

LES OUTILS DE GESTION DANS CLUBS SPORTIFS PROFESSIONNELS : Pour qui ? Pourquoi ?

Larbi HASROURI

Doctorant LOG, **IAE D'ORLEANS** Rue de Blois - B.P. 6739
45067 ORLEANS CEDEX 2, +33 (0)2 38 41 70 28
Fax : +33 (0)2 38 49 48 16, larbi.hasrouri@ac-orleans-tours.fr

Résumé

Les organisations sont influencées par leur environnement institutionnel et socio-économique. Des composantes différentes de l'environnement créent des pressions différentes aussi bien les structures que le management. Les clubs sportifs professionnels, structurés juridiquement en SA ou SEM, sont des entreprises (de spectacle sportif) à part entière et n'échappent donc pas à ces pressions de l'environnement. Par ailleurs ils doivent respecter un cahier des charges et se soumettre au contrôle d'une commission ou direction nationale du contrôle de gestion. L'objectif de notre étude est de montrer que les pressions des différentes composantes peuvent influencer sur le type de contrôle mis en œuvre dans les clubs sportifs professionnels.

Cette recherche s'appuie sur une enquête qualitative menée par le biais d'entretiens auprès de responsables financiers de 8 clubs professionnels de 5 sports collectifs. Elle s'intéresse à la fois à ce que font et disent les responsables. Elle aboutit à des logiques explicatives du type de contrôle dans les organisations en fonction des pressions de l'environnement. On constate que ce sont les clubs évoluant dans les disciplines sportives les moins médiatisées qui subissent les plus fortes pressions de l'environnement institutionnel, conduisant à un contrôle de conformité. A l'opposé les clubs évoluant dans les disciplines sportives les plus médiatisées ont mis en place un véritable contrôle rationnel (triptyque objectifs/moyens/résultats). Entre ces deux logiques il existe des clubs en situation d'apprentissage pour lesquels la gouvernance institutionnelle constitue un formidable levier.

Mots clés : Apprentissage, Clubs sportifs Professionnels (CSP), Contingence, Contrôle, Gouvernance, Légitimité, Théorie néo-institutionnelle.

LES OUTILS DE GESTION DANS CLUBS SPORTIFS PROFESSIONNELS : Pour qui ? Pourquoi ?

INTRODUCTION

Les sociologies néo-institutionnelles avancent que la conformité aux exigences environnementales guide les organisations dans leur effort d'adaptation, donc de survie. Quelquefois, cette adaptation est imposée moins pour améliorer leurs performances que pour conforter leur légitimité. Mais elle peut paradoxalement constituer un formidable levier d'apprentissage organisationnel.

La théorie (néo)institutionnelle constitue un outil théorique puissant pour expliquer les changements organisationnels à travers les conceptions et les pratiques de contrôle dans un contexte croissant de régulation et de normalisation nationales et internationales.

Structurés juridiquement en SA ou plus rarement en SEM, les clubs sportifs professionnels (CSP) sont des entreprises commerciales qui visent à maximiser leur chiffre d'affaires et leur part de marché à des fins de bénéfices. L'éthique utilitariste qui les anime est souvent brouillée par des réminiscences de l'éthique associative qui était celle du club avant sa professionnalisation, ou par la confusion faite par les publics entre les sections « amateurs » et la section professionnelle.

Notre étude a pour but de comprendre pourquoi les responsables administratifs et financiers de ces clubs mettent en place des outils de prévision et de contrôle et comment ils se servent de tels outils dans un cadre multi contingent. Nous avons alors l'hypothèse exploratoire suivante :

H : La mise en place et l'utilisation d'outils de contrôle de gestion dans les organisations est un processus dynamique influencé par les compétences organisationnelles et les relations interorganisationnelles.
--

I LA CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON : NECESSITE DE MAINTENIR UNE CERTAINE HOMOGENEITE DES ENTITES OBESERVEES

Nous avons constitué l'échantillon en choisissant de centrer l'étude sur des clubs à statut professionnel avec le souci de maintenir une certaine homogénéité dans l'étude. En effet, nous ne pouvons comparer un club de Ligue 1 de football avec son homologue de volley ou de handball, en raison de la distorsion induite par les droits télévisuels. Il a fallu donc déterminer un échantillon de 8 clubs professionnels d'une part homogène du point de vue du

budget, de la masse salariale ou du rapport nombre de permanents/nombre de bénévoles et d'autre part suffisant pour que le principe de saturation dans la description et la compréhension du phénomène soit atteint.

