– AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ –

École doctorale de Sciences Économiques et de Gestion (ED 372)

Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique (CRET-LOG)

LES MUTATIONS STRATEGIQUES DU SPORT PROFESSIONNEL : MANAGEMENT DES CLUBS MARQUES ET NOMADISATION DES CARRIERES. LES EXEMPLES DU FOOTBALL ET DU RUGBY EN FRANCE

Thèse présentée et soutenue publiquement pour l'obtention du titre de
Docteur en Sciences de Gestion (section CNU 06)
le 19 mars 2012 par

Marie-Hélène PATUREL

JURY

Directeur de thèse : Gilles PACHÉ – Professeur à Aix-Marseille Université

Rapporteurs : Gilles N'GOALA – Professeur à l'Université de Montpellier 1

Gary TRIBOU – Professeur à l'Université de Strasbourg

Suffragants : Odile CHANUT – Maître de conférences à Aix-Marseille Université

Gilles GUIEU – Professeur à Aix-Marseille Université

Claude PARAPONARIS – Professeur à l'Université Paris Est

L'Université n'entend donner aucune approbation, ni improbation
aux opinions émises dans cette thèse.
Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

Je tiens à remercier mon directeur de thèse, Monsieur le Professeur Gilles Paché, pour son accueil chaleureux au sein de son effectif de doctorants, pour sa compréhension, son humanisme et son soutien.

Je remercie les membres du jury d'avoir accepté d'évaluer ce travail. Je suis sincèrement honorée de savoir que Messieurs N'Goala, Tribou, Guieu et Paraponaris ainsi que Madame Chanut ont pris le temps de juger de la qualité de ma recherche.

Je remercie également François Cassière, maître de conférences à l'Université de Clermont-Ferrand, pour son aide précieuse et ses encouragements.

Je remercie le CRET-LOG, laboratoire qui m'a accueillie et qui a toléré pendant presque cinq ans mes contraintes professionnelles.

J'adresse des remerciements particuliers à tous ceux qui ont accepté de répondre à mes questions : joueurs et dirigeants du FC Grenoble Rugby et de l'Olympique Lyonnais, professeurs d'université et doctorants rencontrés tout au long de mon travail.

Enfin, ma reconnaissance s'adresse aussi à mes proches, famille et amis, qui m'ont toujours soutenue dans ce projet de thèse et qui m'ont aidée à surmonter mes doutes et mes difficultés.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

CHAPITRE 1 : L'IMAGE ET LA MARQUE, ELEMENTS CLES D'UNE STRATEGIE MARKETING

1. Image et marque, deux éléments stratégiques dans l'entreprise
2. Les leviers de l'image et de la marque

CHAPITRE 2 : DU SPORT AMATEUR AU SPORT BUSINESS, DE L'ASSOCIATION SPORTIVE AU CLUB MARQUE

1. Le sport, un domaine vaste et pluriel
2. Le club sportif professionnel, une entreprise atypique concernée par les enjeux d'image et de marque

CHAPITRE 3 : LES CARRIERES NOMADES, DE L'ENTREPRISE AU CLUB SPORTIF PROFESSIONNEL

1. La nomadisation des carrières : de la sédentarité à la mobilité
2. Les ressources humaines dans le sport professionnel

CHAPITRE 4 : GRILLE DE LECTURE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

1. La lucarne de la recherche
2. Proposition d'une grille de lecture
3. Méthodologie de la recherche

CHAPITRE 5 : TRAITEMENT DES DONNEES

1. Les étapes de la procédure d'analyse
2. Analyse du verbatim

CHAPITRE 6 : DISCUSSION DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE ET IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Arbitrage des propositions de recherche
2. Implications managériales

3. Limites et perspectives de la recherche

INDEX DES TABLEAUX, FIGURES ET TEXTES

BIBLIOGRAPHIE

TABLE DES MATIÈRES

CD-ROM (entretiens en texte intégral)

INTRODUCTION GENERALE

Pour une surprise, c'était une sacrée surprise. Alors qu'il évoluait encore en CFA en 2008 sous le doux nom de Croix de Savoie, l'Evian Thonon Gaillard Football Club se hissait en Ligue 1 en 2011. Le Petit Poucet de l'élite hexagonale du ballon rond était désormais confronté à une autre dimension : celle des droits télévisés presque quatre fois plus élevés qu'en Ligue 2, des clubs à gros budget, du *mercato* ultra-médiatisé[*], du star system et du merchandising. Un monde impitoyable où les moyens financiers et les résultats sportifs sont étroitement mêlés. Le défi était – et est encore – de taille pour ce club qui est entré dans la cour des grands sans avoir vraiment le temps de se mettre à la hauteur de ses nouveaux rivaux. Bien que sa brutale et surprenante entrée en Ligue 1 séduise autant les partenaires que les supporters, Evian Thonon Gaillard joue à l'équilibriste depuis le début de la saison 2011-2012, tentant de conjuguer résultats sportifs et développement du club. Une équation décidément difficile à résoudre et très représentative des enjeux actuels du football et, plus largement, des sports collectifs professionnels en France.

