

Management du sport

MANAGEMENT SUP

Gary TRIBOU • Nadine DERMIT • Candice WOJAK

Management du sport

5^e édition

DUNOD

Réalisation de la couverture : WIP Design

Conseiller éditorial : Christian Pinson

Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2018

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-077486-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Préface	1
Introduction	7
1 Le marché des services sportifs	10
Section 1 Le système d'offre : diversité des entreprises du sport	11
Section 2 La demande de sport en France et sa segmentation	23
Section 3 Le positionnement des clubs sportifs	51
2 L'offre d'un club sportif : politique de produit et stratégie marketing	61
Section 1 Le portefeuille de services d'un club sportif	62
Section 2 La politique d'innovation d'un club sportif	80
Section 3 Stratégie et plan marketing d'un club sportif	88
3 Les politiques de communication et de sponsoring des clubs sportifs	109
Section 1 Le plan de communication d'un club sportif	110
Section 2 Le marketing direct des clubs sportifs	121
Section 3 La politique de sponsoring d'un club sportif	124

4	La gestion des ressources humaines d'un club sportif	152
Section 1	Les ressources humaines d'un club sportif	154
Section 2	L'environnement de travail spécifique aux clubs	170
Section 3	Le management des ressources humaines d'un club	184
5	L'analyse financière d'un club sportif professionnel	200
Section 1	La rentabilité d'un club professionnel	202
Section 2	La solvabilité d'un club professionnel	221
6	La gestion prévisionnelle d'un club sportif professionnel	236
Section 1	Les outils de la gestion prévisionnelle des clubs	237
Section 2	Le contrôle de gestion des clubs professionnels par les instances sportives	250
	Conclusion	269
	Bibliographie	271
	Index	279
	Liste des sigles utilisés	281

Préface

Management du sport, marketing et gestion des clubs sportifs. Autant de termes qu'il était presque inenvisageable d'associer il y a encore trente ans. Aujourd'hui, pourtant, les ouvrages sur le sujet foisonnent, leurs auteurs percevant certainement l'opportunité d'exploiter un secteur d'emploi qui séduit de plus en plus d'étudiants dans notre société où les jeunes ne veulent plus sacrifier leur vie ni leurs passions à un travail « alimentaire » – et ils ont bien raison. Seulement voilà, il ne suffit pas de s'annoncer expert pour l'être. C'est justement à ce titre que préfacier le présent ouvrage est un honneur pour moi qui en étais déjà une fidèle lectrice durant mes études qui, faut-il que je l'écrive pour en prendre réellement conscience, remontent à plus d'une décennie. C'est un honneur puisque parmi la profusion d'ouvrages touchant au sport, celui que vous avez entre les mains se démarque assurément par la qualité et la pertinence de son contenu. Une cinquième édition n'est pas proposée à tous les auteurs !

Ces mises à jour, ou ces remises au goût du jour, sont un outil indispensable à la professionnelle du sport que je suis devenue. D'abord en tant que directrice de la communication, puis comme secrétaire générale et aujourd'hui directrice générale du FC Metz, j'ai toujours pu piocher dans cet ouvrage des informations, des astuces, des idées utiles à l'exercice de mes fonctions au quotidien. Savoir se renouveler et être à l'écoute des évolutions du marché est une clef de la réussite professionnelle dans le sport autant qu'ailleurs !

Voilà bien l'un des paradoxes qui pourrait, chère lectrice, cher lecteur, vous interpeller : le sport est devenu au fil des dernières décennies une activité économique qu'il convient de manager, de commercialiser et de gérer en prenant en compte ses spécificités nombreuses, mais dont l'avenir devra passer par une « banalisation » sur

le marché. J'entends : le *business model* du sport pro ne survivra que s'il parvient à se penser lui-même davantage comme une activité économique comme les autres, mais à condition d'intégrer deux nécessités impératives : l'innovation et la « dépassionnalisation » (si je m'autorise ce néologisme).

L'innovation doit se faire dans deux domaines d'action : les produits et les infrastructures. Je connais bien la problématique liée aux uns et aux autres puisque le FC Metz s'est, d'une part, engagé dans une profonde refonte de ses produits au sens commercial du terme, et qu'il est, d'autre part, quotidiennement confronté aux vicissitudes, aux manques, aux imperfections et à l'inadaptation de ses infrastructures.