L'étude porte sur un échantillon de 8 clubs sportifs homogènes au plan financier et de la structure, à caractère professionnel.

Ci-dessous les agrégats financiers de l'échantillon :

Tableau 1 : Budget des CSP étudiés

CLUBS	BUDGET BRUT (en M €)	Dont DROITS TV (en M €)
Football F1	5,4	2,4
Volley V	2	0,6 (2)
Basket B	2,3	-
Rugby R1 (1)	1,8	-
Football F2	1,7	-
Football F3	1,2	-
Rugby R2	1,3	-
Handball H	0,9	-

(1) Ce club a perdu 600 000 € de manque à gagner suite à sa relégation sportive.

(2) Montant budgété mais faisant l'objet d'un litige

II DES RESULTATS PLUS NUANCES EMERGENTS AU COURS DU PROCESSUS DE DECODAGE

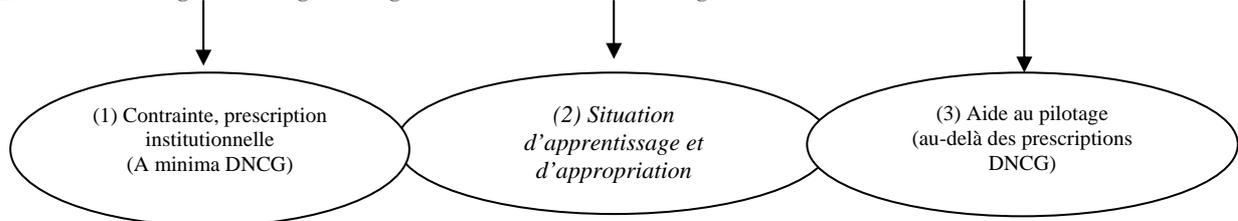
Les entretiens menés ont conduit à un dépouillement des réponses de façon à faire ressortir les éléments principaux pouvant éclairer notre questionnement. Nous avons classé le contenu des entretiens d'une part à priori c'est-à-dire partir de catégories issues des questions de recherche après une revue exhaustive de la littérature, d'autre part en fonction des mots et expressions donnés dans les premiers éléments de réponse (élaboration de catégories « à priori ») (Giordano, 2003, p. 248). Prescription (au sens obligation) institutionnelle lorsque tout mot-clé (ou expression) proche du mot contrainte est donné dans la réponse (obligation, échéance, sanction...) et aide au pilotage lorsque tout mot-clé (ou expression) proche d'opportunité (prévision, conseil, information, aide ...) était privilégié. Nous nous intéressons au sens donné par les responsables fonctionnels à leurs actions et tâches tout en observant l'état des outils de gestion par rapport aux documents exigés par la DNCG. Nous aboutissons donc à une liste de mots ou mots-clé (en grande partie issue des réponses données par les interviewés) dans les deux grandes rubriques. Nous recoupons ensuite ces réponses avec ce que font les Responsables Administratifs et Financiers par rapport à la DNCG (à minima ou bien au-delà). Un dépouillement manuel a été privilégié en raison de la taille de l'échantillon et de la possibilité de passer au travers de certains mots ou expression avec des outils informatiques de type analyse ou statistique textuelle.

A DECODAGE ET INTERPRETATION DES DONNEES

Nous avons schématisé la perception de la mise en place et de l'utilisation des outils de gestion par les responsables fonctionnels, notamment par rapport aux prescriptions DNCG. A l'issue du décodage et du regroupement des données, on peut distinguer une situation intermédiaire avec deux sous situations qui sont explicitées dans la **Figure 1** ci-dessous :

Figure 1 : Niveau et processus de catégorisation du codage/décodage des données

Mots-clé : Contrôle, obligation, flicage... Rigidité, lourdeur, Utilité, aide, garde fou ... Conseil, suivi, information ...



