmissions TV en championnat sur France Télévision et Eurosport et en coupe d'Europe sur Direct 8).

professionnels français d'avoir une équipe féminine) et les opportunités de marché (pour participer à la Ligue des champions féminine)

- **Amortir l'aléa sportif** (les résultats des filles pouvant compenser ceux des garçons et inversement)... et lisser ainsi l'image du club (cas de l'OL par exemple)
- **Émulation sportive positive entre la section féminine et masculine...** (cette hypothèse d'effet psychologique peut paraître encore assez illusoire aujourd'hui mais devrait progressivement monter en puissance)
- **Internationalisation de la marque du club** (cas de l'OL qui a recruté l'attaquante japonaise Shinobu Ohno et la milieu de terrain américaine Megan Rapinoe, deux vedettes mondiales du football féminin; du PSG qui a recruté la jeune star américaine de 18 ans, Lindsay Horan, ou encore Annike Krahn, pilier de la défense allemande et championne du monde en 2007...) => **faire connaître la marque à l'international, et à moindre coût, sur de nouveaux marchés**

## B – Utilisation des équipements et des infrastructures

- **Partage des infrastructures, des coûts de fonctionnement** (stades, centre d'entraînement, siège administratif...) => économie de moyens pour le club et la ville propriétaire du stade; pour les matches de Champions League et les grands matches de championnat, accès au stade de l'équipe masculine (cas de l'OL, Arsenal, Standard de Liège, Brøndby, FC Zurich, Wolfsburg), voire partage du même stade toute la saison (cas de Stabaek et Ado den Haag).
- **Favoriser l'accès aux supporters** (ex. cas de Birmingham où les entraînements se déroulent à 50 % sur les terrains masculins; cas de l'OL où les entraînements et matches à domicile des filles se déroulent près du stade masculin...).
- Localisation commune globale de tous les équipements et installations sportives et administratives dans un but de **favoriser le partage d'expériences** (cas de Stabaek)

## C – Commercial

- **Commercialisation centralisée (économie de moyens) du sponsoring** hommes et femmes: PSG, Slavia, Wolfsburg, Brøndby, Stabaek, Young Boys ont les mêmes sponsors
- **Sponsoring sportif citoyen** avec les valeurs du sport féminin  
=> mixité voire parité axe de citoyenneté complémentaire pour les activations de sponsoring (tous les clubs)

=> pare-feu d'image pour les principaux sponsors du club développant des stratégies de RSE

- **Élargissement des sponsors touchés** (ceux concernés par le sport féminin ex. GDF Suez qui est spécialement investi dans le sponsoring du sport féminin et sponsor de l'OL féminin)
- **Gestion de la stratégie de désengagement d'un sponsor de la section masculine vers l'équipe féminine** (cas de l'OL avec Renault Trucks partenaire principal du club au cours des années 2000)...  
=> message : « on reste toujours partenaire du club »
- **Stratégie de billetterie et d'abonnement commune ou croisée** pour favoriser le remplissage du stade lors des matches des équipes féminines  
=> Abonnement masculin permet d'aller voir les filles gratuitement (cas de Wolfsburg et de l'OL)  
=> Abonnement commun hommes/femmes (cas de Stabaek)
- **Attirer de nouveaux publics au stade** (places gratuites offertes aux invités des abonnés lors de matches féminins dans le stade masculin – cas de l'OL) et une nouvelle clientèle (jeunes filles, famille)
- **Légitimer les aides publiques globales à un club mixte** (cas de l'OL), notamment en phase de contestation des aides publiques au club masculin (cas du PSG... où la mairie de Paris a réaffecté sa subvention vers la section féminine)
- **Meilleure exploitation de la zone de chalandise** (cas d'Ado den Haag où un public mixte plus lointain se déplace pour voir les matches féminins)

## D – Communication/Marketing

- Base de données clients mutualisée
- Site Internet ou page permettant d'attirer de nouveaux clients (type clientèle féminine ou/et familiale)
- **Identité visuelle commune** (Maillot, couleurs, sponsors,...)  
=> Cas d'Arsenal, du Slavia, de Stabaek et des deux clubs suisses où les maillots sont identiques pour les deux sections
- **Nouvel axe de communication** => Remettre le jeu et le sport au cœur de la communication et moins le business (**supplément d'âme et de sens**)
- Nouvelles opportunités de communiquer et de vendre autour d'une image mixte associant stars masculines et féminines ou joueurs et joueuses emblèmes/ambassadeurs (cas du PSG, de l'OL...)

## E – Ressources Humaines

- **Vivier de recrutement féminin pour le club** (reconversion/expériences) que ce soit pour les sections masculine et féminine et dans les domaines sportif, commercial, administratif... (Wolfsburg) => salariés avec passion et valeurs du club (meilleur engagement professionnel)
- Politique de mixité voire de diversité et de parité autour du recrutement féminin pour le club => approche RSE (dimension sociale).

