

Introduction

Ce livre est né d'une volonté d'offrir aux managers du sport, et aux étudiants de Master souhaitant se spécialiser dans ce domaine, une grille de compréhension permettant le pilotage de leurs organisations. Si celles-ci diffèrent peu de celles « traditionnelles » dans leur fonctionnement, la principale différence réside dans leur constitution. Contrairement à d'autres secteurs d'activités, les groupements sportifs se sont construits grâce à des pratiquants passionnés et des bénévoles (Bayle, 2007 ; Chappelet, 2007 ; Zintz et Vaillieu, 2008). L'arrivée massive d'argent dans les années quatre-vingt, grâce aux médias, a permis à ces organismes de recruter des managers tout en gardant une ossature, ou un bureau de direction, composée de personnes non expertes en management (Barget et Vaillieu, 2008). Ce livre sur le management des organisations sportives va permettre de présenter des cadres de réflexions utiles à ces personnes et à celles qui voudraient les intégrer sans posséder une compétence en management ou en sciences de gestion. L'idée conductrice est de fournir aux responsables de ces structures, et aux acteurs de l'univers sportif, des outils stratégiques. Ceux-ci leur permettront d'appréhender les changements de l'environnement global et immédiat, ainsi que de mobiliser les ressources et compétences nécessaires à la survie et au développement de leur organisation. Le but de cet ouvrage est de donner aux managers et futurs managers, une perception managériale du pilotage aussi bien au niveau de la structure que de la stratégie.

Les entreprises, associations, institutions doivent assurer de plus en plus de fonctions et couvrir l'ensemble de l'univers marchand. Pour Gasparini (2000), qu'elles soient publiques ou privées, elles ont dû faire face à ce

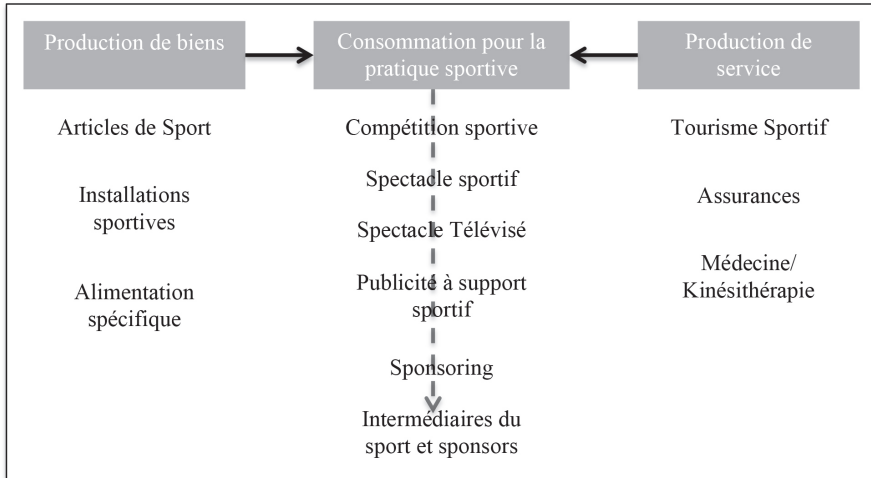
développement par nécessité d'encadrement au niveau des structures et en raison de l'apparition massive de nouveaux acteurs (de loisir, de compétition ou de spectacle) imposant à ceux existants de mettre en place des stratégies (Gratton et Taylor, 2000). Pour Jacques Rogge, président du Comité International Olympique de 2001 à 2013, la rationalisation de l'organisation sportive est nécessaire car elle doit faire face à une exigence et un besoin de pérennisation de ses activités¹.

Une association sportive, un événementiel sportif, qu'il soit international, national ou local, une salle de sport, un équipementier sportif, un organisme public (ministère des Sports, comité régional, comité départemental, service municipal), une fédération nationale sportive, une fédération internationale sportive... doit, quels que soient sa nature, sa diversité, son engagement, ses moyens, mettre en place une structure pour fonctionner et déployer une stratégie pour se développer et garantir sa survie dans un secteur de plus en plus concurrentiel (Gratton et Taylor, 2000 ; Hillairet 2002 ; Barget et Vaillieu, 2008). Pour Desreumaux (2005), étudier les organisations c'est questionner normalement leur nature et les raisons de leur existence. Ce questionnement doit offrir la possibilité de piloter, au travers de typologies, la dynamique et l'évolution de celles-ci.