1 LA SITUATION DICHOTOMIQUE « DE BASE »

(1) Une première situation émerge où certains clubs se contentent d'être en stricte conformité avec le « cahier des charges » DNCG en y voyant surtout une prescription à laquelle on doit se conformer sous peine de sanction. Il s'agit du club de handball H. Cela est peut-être inhérent à une CNCG un peu tatillonne et au statut de bénévole du responsable des finances du club qui ne comprend pas le sens d'une telle régulation sans doute par un manque de culture de gestion budgétaire. On peut parler de contrôle de conformité externe.

(3) Une dernière situation semble être celle où des clubs vont bien au-delà des documents exigés par leur DNCG et pilotent le club (avec la correction d'écarts éventuels) notamment par des outils comme les tableaux de bord (club B ou F1) et portent autant d'attention à des indicateurs financiers que physiques (comme le nombre de spectateurs ou de visites sur le site Internet). D'autres l'utilisent déjà comme consultant ou conseil en ayant par exemple mis en place un découpage coût fixe/coût variable pour tenter de déterminer le coût de revient des matches à domicile (cas du club F2). Dans ces CSP, l'expérience de chef d'entreprise de l'un et le vécu riche et diversifié de l'autre (ancien sportif puis entraîneur et manager sportif et enfin DAF au moment de la création de la DNCG) semblent constituer des facteurs qui ont joué en faveur d'une perception positive. Le caractère plus ancien, plus souple et plus pragmatique de l'institution associé aux qualités intrinsèques du responsable financier ont permis de passer d'un contrôle de conformité à un contrôle rationnel (avec un souci de légitimité) voire à un pilotage.

Le club F1 (de Ligue 2 de football), qui semble constituer le « benchmark » de l'échantillon, dispose d'un staff administratif et financier professionnel pour qui la gestion du club

équivalent à la gestion d'un PME avec les mêmes principes. Le DAF trouve peu à redire au sujet de la DNCG et réclame davantage de conseil auprès des clubs. Nous percevons là que ce club a atteint sa « maturité organisationnelle ». Mais n'oublions pas que 45% de ses recettes proviennent des droits TV. Nous pouvons véritablement parler dans ce dernier cas de contrôle rationnel.

2 L'EMERGENCE D'UN APPRENTISSAGE « COERCITIF » OU PROACTIF

(2) Une seconde situation semble émerger avec deux sous situations à distinguer. En effet, les responsables peuvent être en situation d'apprentissage parce que « *obligés de s'y mettre* » en raison de ce que demande la DNCG notamment dans les disciplines où elle est récente ou jeune et dont les membres semblent éloignés du terrain comme pour le club R2. Cela peut être aussi le cas parce que les responsables n'ont pas peut-être saisi le sens de la régulation DNCG comme pour F3. Ils ne semblent pas y voir là une occasion d'acquérir toute une culture de gestion et de pilotage par prévision entravée probablement par une résistance au changement de leur part. Cette situation semble être celle d'une « internalisation forcée » de par les exigences de la DNCG et se situerait au carrefour des deux premiers cercles (sous situation 2.1).