Ce cadre des synergies possibles montre une capacité d'accroissement des ressources et des compétences stratégiques et organisationnelles des clubs, notamment en matière de RSE – Bayle et al, 2011 – (stratégie, management et partenariats plus « responsables ») qui peuvent et doivent avoir des incidences sur les performances des deux sections et du club en général comme l'atteste l'exemple de l'OL. Il faut aussi nuancer ce propos en raison des coûts de coordination entre club masculin et féminin. De plus, l'écart culturel, économique, médiatique et structurel, très grand dans certains cas, entre sections féminine et masculine peut aussi parfois laisser penser à une stratégie « caution » envers la section féminine (cas des clubs tchèques). Cette situation explique pour la section féminine une incapacité à instiller une réelle professionnalisation.

## Conclusion

Le football féminin est-il l'avenir d'un football qui était essentiellement masculin à la différence du volley-ball, du basket-ball et du handball notamment? Cet article peut le laisser penser. Il tend à montrer que la constitution de grands clubs mixtes européens favorise un triple mouvement de professionnalisation des clubs, des joueuses et des ligues ou championnats (Bayle, 2000). L'hétérogénéité de la professionnalisation et le déséquilibre compétitif sont certes encore forts dans le football féminin national et européen. Mais, l'agenda politique actuel est favorable au niveau européen et dans la plupart des pays. Nous avons montré que les modes de collaboration entre sections masculine et féminine entraînaient des synergies, sources de nouvelles légitimités (autour d'un projet, de partenariats et de management plus responsable), même si elles sont diversement exploitées par les clubs en fonction du contexte national et local. L'exemple de l'OL semble un cas de réussite particulièrement éclairant pour les autres clubs qui doivent, malgré tout, trouver leurs voies de développement en fonction de leurs réalités politiques, économiques et culturelles locales et

nationales. Il ne saurait y avoir un modèle universel de collaboration mais plutôt des bonnes pratiques à partager – vision sur le long terme, management plus professionnel permettant de donner plus de stabilité – et dont la mise en œuvre doit être adaptée en fonction des réalités, des potentialités et des ressources locales.

## Bibliographie

Andersson Torbjörn, Carlsson Bo, «Football in Scandinavia: a fusion of welfare policy and the market», *Soccer and society*, vol. 10, n° 3-4, 2009: 299-304.

Babiak Katia, & Wolfe, Richard, «More Than Just a Game? Corporate Social Responsibility and Super Bowl XL», *Sport Marketing Quarterly*, vol. 15, n° 4, 2006 : 214-222.

Bayle Emmanuel, Chappelet Jean-Loup, François Aurélien, Maltese Lionel, *RSE et sport: vers un management responsable*, Bruxelles: De Boeck, 2011.

Bayle Emmanuel, « La dynamique de la professionnalisation des sports collectifs: les cas du football, du basket-ball et du rugby », *Revue Internationale des Sciences du Sport et de l'Éducation Physique*, Eds AFRAPS, n° 52, 2000: 33-60.

Breuil Xavier, « Le football: un sport viril? Le Ballon rond et la représentation des sexes (1914-1945) » in Gastaud Yvan, Mourlane Stéphane (dir.), *Le football dans nos sociétés. Une culture populaire 1914-1998*, Paris: Éditions Autrement, 2006: 207-217.

Breuil, Xavier, « Les Coupes du monde féminines entre 1970 et 2003 », in Actes du colloque de Metz les 1er et 2 juin 2006: 307-317.

Breuil Xavier. *Histoire du football féminin en Europe*. Paris: Nouveau Monde Éditions, 2011.

Dietschy Paul, *Histoire du football*, Paris: Perrin, 2010.

Chimot Caroline, « Répartition sexuée des dirigeants(es) au sein des organisations sportives françaises », *STAPS*, vol. 4, n° 66, 2004: 161-177.

Fasting Kari, « Small country – big result: Women's football in Norway », *Soccer and society*, vol. 4, n° 2-3, 2003: 149-161.

Héas Stéphane et al., « Football féminin: « c'est un jeu d'hommes » », *Cahiers du Genre*, vol. 1, n° 36, 2004: 185-203.

Keyzers Audrey, Nestoret, Maguy, *Football féminin: la femme est l'avenir du foot. Essai broché*, Le Bord de l'Eau Éditions, 2012.