Reconsidérer la gamme de ses produits, c'est modifier le logiciel de pensée qui a transformé le sport en une activité économique. C'est s'apercevoir que si la glorieuse incertitude du sport a donné naissance au *football business*, elle est devenue aujourd'hui un franc obstacle à sa pérennisation si rien ne bouge dans la façon qu'a le sport d'aborder son avenir. Prenez les clubs professionnels de football français. En 2017, ils tirent leurs revenus de quatre sources principales : les droits audiovisuels, les produits nets issus des transferts de joueurs, les recettes de sponsoring, les recettes de billetterie et de jour de match. Le montant des deux premiers types de revenus, qui sont aussi les plus importants en valeur et en pourcentage, sont mécaniquement liés au niveau de championnat dans lequel le club évolue. Les deux derniers continueront de l'être si ce changement de façon de penser n'a pas lieu.

Pourquoi cela est-il nécessaire ? Parce que la glorieuse incertitude du sport étant irrémédiable dans les ligues ouvertes que sont les championnats français, les contreperformances sportives ne peuvent être rationnellement évitées de manière certaine sur le long terme. Par voie de conséquence, les clubs qui continuent eux-mêmes à diffuser à leurs clients (quels qu'ils soient : supporters passionnés, grand public, chefs d'entreprises), le message que l'attrait du produit vendu (des places de matches, des billets d'hospitalité, des opérations d'activation dans le stade, etc.) est valorisé selon le championnat dans lequel le club évolue et/ou selon l'adversaire rencontré, ces clubs sont voués à connaître irrémédiablement, à un moment ou à un autre, un accident économique causé par des difficultés sportives. Ceci est vrai que le club soit dominant ou qu'il le soit moins puisqu'un accident sportif, par nature non programmé, pour un club de haut de tableau (une défaite prématurée en Coupe d'Europe) ou pour un club de bas de tableau (une relégation en division de championnat inférieure) aura la même conséquence : une mise en danger économique pour un club qui aura construit son budget sur la foi de performances sportives raisonnablement envisageables et de recettes économiques induites qui finalement n'arriveront pas.

Les clubs d'envergure internationale, pourtant, l'ont bien compris et certainement plus tôt que les autres : ils ont développé depuis plusieurs années des visions

stratégiques de marques, à l'image des grands groupes mondiaux, et ont transformé leurs stades en véritables *business centers*.

Le FC Metz est un club plus modeste, avec un budget d'environ 37 millions d'euros en Ligue 1 en 2017-2018, mais il doit également emprunter cette voie s'il veut, à son échelle, sécuriser ses revenus en les déconnectant progressivement de ses pures performances sportives conjoncturelles. C'est d'autant plus vrai que les Grenats ont connu cinq changements de division sportive au cours des six dernières années. Certains ont été espérés, d'autres redoutés, tous ont entraîné une redéfinition nouvelle des prix, des produits. Combattre cette instabilité commerciale générée par l'incertitude sportive est le challenge actuel du FC Metz. Ce challenge est aussi celui de ces autres clubs qui, à son instar, après avoir connu un riche passé du temps où le football restait avant tout une histoire d'hommes, une histoire de flair, une histoire associative, peinent à trouver leur réelle place dans le *football business* d'aujourd'hui.

Pour combattre cette instabilité qui est l'ennemi de la prospérité, il faut innover et aller vers le *football entertainment*. Privilégier l'expérience-spectateur plutôt que l'expérience-supporter. Replacer le divertissement au cœur de l'événement qu'est le match, reléguer l'opposition sportive au rang d'alibi. Autrement dit et en moins disruptif : il faut développer d'autres activités dans le stade autour du match, il faut développer d'autres intérêts commerciaux pour les chefs d'entreprises que celui de la visibilité, il faut développer de nouveaux produits et de nouveaux modes de consommation du football pour conquérir des cibles nouvelles dépassant le cadre de la clientèle « naturelle » des clubs de football, et il faut développer de nouveaux modes de commercialisation pour stimuler une demande qui, naturellement, a tendance à fléchir. Au FC Metz, par exemple, nous avons créé de nouveaux concepts d'espaces d'hospitalité où le « tout-inclus » n'est plus la règle et où les clients acceptent de payer plus cher non pas pour boire et manger à volonté, mais pour avoir un accès exclusif à un espace de restauration dans lequel se retrouvent les décideurs locaux, même si les consommations y sont à régler en sus. Pour séduire les sacro-saints *millennials*, un lieu unique en France a été ouvert au sein du Stade Saint-Symphorien à une clientèle jeune et branchée : un espace de 650 m² anciennement occupé par un groupe de supporters ultras du club qui y avait laissé ses graffitis, entièrement rénové dans l'esprit *urban-art* et *pop-culture*. Les produits de billetterie classique ont également été repensés pour inclure plus de services et proposer une gamme complète pour tous les budgets et toutes les attentes en matière d'expérience client. Quatre produits d'abonnements étaient ainsi disponibles à la vente il y a trois ans ; il y en a douze aujourd'hui et il y en aura certainement quinze demain.