Manager le sport, c'est manager ces organisations sportives (Barget et Vaillieu, 2008). Pour cela, encore faut-il savoir ce que veut dire « Manager ».

FIGURE 1

La filière sport



Source : Barget et Vaillieu, 2008 : 46.

1. Préface du livre de Barget et Vaillieu, 2008.

Les ressources et compétences suffisent-elles ? L'environnement joue-t-il un rôle ? La structure contraint-elle le fonctionnement ? Quels types de structure sont-ils à disposition ? Toutes ces questions doivent mettre en évidence la nécessité de comprendre le fonctionnement des entreprises sportives, et pour cela les étudier de manière rationnelle à l'aide d'outils managériaux (Loret, 2004). « C'est là une condition pour que l'évolution de ces organisations sportives soit choisie plus qu'imposée et subie ou, pire encore, que ces dernières soient abandonnées à elles-mêmes et aux forces contradictoires qui agissent en elles et sur elles. Une approche rigoureuse, rationnelle, disons-le scientifique, de l'organisation sportive s'avère donc nécessaire » (Barget et Vaillau, 2008 : 76).

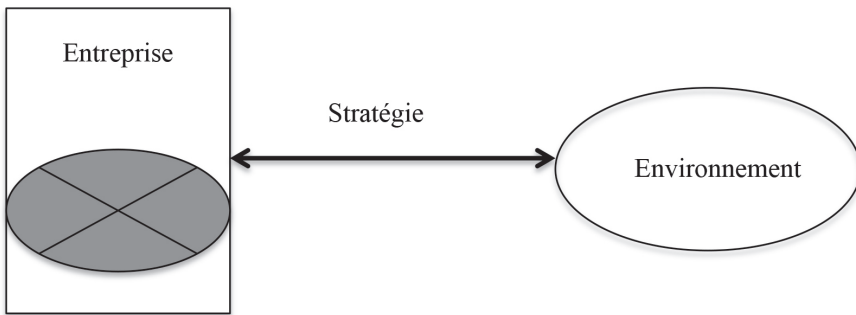
Le thème de ce livre porte sur le champ sportif car : « Une étude publiée en 2007 (Street & Smith's Sport Group, 2007) fixait la valeur économique du sport aux États-Unis à près de 213 milliards de dollars. Cette somme est deux fois plus importante que la valeur de l'industrie automobile au cours de la même année et sept fois plus élevée que celle de l'industrie cinématographique. Différents composants sont constitutifs de cette valorisation : la publicité (14,1 %), les dépenses des spectateurs (13,4 %), les équipements sportifs individuels (13,2 %), les dépenses de fonctionnement (11,8 %), les paris (9,7 %), les déplacements (8,3 %), les services aux personnes (7,8 %), les dépenses médicales (6,5 %), les produits sous licence (5,4 %), les droits de diffusion des médias (3,6 %), le sponsoring (3,3 %), la construction d'installations sportives (1,3 %), le multimédia (1,1 %), la publicité (0,5 %) et internet (0,1 %) » (Hums *et al.*, 2011 : 22). Les écrits liant sciences de gestion et sport sont peu nombreux et mettent peu de références à la disposition des managers de ce secteur d'activité. Pour Bayle (2007), les travaux en management du sport, et plus particulièrement en stratégie, sont limités ; ils commencent avec Pigeassou et Garrabos en 1997, lesquels sont suivis par Desbordes (2001 et 2004) et enfin Bayle et Chappelet (2004). Les tout premiers travaux sur les organisations sportives ont d'ailleurs porté sur le droit ou sur l'économie plutôt que sur le management (Bayle, 2007). « Il faut attendre, en France, la fin des années 1980 pour voir émerger les premières recherches relatives au management des organisations du mouvement sportif sous l'impulsion de quelques chercheurs, spécialistes en sociologie des organisations, Chifflet (1987), mais surtout Ramanantsoa et Thierry-Baslé (1989) et Loret (1989, 1995 et travaux suivants) » (Bayle, 2007 : 61).