König Mareike, « Football féminin et société en Allemagne depuis 1900 », in Pfeil Ulrich (dir.), *Football et identités en France et en Allemagne*, Villeneuve d'Asq: Presse Universitaire du Septentrion, 2010: 179-194

Mercolli Valentina, *Le développement du football féminin : meilleures pratiques et impacts d'une compétition internationale. Les cas de l'Allemagne, de la Finlande et des Pays-Bas*, Mémoire de Master, Université de Lausanne ISSUL, Lausanne, 2011.

Mennesson Christine, « Pourquoi les sportives ne sont-elles pas féministes? De la difficulté des mobilisations genrées dans le sport », *Sciences sociales et sport*, vol. 1, n° 5, 2012: 161-191.

Prudhomme-Poncet Laurence, *Histoire du football féminin au XX<sup>e</sup> siècle*. Éditions L'Harmattan, 2003.

Prudhomme-Poncet Laurence, « Mixité et non-mixité: l'exemple du football féminin ». *CLIO. Histoire, femmes et sociétés* vol. 18, 2003: 167-175.

Ravenel L., « Pourquoi n'y a-t-il pas de rugby en Normandie? Un essai d'explication géographique », *Norois*, vol. 190, n° 1, 2004: 85-95.

Robinson L., Minikin B., «Developing strategic capacity in olympic sport organisations», *Sport, Business and management: An international Journal*, vol. 1., n° 3, 2011: 219-233.

Travert Maxime, Soto Hélène, « Une passion féminine pour une pratique masculine: le football ». *Sociétés*, vol. 103, n° 103, 2009: 85-95.

Skille Eivind, «Biggest but smallest : female football and the case of Norway», *Soccer and society*, vol. 9, n° 4, 2008: 520-531.

Williams Jean, *A beautiful game: international perspectives on women's football*, Oxford: Berg Publ., 2007.

Williams Jean, *Women's Football, Europe and Professionalization 1971-2011*, A Project Funded by the UEFA Research Grant Programme, 2012.

Wernerfelt Birger, «A Resource-Based View of the Firm», *Strategic Management Journal*, 5, 1984:171-180.

## Sitographie :

- « Belges et Néerlandaises créent la BeNe Ligue – UEFA.com ». <http://fr.uefa.com/women/news/newsid=1913184.html>
- « De officiële website van de BeNe League | ». <http://www.beneleague.com/>
- « Football féminin – Storyfoot – Historique du football ». <http://www.storyfoot.com/femina.php>
- « Footofeminin.fr: le football au féminin ». <http://www.footofeminin.fr/>
- « Le monde du Football féminin: historique ». <http://mfff.free.fr/historique.html>
- «Arsenal Ladies FC». <http://www.arsenal.com/ladies>
- « SC Freiburg ». <http://www.scfreiburg.com/teams/frauen-m%C3%A4dchen/meldungen>
- « VfL Wolfsburg ». <https://www.vfl-wolfsburg.de/info/frauen.html>
- « Standard de Liège ». <http://www.standard-femina.be/fr>
- « ADO Den Haag ». <http://www.adovrouwen.nl/index.php/selectie/>
- « Stabaek Kvinner ». <http://www.stabak.no>
- « Brøndby Kvinner ». <http://www.brondbyif.net/page.aspx?id=15636>
- « BSC Young Boys ». <http://www.bscyb.ch/news.aspx?navi=47>
- « FCZ Frauen ». <http://www.fcz.ch/fr/frauen/>
- « PSG ». <http://www.psg.fr/fr/Association/4010001/Effectifs-et-resultats-feminines>
- « Olympique Lyonnais ». <http://www.olweb.fr/fr/feminines/sommaire-10-164.html>
- « Birmingham City Ladies FC ». <http://www.birminghamcityladiesfc.co.uk/index.html>
- « SK Slavia Praha ». <http://www.slavia.cz/>
- « AC Sparta Praha ». <http://www.sparta.cz/>