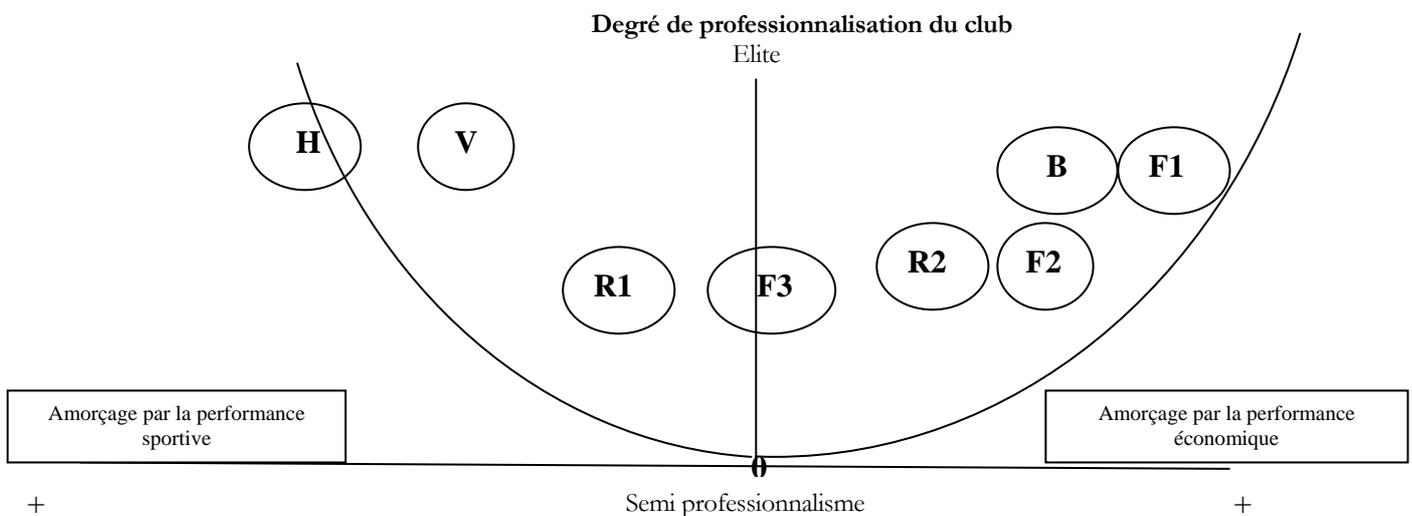
Une seconde sous situation, qui se situerait à l'intersection des deux cercles de droite (sous situation 2.3), émerge où les responsables semblent adopter une démarche positive en ayant des attentes de conseil et d'aide de la part de la DNCG. Ils ont peut-être saisi, sinon la possibilité d'une opportunité d'utiliser les documents prévisionnels exigés, au moins le sens d'une telle régulation et l'occasion d'acquérir une culture de gestion. C'est le cas pour le club V et à un degré moindre le club R1 qui demande plus de souplesse de la part de sa DNCG. L'expérience accumulée dans des responsabilités administrative et financière a semble-t-il contribué à les faire passer de la première sous situation à la seconde. En effet, dans la première situation, l'équipe ou le responsable en charge de l'administration et des finances est jeune (R2 et F3) et a pris ses fonctions en début de saison 2003/2004 pour F3 et début de saison 2004/2005 pour R2 alors que pour R1, le DAF est en poste depuis 3 saisons et semble disposer d'une bonne culture de gestion (malgré son statut d'ancien professionnel). Pour V, le responsable semble aguerri aux fonctions et voit en sa DNCG un intérêt certain puisqu'il réclame « *un travail en étroite collaboration avec les clubs et un véritable rôle de conseil* ».

Nous voyons donc que la situation n'est pas dichotomique et qu'il existe des situations intermédiaires dynamiques fines.