Plutôt que repenser le prix de nos produits, repensons-en le contenu et la manière de les vendre ! Le prix ne devient un facteur de la décision d'achat que lorsque l'expérience vécue par le client ne comble pas ses attentes. Cessons de vouloir

vendre des abonnements en juin, quitte à saturer l'emploi du temps estival des équipes commerciales et à se soumettre aux conclusions sportives de l'exercice en cours : vendons des abonnements toute l'année !

Ne perdons pas non plus à l'esprit que, s'ils ont presque tous un rayonnement national voire international, la plupart des clubs sportifs professionnels restent avant tout des PME locales. En France, cela ne concerne pas bien sûr les quatre clubs qui trustent aujourd'hui plus de 52 % du chiffre d'affaires de l'ensemble des clubs professionnels français, à savoir le Paris Saint-Germain, l'AS Monaco, l'Olympique Lyonnais et l'Olympique de Marseille (*Ernst&Young Advisory*, 11/2017). Mais les autres clubs doivent essentiellement œuvrer dans un environnement local plus ou moins favorable en termes d'activité économique, et plus ou moins concurrentiel en termes d'offres de divertissements culturels ou sportifs. Avec des clients dont la plupart restent encore des passionnés du club, des passionnés de sport. Voilà tout l'enjeu des années à venir pour les clubs pros : parvenir à raisonner le produit tout en conservant dans le sillage de leur demande naturelle les passionnés et les supporters qui constituent un élément d'identité très fort de chaque club, donc un élément inaltérable.

Ces challenges stratégiques que le sport professionnel doit et devra affronter, ne seront réussis qu'en développant ou en renforçant une méthode de management moderne. Attirer des talents n'est pas et n'a jamais été la chose la plus difficile lorsque vous êtes un club pro. Les retenir, par contre, est autrement plus malaisé. Manager un club sportif professionnel, c'est ainsi faire vivre ensemble des populations franchement différentes : des sportifs de haut niveau dont la jeunesse, forcément à part, les a façonnés ; des entraîneurs qui subissent une pression médiatique et professionnelle immense ; ou encore des personnels administratifs et médicaux souvent issus du cru local et qui incarnent l'engagement sur la durée, qui sont souvent les gardiens des valeurs du club. Ces personnes, différentes par leur nature, par leur fonction et par l'échelle de leurs rémunérations, peuvent aussi courir après des objectifs différents au sein du même club : la performance sportive, la recherche d'activations de partenariats avec des sportifs, l'atteinte des chiffres annuels, l'image sociale et sociétale du club, etc.

L'art du « management » est alors bien plus celui du chef d'orchestre qui fait tourner le « manège » que celui du patron à l'ancienne qui veut contrôler, manier (de l'italien *maneggiare*), imposer. Dans cet environnement exposé qu'est le sport professionnel, le coaching, la motivation, la présence doivent guider l'action du manager. La diversité des caractères et des profils, si possible différents de ceux du manager, doit constituer une richesse pour l'institution sportive. Les équipes, quelles que soient leurs finalités (sportive, commerciale, administrative), doivent être en interaction constante et ne pas ériger des silos immuables et infranchissables. Enfin, et vous me permettrez de conclure ainsi, la féminisation des forces vives ne

doit plus être perçue comme une incongruité, une scorie, une exception. La présence de la gent féminine dans les organigrammes des institutions sportives ne doit pas être favorisée, elle ne doit pas être stigmatisée. Elle ne doit tout simplement plus être commentée. On ne commente plus la normalité.

Hélène Schrub, directrice générale du FC Metz¹

1. Âgée de 34 ans, Hélène Schrub, diplômée en Sciences Politiques et en Économie du sport, est la seule femme aux commandes d'un club de football français professionnel. Elle a également un vécu de footballeuse en club et de supportrice de son club d'enfance : le FC Metz

Introduction

Les ménages français dépensent, chaque année, près de 17 milliards d'euros pour le sport. Leur consommation de services sportifs est d'environ 6 milliards (notamment pour la fréquentation d'infrastructures de pratiques sportives et de spectacles, les cotisations à des clubs) contre environ 11 milliards pour l'achat d'articles de sport (textiles, chaussures, équipements). La dépense sportive des entreprises dépasse les 3 milliards d'euros, consacrés en grande partie au sponsoring et aux actions médias. Quant aux administrations, elles dépensent plus de 18 milliards principalement à la charge des collectivités (13,5 milliards), secondairement de l'État (4,8 milliards allant prioritairement à l'éducation)¹.