Pour Barget et Vaillau (2008), plusieurs ouvrages traitent du management du sport au sens large et s'inspirent de Ramanantsoa et Thiery-Baslé (1989). D'un point de vue stratégique, peu d'auteurs ont essayé de proposer des outils et une analyse stratégique des entreprises sportives. Cet ouvrage vise donc à combler ce manque en proposant aux dirigeants du sport une analyse portant sur le management stratégique des organisations. Les managers, quelles que soient leurs structures, ont les mêmes objectifs. Ils définissent des résultats qu'ils pensent atteindre en mettant en œuvre

des processus, des tactiques, des décisions qui seront à même de réussir (Hums *et al.*, 2011). Il est donc nécessaire pour le système de mettre en place la stratégie en fonction de la structure, elle-même, et de l'orientation managériale. Ainsi, le management doit être compris comme le pilotage des organisations et a toujours été tributaire de l'influence de multiples phénomènes (Helfer *et al.*, 2010). Le management repose donc sur deux dimensions liées que sont l'organisation et la stratégie. Cet ouvrage reprendra les deux grands éléments du management en deux grandes parties, la première centrée sur l'organisation et la seconde, sur la stratégie des organismes sportifs.

FIGURE 2

Les deux composantes du Management



Source : Helfer *et al.*, 2010 : 4.

L'analyse de l'organisation et de la stratégie doit permettre de comprendre les influences auxquelles sont soumises les entités du secteur sportif. La mondialisation et la globalisation des marchés obligent les managers à chercher des solutions nouvelles pour écouler leurs produits ou services. Le Real Madrid Football Club ou Manchester United Football Club organisent ainsi des tournées d'exhibition en Asie, au moment de la préparation de la saison, afin de tisser de nouveaux partenariats et rentabiliser les investissements consentis pour l'achat de joueurs².

La technologie offre également de nouvelles possibilités et nécessite d'être maîtrisée pour obtenir un avantage face à des acteurs toujours plus nombreux. L'apparition du GPS, pour mesurer la performance des athlètes (Aughey, 2011), permet à des clubs de prendre de l'avance technologique

2. « Chaque été désormais, quelques grands clubs européens profitent de la pré-saison pour effectuer des tournées à des fins mercantiles. En 2013, Manchester United se rendra en Asie puisqu'un match amical a d'ores et déjà été programmé, le 13 juillet prochain, contre une sélection de Thaïlande, sous couvert d'un sponsor local », *Football.fr*, 28/02/2013.

sur d'autres. Celle-ci favorise l'obtention potentielle de meilleurs résultats par une préparation optimale de leurs joueurs. Le besoin de technologies dans un stade, conditionne l'offre de ces entreprises pour attirer ou conserver leurs clients. Les stades ont souvent été des enjeux stratégiques pour les organisations ces dernières années. Les clubs ont cherché à les développer car ils considéraient que ceux-ci représentaient un investissement capable de création de valeur³ grâce à deux vecteurs de rentabilité : la pelouse et l'infrastructure. La « Pelouse » représente la capacité du club à pouvoir exposer sur celle-ci des talents capables d'attirer le consommateur dans le stade. La tactique des « Galactiques », mise en place au Real Madrid FC, suit cette logique, afin, dans un premier temps, d'attirer les spectateurs, puis de gagner en exposition médiatique au niveau mondial et de créer, finalement, une dynamique sur le merchandising et la boutique du club⁴. « L'infrastructure » représente la capacité du club à détenir un stade capable, quel que soit le niveau de l'équipe, de générer de l'attractivité et de la consommation.