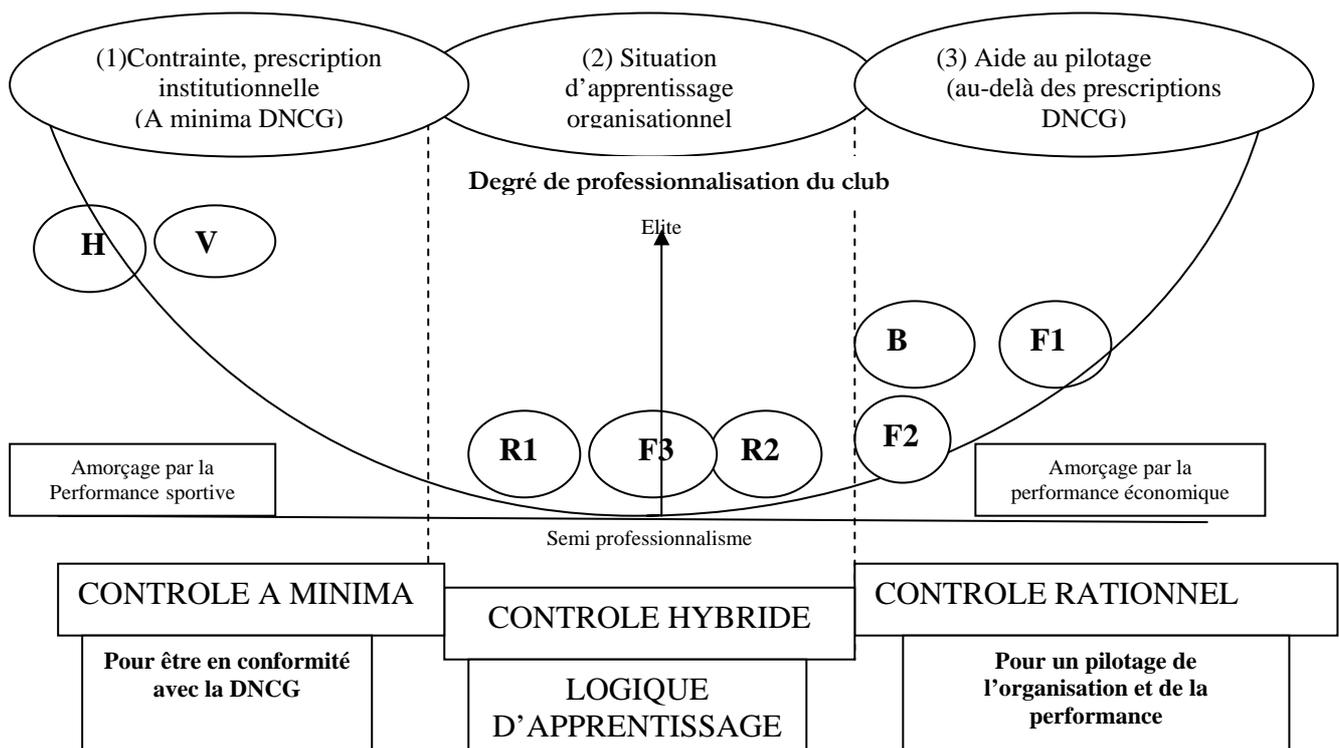
B DYNAMIQUE DU CONTROLE DANS LES CSP ET LOGIQUES SOUS-TENDUES :

A l'issue des entretiens, nous pouvons dresser une « carte » des clubs de l'échantillon en fonction de l'amorçage du processus de dépendance en ressources (question posée en fin d'entretien) en intégrant le niveau auquel évolue l'équipe professionnelle.. La **figure 2** retrace la dynamique de dépendance en ressources selon le niveau auquel évolue le club et selon le degré de médiatisation de la discipline ; Nous savons que le football de l'élite est à l'extrémité du volley et du handball de l'élite:

Figure 2 : Dynamique de la dépendance en ressources dans les CSP



En recoupant les **Figures 1 et 2**, nous obtenons la figure suivante :



Nous aboutissons donc à des logiques (dynamiques) explicatives du type de contrôle dans les CSP dont les capacités organisationnelles d'apprentissage vont permettre ou non de passer d'une logique de conformité à une logique d'efficience. Les capacités relationnelles vont également intervenir puisque d'elles vont dépendre l'augmentation des ressources et les liens avec la DNCG.

CONCLUSION :

La mise en place d'un système d'information et d'aide à la décision permettant d'évaluer la performance est traditionnellement induite par la recherche de la compétitivité. Le contrôle de gestion participe pleinement cette recherche de performance. La théorie néo-institutionnelle nous enseigne que les organisations s'adaptent aux exigences de leur environnement aussi par souci de légitimation. Mais les contraintes de l'institution peuvent constituer une véritable opportunité d'apprentissage organisationnel au travers du processus cognitif d'appropriation des outils de gestion. Ainsi, la structure de l'organisation va se professionnaliser par souci de conformité avec l'environnement institutionnel. Les clubs vont progressivement adapter, au moins partiellement leur organisation et leur structure aux exigences de leur environnement. Dans un second temps, les acteurs vont s'en nourrir pour faire évoluer leur mode de contrôle par un processus dynamique d'apprentissage débouchant sur la recherche de légitimité et/ou d'efficacité.

Institution et gestion sont donc en interrelations positives. L'institution n'est pas seulement un moyen d'existence légitime face à son environnement pour l'entreprise mais peut devenir aussi une opportunité pour l'organisation dans la mise en place et l'évolution d'un système de contrôle. L'institution contribue au processus d'apprentissage.