La dépense sportive est en augmentation tendancielle en France (1,8 % du PIB en 2016 contre 1,7 en 2001) quoique relativement marginale (dans une moyenne européenne inférieure à 2 % du PIB). C'est sans doute parce que le sport est largement mis en scène par les médias à l'occasion des grands événements sportifs que l'on peut nourrir l'illusion d'un secteur économique majeur (Andreff et Szymanski, 2007; Andreff, 2014).

1. *Les chiffres clefs du sport*, MVJS, INJEP, mars 2017.

Par ailleurs, nous avons affaire à un secteur d'activité dont les contours sont particulièrement flous, ce qui en rend l'estimation d'autant plus hasardeuse. Tout dépend, en effet, de l'approche qu'on en a. Une approche de type sociologique, visant à analyser les usages et la réalité sociale du phénomène sportif, aboutit inévitablement à une estimation très fluctuante (Duret, 2012). Selon le sociologue Pociello (1999, p. 27), le sport étant un « terme polysémique [...] connu de tous et sujet de conversations ordinaires, les meilleurs experts ne parviennent pas à le définir précisément en dénotation ». Une promenade en forêt ou une sortie à vélo peuvent être ou ne pas être qualifiées de sportives, car c'est davantage le sens que le pratiquant donne à son acte et les représentations qui l'accompagnent que la réalité corporelle de la pratique, qui permettent de le définir. Telle personne, agacée par l'omniprésence médiatique du sport, préférera une définition plus culturelle de ses activités de loisirs. Telle autre passionnée de sport nourrira l'illusion de faire du sport à toute occasion. Une simple promenade se transforme en marche sportive dès lors que le promeneur prend soin de l'associer à un équipement technique et que son discours social vient souligner la définition sportive qu'il donne à son activité (le discours qui annonce la promenade puis celui qui la relate). Ce n'est donc pas l'activité en elle-même – objectivement sportive ou non¹ – qui est qualifiante mais l'imaginaire de l'acteur, son mode de vie et de consommation tels qu'il les formule. Mais peut-on aller jusqu'à dire que l'activité est sportive dès lors que l'acteur le déclare et consomme des articles de sport pour la mettre en scène socialement ?² La question est régulièrement posée aux instances officielles olympiques. Les adeptes des « sports cérébraux » notamment revendiquent un label sportif et leur participation aux Jeux Olympiques ; les pratiquants de jeux vidéo également. La question se pose aussi en termes de cultures nationales : aux États-Unis, la chasse est considérée comme un sport populaire, rarement en Europe ; en Grande-Bretagne, les fléchettes sont un sport traditionnel ; en France, elles sont un simple divertissement.

La difficulté est réelle. La solution passe par une approche marketing visant davantage à repérer un marché qu'à analyser une réalité sociale. En effet, savoir que les deux tiers des vêtements sportifs sont utilisés pour un usage non sportif ne pose pas véritablement problème aux fabricants. Ils intègrent le détournement (ou l'extension) d'usage dans leur estimation du marché et de ses segments. Si l'achat d'un vêtement de sport technique est l'achat d'un symbole de sportivité par des

1. Nous pouvons définir le sport comme étant une activité corporelle non utilitaire. Se rendre à son travail à vélo n'est pas faire du sport car cela présente une utilité de déplacement. Par contre, grimper un col pour le plaisir, c'est faire du sport car l'utilité se trouve dans l'activité elle-même. Cependant, cette définition présente l'inconvénient majeur d'exclure le sport dit « professionnel », c'est-à-dire celui dont la finalité est économique. Un coureur cycliste professionnel pédale pour gagner de l'argent, ni pour se faire plaisir, ni pour être en forme.

2. Cf. la définition historique des sociologues Irlinger, Louveau et Métoudi datant de 1987 : « le sport, c'est ce que font les gens quand ils pensent qu'ils font du sport » (in P. Mignon, G. Truchot, *Les pratiques sportives en France*, Insep, 2002).

non-pratiquants, nous pouvons penser que l'engagement plus ou moins réel dans une pratique sportive correspond à la même motivation sociale. Adhérer à un club de tennis pour y faire des rencontres et pouvoir alimenter des conversations de bureau, ce n'est certes pas « faire du sport » mais c'est, d'une certaine façon, consommer des services sportifs. C'est accéder à des symboles de positionnement social. Nous avons affaire également à un détournement d'usage (Ohl, 2001 ; Ohl et Tribou, 2004).