Pour la coupe du monde de football 1998, la France et le comité d'organisation ont fait l'erreur de penser que la pelouse était l'élément déterminant. Ils ont privilégié des stades esthétiques (Marseille) mais pas fonctionnels. Cette erreur est d'ailleurs en train d'être corrigée avec la préparation au championnat d'Europe de football en 2016 en France et la construction de nouveaux stades (Lyon, Lille, Nice) ou la profonde rénovation de stades existants, gommant ainsi les erreurs de 1998 (Marseille)⁵. En 2006, l'Allemagne a parfaitement compris que la tactique « infrastructure » imposait des stades où de plus grandes offres de produits et de services sont possibles. Les exemples les plus parlants en sont l'Allianz Arena⁶ de Munich (Allianz Arena, l'outil adéquat pour la mise en place d'une véritable stratégie de Fan Relationship Management) ou le Fly Emirates stadium d'Arsenal à Londres. On voit encore surgir dans la presse spécialisée des projets de stades tournés vers l'amélioration de l'infrastructure et de l'accueil. L'AS Roma, et son projet de stade à 1 milliard d'Euro, suit un double objectif. Le premier est de créer une enceinte pouvant accueillir 52 000 personnes et dont le coût représente 300 millions d'Euro, afin d'avoir un outil sportif performant. Le second objectif est de créer un environnement favorable à la consommation avec le « village Roma » comprenant une salle de 13 000 places (à l'intérieur même de l'édifice prévue pour accueillir des concerts), des restaurants, des magasins, des bars et même un Hall of Fame de l'équipe. Un tel projet a également besoin d'infrastructures de transport efficaces qui nécessitent un prolongement de l'autoroute et la rénovation

3. « Le stade au bord de l'eau de David Beckham », *Eurosport*, 27/03/2014.

4. « Real Madrid ou le foot sur tapis vert », *L'Express*, 17/06/2009.

5. « Euro 2016 : stades, sécurité, billetterie... la France est dans les temps », *Eurosport*, 23/02/2014.

6. « Bayern Munich, le « modèle » économique du Sport Business », *Le Figaro*, 13/03/2013.

des voies ferrées qui seraient à la charge du club⁷. Malgré tout, la tactique « Infrastructure » comme celle de « Pelouse » peuvent conduire l'organisation sportive dans une impasse comme dans le cas du Le Mans FC⁸.

La concurrence pour obtenir de nouvelles ressources (financières, humaines, compétences) s'intensifie également et peut mener à une hypercompétition (D'Aveni, 1995). Cette hypercompétition s'illustre par le phénomène de stars du football qui s'exportent dans des championnats mineurs comme Drogba ou Anelka en Chine, Beckham ou Henry aux États-Unis ou encore Romario, Dugarry ou Batistuta au Qatar. Elle peut être également éclairée par la multiplication de disciplines sportives (rugby à 15, à 13, à 7... cyclisme sur route, sur piste, VTT, Bmx, cyclo-cross...). Enfin, ces dernières années, l'écologie est venue aussi amener de la complexité dans le secteur du sport en modifiant les modes de consommation et les attentes des consommateurs⁹. Les managers doivent donc prendre en compte ces changements, afin de garantir la survie de leur établissement par la satisfaction de leurs clients. La structure est devenue de plus en plus complexe pour faire face à ces variables. Les managers ont besoin d'outils, de connaissances et de compétences adaptés (Gasparini, 2003). Ce livre sur le management cherche à fournir certains outils, connaissances et favorisent l'adoption de compétences par les managers.

Pour Helfer, Kalika et Orsoni (2010), le management est composé de stratégie et d'organisation. La stratégie nécessite une organisation adaptée pour la mise en œuvre et l'organisation a besoin de stratégie pour évoluer et faire face aux changements qui l'impactent. Les acteurs sont à la recherche d'un avantage concurrentiel qui s'obtient de plus en plus par une capacité de création, de réactivité et par la maîtrise de processus organisationnels possibles grâce au management stratégique (Helfer *et al.*, 2010). Le management stratégique inclut la planification, l'organisation, la direction et l'évaluation des décisions et actions entreprises (Pearce et Robinson, 2007). Prendre des décisions stratégiques exige de prévoir l'évolution de la formation et les effets de l'orientation de celle-ci sur le long terme (Hums *et al.*, 2011). Pour Loret (2004), seul un management stratégique réfléchi et déterminé en fonction de l'organisation, utilisant des outils d'analyse et des connaissances adaptés, permettra de rendre les acteurs de l'univers sportif performants.

Cette recherche de performance, dans le cadre de la Fédération Française de Football, peut s'illustrer avec l'apparition du football en salle. Il s'agit d'une discipline concernant des pratiquants salariés, ayant entre

7. « Le projet de stade à un milliard de l'AS Rome », *Eurosport*, 27/03/2014.

8. « Le cauchemar continue pour Le Mans FC », *L'Express*, 23/10/2013.