La théorie néo-institutionnelle articulée à celle de l'apprentissage organisationnel offrent un cadre d'analyse robuste pour expliquer les changements organisationnels au sein des firmes. Le contexte de régulation (descendante ou ascendante¹) et de normalisation important remet l'institution au cœur de la recherche en gestion. L'institution en tant que sous système de gouvernance source de légitimité mais aussi d'apprentissage.

¹ De la part des ONG ou de la société civile en général

BIBLIOGRAPHIE

- Andreff, V., & Nys, M. (2001). *Economie du sport*. Presses Universitaires de France.
- Andreff, V. (2000). *L'évolution du modèle européen de financement du sport professionnel. Reflets et perspectives de la vie économique*. Tome 39. N° 2-3. Bruxelles : De Boeck Université.
- Auge, B. (2003). *Management du sport : marketing et gestion des clubs sportifs*. Paris : Dunod.
- Barget, E. & Rouger, A. (2000). *De l'utilité de la mesure de l'équilibre compétitif. Reflets et perspectives de la vie économique*. Tome 39. N° 2-3. Bruxelles : De Boeck Université.
- Bayle, E. (2002). *Sport professionnel et structures marchandes associées au spectacle sportif, l'emploi sportif en France*. Runopes.
- Charrier, D., Durand, C. & Allain, B. (2002). *Le financement du sport par les collectivités locales : des ambitions politiques aux choix budgétaires. 5èmes journées du management du sport*. Colloque organisé par l'UFR Staps de Caen. Presses Universitaires du Sport.
- Chatelin, C. (2004). *Quels enjeux théoriques et méthodologiques à la théorie de la gouvernance partenariale ?*. Cahiers du Laboratoire Orléanais de Gestion.
- Coriat, B., & Weinstein O. (1995). *Les nouvelles théories de la firme*. Inédit livre de poche. Paris : Brodard & Taupin.
- Dermit-Richard, N. (2005). *La légitimité de la régulation financière des championnats professionnels de sports collectifs : le cas du championnat professionnel de football en France*. Thèse de doctorat en STAPS. Université de Rouen.
- Desbordes, M. (1998). *Diffusion des matériaux, changement technologique et innovation : analyse et étude de cas dans l'industrie du sport instrumenté*. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université Louis Pasteur. Strasbourg.
- Desbordes, M. (sept. 2004). *Stratégie des entreprises dans le sport*. Economica.
- Giordano, Y. (dir.) (mars 2003). *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*. Editions Management et Société.
- Hillairet, D. (2001). *Economie du sport et entrepreneuriat*. L'Harmattan.
- Lettre de l'économie du sport*. (2002).
- Loret A. (Eds.) (2001). *Sport et management : de l'éthique à la pratique*. Revue EPS.
- Miege, C. (2000). *Les organisations sportives et l'Europe*. Collection droit, économie, management. INSEP Publications.
- Mignon, P. (2^{ème} trimestre 2002). *L'argent du football. Pouvoirs*. n°101. Paris : Seuil.
- Minquet, J. P. L. (1997). *Économie et gestion du sport. Théorie et pratique*. Collections Les techniques. City & York.
- Mourgues, N. & Allard-Poesi. (dir.). (2002). *Questions de méthodes en Sciences de Gestion*. Institut de Recherche en Gestion. Université de Paris XII : Editions Management et Société.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations : a resource dependence perspective*. New York : Harper & Row.
- Pigeassou, C. & Garrabos, C. (1997). *Management des organisations de services sportifs*, Presses universitaires de France.
- Primault, D. et Gouger, J. (2000). *Sport et mondialisation : quel enjeu pour le 21^{ème} siècle. Reflets et Perspectives de la vie économique*. Tome 39. N° 2-3. Bruxelles : De Boeck Université.
- Revue européenne du management du sport* n° 2, 3, 6 et 8.
- Rojot, J. (2003). *Théorie des organisations*. Paris : ESKA.
- Tribou, G. & Lardinois, T. (mai/juin 2004). *Dossier gestion du sport : Quelle est la spécificité de la gestion du sport ?*. Revue Française de Gestion vol. 30. n°150. (pp. 125-150). Cachan, Lavoisier.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en Gestion*. Paris : Economica.