Face à cette demande de pratiquants difficile à cerner, dont certains s'adressent à des prestataires (demande effective) et que d'autres préfèrent auto-organiser (demande potentielle), les offreurs sont multiples. Dans un premier chapitre, nous abordons cette diversité des prestataires au sein d'un marché des services sportifs segmenté. Le deuxième chapitre vise à analyser la spécificité de l'offre des clubs sportifs, puis à proposer quelques éléments de leurs stratégies marketing, notamment en matière d'innovation sportive. Le chapitre suivant porte sur leurs politiques de communication souvent axées sur l'événementiel et leurs politiques de sponsoring qui dépassent l'objectif immédiat de financement. Le quatrième chapitre aborde la question de la gestion particulière de ressources humaines composées de salariés et de bénévoles, de personnels tertiaires et de sportifs professionnels. Les chapitres suivants traitent des finances des clubs et de la gestion des coûts sous contrainte d'une réglementation spécifique au secteur sportif, et visent à analyser les conditions d'une efficacité des clubs sur un marché du sport devenu très concurrentiel.

Le fil directeur de cette nouvelle édition, mise à jour en fonction des derniers textes réglementaires et de l'actualité sportive, est de montrer la spécificité du management du sport (Tribou, 1994, 2011, 2013). En effet, nous posons l'hypothèse que gérer un club sportif ne consiste pas simplement à appliquer les outils classiques de la gestion au produit sportif. Le sport a une histoire : celle du sport amateur codifié par le mouvement olympique et devenu phénomène de société de loisirs dans une économie globalisée. Il a ses acteurs : clubs associatifs et professionnels, mouvement sportif fédéral et olympique, administrations publiques de l'État et des collectivités, sociétés commerciales. Par conséquent, proposer des services sportifs, ce n'est pas tout à fait vendre des services banals. Il y a une spécificité dans la demande de sport émanant d'usagers des services publics, d'adhérents à des clubs et de clients de prestataires commerciaux qui appelle une spécificité de l'offre et de sa gestion.

Chapitre

1

Le marché des services sportifs

OBJECTIFS

- Appréhender la diversité économique et juridique des clubs amateurs et professionnels.
- Identifier les consommateurs de sport et leurs motivations.
- Repérer la segmentation du marché et le positionnement des clubs.

SOMMAIRE

- SECTION 1** Le système d'offre : diversité des entreprises du sport
- SECTION 2** La demande de sport en France et sa segmentation
- SECTION 3** Le positionnement des clubs sportifs

Section 1

LE SYSTÈME D'OFFRE : DIVERSITÉ DES ENTREPRISES DU SPORT**1 La diversité économique**

Toute entreprise prestataire de services sportifs marchande ou non marchande, privée ou publique, doit répondre à une demande dans un espace d'offres concurrentes et, pour cela, développer une stratégie marketing. Cependant, les finalités et les éthiques ne sont pas les mêmes : la finalité commerciale de l'entreprise marchande dont l'éthique est clairement utilitariste, n'est pas la finalité de service public d'une administration guidée par une éthique d'intérêt général (Ardouin et Baudouin, 2011), ni la finalité désintéressée d'une association à statut privé (Anheier, 2014). La singularité des objectifs conduit ainsi à une relative spécificité des stratégies marketing, même si la concurrence entre les secteurs n'est pas sans provoquer des convergences (Tribou, 1994, 2013 ; Lorgnier, 2012).

1.1 Les clubs sportifs amateurs du secteur associatif

Une association à statut privé se crée, en général, pour répondre à une demande qui n'est satisfaite ni par l'offre marchande, ni par l'offre des administrations publiques (Anheier, 2014). Son mode de gestion se trouve ainsi à mi-chemin entre la gestion commerciale et la gestion publique (Gallopel-Morvan *et al.*, 2008 ; Hoarau et Laville, 2008 ; François, 2015)¹.

Ainsi, pour l'entreprise associative, le prix de vente résulte d'un choix politique sous contrainte relative de coûts, et non d'une logique économique de maximisation du profit. C'est pourquoi on parle d'organisation à but non lucratif ; même si cette finalité n'exclut pas la poursuite de résultats bénéficiaires. En effet, pour une association, un résultat positif n'est pas un but en soi, c'est un moyen d'autofinancer son développement et donc d'atteindre mieux encore ses objectifs associatifs. La politique de prix s'inscrit dans cette finalité éthique : on peut proposer une prestation à perte si on vise à favoriser l'accès à une pratique jugée socialement souhaitable ; inversement, on peut augmenter le prix d'une autre prestation jugée secondaire, afin de financer un investissement ou d'éponger le déficit de la première (pour parvenir à équilibrer recettes et dépenses). Mais le secteur associatif n'échappe pas au marché, parce qu'il doit réagir à la concurrence des prestataires publics et marchands sur un marché générique particulièrement large des services à caractère sportif. Le secteur associatif se définit ainsi à partir d'un système d'objectifs éthiques et d'une gestion sous contrainte, ce que résume la figure 1.1.