9. « Puma lance une collection de baskets et de produits écolos. Puma veut devenir la marque de sport la plus écologique du monde ! Pour ce faire, l'équipementier va lancer sa première collection de vêtements, chaussures et accessoires 100 % biodégradable et recyclable. Nom de code : InCycle », *L'Express*, 12/10/2012.

30 et 40 ans, recherchant une pratique le soir après les horaires de bureau et ne pouvant pas pratiquer plusieurs fois par semaine compte tenu de contraintes professionnelles ou personnelles. Seuls des outils stratégiques et une réflexion managériale (diagnostic, évaluation des choix et déploiement) permettront d'appréhender au mieux les évolutions à adopter. Si, par exemple, la fédération considère que cette pratique n'a rien de différent de celle du football traditionnel (compétition le week-end, championnat long – une année –, encadrement technique fédéral), alors elle n'arrivera à convaincre que d'anciens pratiquants qui, éventuellement, souhaiteront pratiquer cette activité en intérieur pour des raisons essentiellement climatiques. Avec cette position, la fédération n'arrivera pas à attirer de nouveaux pratiquants et se trouvera dans des zones de décision stratégique problématiques aussi bien quant au déploiement de son nouveau produit qu'en matière d'allocation de ses ressources et compétences. En revanche, si elle considère qu'elle a affaire à une nouvelle technique (infrastructure différente, pratique différente, clients différents), alors elle doit orienter ses décisions stratégiques pour attirer de nouveaux pratiquants en mettant à disposition de nouveaux services (compétition sur une soirée, créneaux horaires différents des pratiquants traditionnels, infrastructures...). Toutes ces décisions sont nécessaires pour l'organisation afin d'innover et de proposer de nouveaux produits ou services devant garantir sa survie future (Loret, 2004). Toute stratégie différente de celle de l'innovation conduira la fédération dans une situation d'échec. La compréhension de l'arrivée d'une nouvelle technologie, technique ou mode de consommation, au travers d'outils, permettra à la Fédération Française de Football de comprendre qu'elle doit mettre en place un nouveau service afin d'attirer de nouveaux clients.

Ce livre se décomposera en deux grandes parties. La première traitera de l'organisation (partie 1) et l'autre du management stratégique (partie 2). Huit chapitres détailleront les différentes caractéristiques que doivent appréhender les managers. Cet ouvrage débutera par une présentation des différents types de structures aussi bien dans leurs formes juridiques qu'organisationnelles (chapitre 1). Ensuite, les dynamiques relationnelles présentes et les modes d'action des managers afin d'obtenir l'adhésion des membres et la mise en application des décisions dans le but de mettre en place l'organisation de demain, seront présentés (chapitre 2). Enfin, pour conclure la première partie, l'émergence de la stratégie sera évoquée (chapitre 3).

La seconde partie du livre traitera du management stratégique à travers les trois grands éléments que sont le diagnostic, la sélection et le déploiement. Une définition de la finalité du management stratégique, ainsi que des buts et objectifs que cherchent à atteindre les acteurs grâce à la planification, sera proposée (chapitre 4). Au cours des deux chapitres suivants (chapitre 5 et chapitre 6), une présentation des différents outils du diagnostic stratégique sera réalisée. Le premier chapitre se focalisera sur le diagnostic stratégique externe comprenant l'environnement global et l'en-

vironnement immédiat, tandis que le chapitre suivant (chapitre 6) traitera du diagnostic stratégique interne. La suite du livre sera consacrée au choix que doivent effectuer les managers parmi les corporate strategies que sont l'expansion, la spécialisation ou encore la diversification (chapitre 7). Enfin, les développements du dernier chapitre porteront sur les tactiques de déploiement et les stratégies de croissance et décroissance (chapitre 8).

Pour conclure, selon Mahony et Howard (2001), les organisations sportives ont un besoin de pratiques managériales stratégiques efficaces. Le besoin de décisions stratégiques n'a jamais été aussi grand (Hums *et al.*, 2011). « Même si les années quatre-vingt-dix semblent avoir été une période de grande expansion pour l'industrie du sport, cette croissance ne pourra se poursuivre qu'à condition que soit mise en place une stratégie opérationnelle créative » (Mahony et Howard, 2001 : 293).