## Annexe

Club	Pays	Date de création	Date d'intégration	Résultats	Budget <sup>(1)</sup>	Joueuses	Domaines de synergies
OL	France	1970	2004	Vainqueur CL (2011, 2012); Chpt (2007 à 2012)	3.5 millions euros (2012/2013)	Ttes les joueuses sont pro (env. 4000 euros/mois) + voiture et appartement	Sponsors, équipementier, proximité des terrains ou prêt lors de la CL, collaboration au niveau gouvernance, aide au budget
PSG		1971	1/8 CL (2012); vainqueur Challenge de FR (2010)	4.5 millions euros (2012/2013)	21 joueuses avec contrat fédéral pour 2012/2013	Sponsors, équipementier, utilisation de l'ancien stade des hommes, vers une intégration totale au niveau administratif et gouvernance	
BC LFC	Angleterre	1968	2011	Vainqueur (2012); finaliste FA WSL Cup (2011, 2012); engagé CL	env. 300 000 euros	Aucune pro; 15/20 indemnisées (env. 7000/an moy.)	Entraînements sur terrains masculins, stade à disposition, dirigeants travaillant pour les deux sections, soutien marketing, siège commun
Arsenal Ladies		1987	14 x vainqueur Chpt + 11 x de la Coupe; 10 x de la coupe de la ligue; 2 x FA WSL Cup => Club le plus titré en GB; Engagé CL	env. 500 000 euros (plus échange marchandise)	Semi-pro depuis 2002 5-10 joueuses totalement professionnelles (certaines travaillent aussi pour le club à plein-temps 20 000-40 000 euros dans la mesure où la durée de la saison est sur 6 mois <sup>(2)</sup> )	Sponsors, maillot, dirigeants provenant de la section masculine	
Slavia	République Tchèque	1966		Vainqueur Chpt (2003, 2004); finaliste Coupe tchèque (2008, 2011)	env. 40 000 euros	Contrat « non-amateur » ; salaire: 143.-/mois (1/6 salaire moyen)	Sponsors, maillot, préparateur physique commun, sous tutelle de la section masculine
Sparta		1970	9 participations à CL; 17 x vainqueur Chpt + 5 x coupe	env. 160 000 euros	Semi-pro (env. 250 chf/mois => 1/4 salaire moyen)	Sponsors, terrains et infrastructures, budget complété par la section masculine	
Freiburg	Allemagne	1975		Vainqueur 2. Bundesliga (2011)	900 000	5/24 joueuses pro (salaire moyen des 5 joueuses 2 000 euros; les autres ont un minimum de 250 euros)	Sponsors, maillot, matériel, staff médical, vice-président section masculine => président
Wolfsburg		1973 (autre club)	2003	1/4 CL (2012) et vainqueur 2013; vainqueur 2. Bundesliga (2006); vainqueur 1 <sup>er</sup> tour Bundesliga (2012/2013)	2 000 000	26 joueuses pro (mais souvent études ou travail en parallèle)	Sponsor principal, équipementier, direction générale + admin. + juridique + sponsoring + billetterie => communs

Std Liège		1971	2012	Vainqueur: 15 x Chpt; 6 x coupe; 7 x Super Coupe belge; 2 BeNe	Total club: 500 000 euros	Salaires?	Sponsors, Administration, marketing
ADO Vrauwen	Pays-Bas/ Belgique	Fondation de la section féminine en 2007		Vainqueur Chpt (2012); 2 <sup>e</sup> Chpt (2008, 2009, 2010)	285 000 euros (2011-2012)	Salaires?; 8 employés	3 sponsors, terrains
Brondby		1971 => intégration dans la partie professionnelle du club masculin en 1987		8 x Chpt; 6 x vainqueur Coupe; 2 x en 1/2 finale CL (2004/2007)	500 000 euros (2013)	Entraîneur principal employé à 100 % et 50 % coach assistant; joueuse à temps partiel	Sponsors, prêt terrain pour CL, entraîneur, gardiens, préparateur physique
Stabaek Kvinner	Danemark/ Norvège	2008 (section féminine autre club intégrée à Stabaek)		Vainqueur Chpt (2010); vainqueur Coupe (2011, 2012)	?	Quelques joueuses professionnelles	«One Club Administration and Management» depuis 2012, sponsors, maillots, abonnement saison club, événements communs, entraîneur, gardiens => gestion intégrée
FCZ		1968 (affiliée pr homologation) => 2008 (section FC Zurich)		16 x Chpt; 9 x Coupe; 4 participations CL	400000 euros	?	Équipementier, prêt terrain pour CL, entraîneur gardien, locaux communs
YB	Suisse	1970 (section féminine puis indépendant)	2009 (début collab. avec BSC YB homme)	15 x vainqueur Coupe; 11 x Chpt	?	Joueuses indemnisées (300-500.-/mois)	Sponsors, entraîneurs communs, dirigeants + siège social + plan stratégique => communs

(1) Ces éléments budgétaires doivent être interprétés avec prudence. Certains clubs ne mentionnant que des éléments salariaux dans leurs budgets (ils n'intègrent pas toute l'aide administrative, commerciale, administrative et sportive et les infrastructures). Beaucoup d'avantages en nature sont souvent non mentionnés (mise à disposition d'appartement, de voitures...). Certains clubs ont parfois tout ou partie du salaire des joueuses pris par une entreprise partenaire (cas des joueuses de Wolfsburg avec Volkswagen mais aussi pour certaines avec la ville). Ce club propose un double projet professionnel (au club et dans une entreprise ou structure partenaire).

(2) Les joueuses internationales ont également un contrat avec la fédération anglaise de football et disposent ainsi d'un double contrat.