1. Voir également le numéro spécial de la revue *Empan* (107, 2017-3) : *Le management associatif, un management innovant ?*

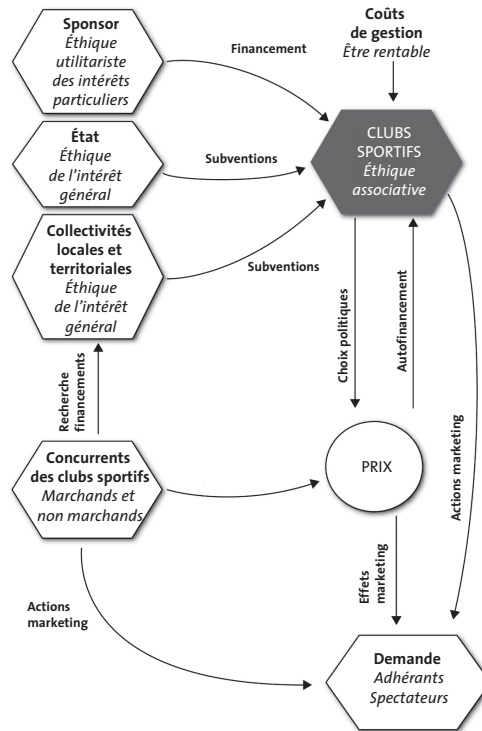


Figure 1.1 – La gestion sous contrainte des clubs sportifs

Les clubs doivent prendre en compte quatre types de contraintes.

- Une double contrainte interne de rentabilité et de finalité éthique : équilibrer recettes et dépenses, voire dégager un résultat, tout en poursuivant les objectifs sportifs fixés par les membres de l’association (en termes de résultats sportifs mais aussi de promotion de la pratique – généralement dans le sens de sa démocratisation et de son extension vers d’autres catégories d’âge et/ou de genre).
- Une contrainte externe de répondre à la demande des adhérents qui en payant leur cotisation exigent, en retour, une qualité de prestation (infrastructures, enseignements, participation à des championnats) et à celle des spectateurs des épreuves organisées par le club qui, eux aussi, ont un certain niveau d’exigence (qualité du spectacle, résultats sportifs des équipes).
- Une seconde contrainte externe vient des financeurs du club : sponsors commerciaux, administrations de l’État (ministère en charge des Sports), administrations des collectivités locales et territoriales. Répondre à leurs attentes de visibilité et d’image ne va pas forcément dans le sens des attentes des adhérents. Par ailleurs, l’éthique d’intérêt général des administrations publiques n’est pas celle des sponsors commerciaux.
- Dernière contrainte : celle de la concurrence des autres clubs et des autres entreprises du sport – commerciales et publiques – qui visent la même demande de

pratiquants et qui, dans une moindre mesure, recherchent aussi des capitaux auprès des partenaires des clubs.

Par ailleurs, un club associatif peut se trouver en situation de concurrence ou de monopole relatif, ce qui a un effet direct sur sa gestion.

Un monopole peut se définir autour de l'idée de liberté économique : liberté de produit et liberté de prix. Ainsi, nous pouvons avancer que les clubs affiliés à la Fédération française de natation ont le monopole des prestations pour préparer aux championnats officiels et les organiser. L'absence de concurrence directe rend le marché captif (consommation obligée du produit offert, sinon rien ; et au prix fixé par l'offre) ; mais au risque cependant de décourager la demande. En effet, si le nageur compétiteur n'est pas satisfait, il peut fort bien changer de discipline (passer au triathlon). Une telle position monopolistique a souvent pour effet de conduire à une politique marketing limitée à quelques actions pour informer sur l'offre, en dehors de tout objectif de positionnement dans un espace de concurrence. On se contente d'informer sur les horaires d'ouverture et l'éventail des prestations, sans vraiment chercher à fidéliser ou à dynamiser la demande. C'est le travers du monopole que de se donner comme priorité la pérennisation des conditions d'offres (d'où une réticence à l'innovation et une tendance à la bureaucratisation)¹.

Le non-marchand concurrencé est davantage contraint à adopter une démarche marketing. La concurrence peut être intrasectorielle (une autre association proposant un produit répondant au même besoin ; par exemple, un club de badminton face à un club de squash) ou venir du secteur marchand (par exemple, les salles de fitness commerciales venant concurrencer les associations de gymnastique volontaire). Elle peut porter sur un produit identique (faire un stage de voile avec la Fédération française de voile ou faire de la voile au Club Med) ou sur un produit plus largement substituable (d'une certaine façon, le produit VTT tend à concurrencer le produit voile en répondant à un même besoin d'occuper son temps libre dans un environnement naturel).

À la différence de l'offre commerciale, l'offre associative se veut traditionnellement éducative et désintéressée. Elle vise moins à s'adapter à la demande qu'à la normaliser en regard d'une éthique d'intérêt général et d'utilité publique (selon l'adage : « Le sport, c'est bien ; l'oisiveté, c'est mal » – pour la santé, pour la socialisation, etc.). Dans ces conditions, le marketing pourrait n'avoir aucun sens. Mais une association sportive en mal d'adhérents ne sert plus les intérêts de quiconque sauf de ses dirigeants. Ignorer les besoins des publics fait courir le risque de la déliquescence de l'offre. D'où le recours à une sorte de marketing expurgé de tout ce qui pourrait évoquer l'entreprise commerciale : l'adhérent est une sorte de client à qui on offre une sorte de produit assorti d'un minimum de publicité. Mais comme

1. P.-E. Tixier (éd.), *Du monopole au marché : les stratégies de modernisation des entreprises publiques*, La Découverte, 2002.

L'adhérent est aussi, par ailleurs, un consommateur habitué à une qualité de produit, ce marketing associatif dont on n'ose pas dire le nom tend à se généraliser.

1.2 Les clubs sportifs professionnels du secteur commercial

Les clubs sportifs professionnels sont des entreprises commerciales qui visent à accroître leurs chiffres d'affaires (CA) et leurs parts de marché à des fins de bénéfices reversés à des propriétaires (associés ou actionnaires). Ils ont trois sources principales de revenus : la billetterie (moins de 30 %), les droits médias et les droits marketing (environ 33 % chacun); plus des revenus complémentaires comme la vente de produits dérivés ou les services aux entreprises¹.

L'éthique utilitariste qui les anime est souvent brouillée par des rémanences de l'éthique associative qui était celle du club avant sa professionnalisation, ou par la confusion faite par les publics entre les clubs amateurs et professionnels. Certains clubs peuvent en abuser pour jouer sur les deux registres : celui du sport amateur à qui l'on donne volontiers (en tant que bénévole, en tant que financeur public, en tant que spectateur attaché sentimentalement à son club à qui on va pardonner les défauts de qualité qu'on ne pardonnerait pas à une entreprise commerciale non sportive); celui du sport professionnel qui trouve des capitaux sur les marchés financiers et qui négocie des contrats de sponsoring.

Relevons que les associations bénéficient d'avantages face à leurs concurrents commerciaux qui peuvent conduire un club à conserver cette forme juridique au risque de compromettre son développement (tableau 1.1). En effet, le passage à un statut de société – la professionnalisation du club – a pour conséquence de gestion d'ouvrir le club à des financements extérieurs intéressés (les associés apportant des capitaux en échange d'une participation aux bénéfices). Une bonne illustration de cette évolution économique se trouve dans les clubs de football du Royaume-Uni, dont certains sont devenus des sociétés anonymes à rayonnement international. Manchester United, par exemple, possède en Asie des agences commerciales pour ses produits dérivés. Nous avons affaire à des sociétés de spectacles sportifs dont la gestion est tout à fait comparable à celle de sociétés commerciales de services appartenant à d'autres secteurs économiques, comme ceux du tourisme ou du transport. C'est pourquoi la gestion des clubs professionnels est une référence pour les petits clubs amateurs. Elle peut constituer une référence négative – en regard des dérives commerciales et affairistes à éviter pour ne pas « perdre son âme » (Tribou, 2013) –, mais aussi servir de modèle d'efficacité. Le club qui gagne sportivement est souvent celui qui est le mieux géré économiquement (Minquet, 2005).

1. Les clubs de football se distinguent : les droits médias atteignent 54 % de leurs revenus, les recettes marketing 20 %, la billetterie 14 % et les recettes de licensing 12 % (CSA, 2017).

Tableau 1.1 – Les avantages concurrentiels du club amateur par rapport au club professionnel

Avantages	Handicaps
Image de désintéressement procurée par le label associatif	Contre-image d'amateurisme (au sens d'un défaut de professionnalisme)
Gains de compétitivité du fait : – de coûts allégés (bénévolat); – de subventions publiques; – de l'absence de bénéfices à distribuer.	Gestion difficile des ressources humaines composées de bénévoles et de salariés, et conséquences sur la qualité des prestations Financement extérieur limité

1.3 Les services publics du sport

Les services publics du sport sont ceux de l'État (à travers son ministère en charge des sports) et des collectivités locales et territoriales (communes, communautés de communes, départements et régions). Ils offrent leurs prestations à des usagers qui sont, par ailleurs, des adhérents d'associations ou des clients d'entreprises commerciales. Mais, à la différence des associations, leur gestion n'est pas sanctionnée économiquement à moyen terme (Ardouin et Baudouin, 2011 ; Holcman, 2014)¹. En effet, leurs recettes sont le résultat d'un choix politique de fixation des prix aux usagers et leurs dépenses sont plus ou moins noyées dans un collectif budgétaire. Cela a pour conséquence directe qu'un service des sports peut perdurer malgré une gestion déficitaire², alors qu'une association est dans l'obligation d'équilibrer son budget au risque de disparaître (tableau 1.2).

Le secteur public constitue, de ce fait, un concurrent redoutable pour les clubs sportifs ; même si l'administration délègue une partie de ses missions de services sportifs publics aux clubs. Le ministère des Sports subventionne ainsi une sélection de fédérations sportives choisies en fonction du respect de contrats d'objectifs (objectifs sportifs de résultats et objectifs de promotion du sport en termes de nombre de licenciés) ; les municipalités subventionnent également les clubs qui participent à leurs politiques sportives municipales selon des objectifs similaires (Hautbois et Desbordes, 2008 ; Hautbois, 2014).

1. À ce sujet, voir les dossiers de la revue *Gestion et Management Public* (« L'outil de gestion au service du new public management », 4-1, 2015-3) et de la *Revue Française d'Administration Publique* (« Éthique et performance en management public », 140, 2011-4).

2. C'est le cas des piscines municipales dont le prix politique d'entrée est entre deux et trois fois inférieur au prix de revient.

Tableau 1.2 – Les clubs associatifs et les services publics sportifs

	Clubs associatifs	Services publics sportifs
Produits	La production est fonction de la demande <i>i.e.</i> : les prestations offertes varient selon les besoins	La production est globalisée, quelle que soit la demande <i>i.e.</i> : on produit autant pour 1 usager que pour n usagers
Gestion des coûts	Le coût total est, en partie, fonction de la quantité produite : selon un calcul économique de rentabilité (notion de point mort : il faut un minimum d'adhérents pour que la prestation soit rentable)	Le coût total est constant : le seul calcul économique est un calcul d'efficience (prix de revient de l'utilisateur) et de retour sur investissement (notamment symbolique en termes de santé et de socialisation)
Gestion des prix	Prix de vente > Prix de revient – Subventions <i>i. e.</i> : l'association doit respecter l'équilibre comptable entre recettes et dépenses	Prix de vente = Prix politique <i>i. e.</i> : en fonction des choix politiques budgétaires

2 La diversité juridique

2.1 Le cadre législatif : la réglementation du sport en France

Derrière le terme générique de « club sportif » se cache une pluralité de structures juridiques et de modes de fonctionnement des organisations sportives (Lapouble et Miège, 2003 ; Lapouble, 2006 ; Deprez et Derwa, 2017). À côté des clubs associatifs à but non lucratif qui sont à l'origine du mouvement sportif, se sont développés des clubs à structures privées en concurrence avec d'autres prestataires pour la recherche de profits dans le secteur du sport et des loisirs en général. Certains clubs ont pour mission d'organiser la compétition, d'autres visent à démocratiser une pratique, d'autres encore sont des entreprises de spectacles. Face à cette diversité économique, le législateur français a compris que la structure associative ne correspondait plus aux exigences actuelles de gestion, notamment pour trouver de nouveaux partenaires financiers. Il a visé à normaliser et à réglementer la gestion des clubs afin de les prémunir contre toute dérive financière et leur éviter le redressement judiciaire. Dès lors, dans les années 1980 a été défini un nouveau cadre légal, repris en 2006 dans le Code du sport¹. Cette loi, dite « loi Avice », transforme les associations sportives qui rémunèrent les sportifs et perçoivent d'importantes recettes en Sociétés anonymes à objet sportif (SAOS) ou en Sociétés anonymes d'économie mixte sportive (SAEMS), entrant dans le cadre général de la loi du 24 juillet 1966 sur les Sociétés anonymes.

1. J.-C. Lapouble, « La nouvelle loi sur le sport professionnel est validée par le Conseil constitutionnel : la compétitivité du sport professionnel relève bien de l'intérêt général », dans *Cahiers de droit du sport*, p. 57, 2005.