Que l'essor d'une équipe soit fulgurant, comme celui d'Evian Thonon Gaillard, ou plus progressif, le développement d'un club professionnel s'inscrit dans un environnement économique très concurrentiel. Les évolutions contemporaines du sport, essentiellement constituées d'une professionnalisation caractérisée par l'accroissement du rôle de l'argent et l'apparition de véritables marchés, poussent les clubs vers une gestion de plus en plus entrepreneuriale. Dans le sillage des grosses cylindrées de basketball ou de football américain aux Etats Unis, mais en référence à un fonctionnement différent fondé sur des ligues fermées, les grands clubs de football européens sont devenus de véritables multinationales. En France, ceux qui caracolent en tête de la Ligue 1 n'ont pas encore atteint le degré de maturation de leurs homologues espagnols (tel le Real Madrid) ou anglais (tel Manchester United). Ils s'efforcent cependant de s'émanciper de la fameuse « glorieuse

[*] Le *mercato*, mot d'origine italienne, désigne la période des transferts de joueurs. Elle a habituellement lieu à deux reprises : avant la reprise de la saison et pendant la trêve hivernale.

incertitude du sport » qui comble les spectateurs avides de suspens… mais fait trembler les investisseurs !

Exemplaire parce que professionnel depuis longtemps, le football français entraîne dans son sillage le rugby. Ironie de l'histoire, les deux sports plongent d'ailleurs leurs racines dans un passé commun avant de s'émanciper brutalement l'un de l'autre (Des Garets, Nicholson et Paché, 2007). Dans les deux disciplines, les clubs sont désormais professionnels et confrontés à des exigences sans cesse plus grandes : conformité aux critères des instances de contrôle (DNCG et DNACG), succès sportifs attendus par les supporters, les partenaires et les actionnaires, concurrence féroce des adversaires ou encore nécessité de gagner des parts de marché. Au cœur du système, les joueurs sont également soumis à des contraintes tant sportives qu'économiques. L'agitation qui règne lors des périodes de *mercato* illustre, pour le club, les enjeux relatifs à la gestion des joueurs et, pour ces derniers, les enjeux de carrière. La mobilité des footballeurs et rugbymen invite à s'interroger sur les liens qui unissent le club à ses joueurs. Pour trouver sa place dans un contexte concurrentiel, le club doit se distinguer, affirmer ses différences et son originalité. L'idéal ? Devenir une véritable marque et créer autour d'elle un attachement durable et exclusif de la part des supporters consommateurs.

Si la transformation des plus puissants clubs de football professionnel en marques ne semble plus faire le moindre doute (Paché et N'Goala, 2011), le processus contaminant progressivement le rugby, elle s'accompagne d'un paradoxe en matière de gestion du capital humain, à savoir les joueurs. En effet, si le club en tant que marque a besoin de stabilité pour se développer financièrement et sportivement, ses acteurs principaux, les joueurs, apparaissent de plus en plus nomades, migrant d'un club à l'autre en fonction d'opportunités de carrière que d'habiles agents savent valoriser. Entre marketing du sport et gestion des ressources humaines (GRH), cette contradiction ouvre une voie innovante de recherche. Elle invite à se pencher sur deux tendances parallèles du sport professionnel : d'une part, l'apparition de ce que l'on désigne par l'expression « clubs marques » et, d'autre part, la nomadisation croissante des joueurs. Ce sont ainsi deux champs théoriques qui s'entrecroisent (marketing et GRH) pour étudier un objet si ce n'est nouveau, tout au moins récent et encore très peu étudié : le club marque.

Notre recherche s'inscrit par conséquent dans une double perspective. Elle propose une démarche inédite en associant deux domaines jusqu'alors dissociés et introduit ainsi une nouvelle approche du sport professionnel. Dans un secteur de plus en plus marqué par des réalités économiques similaires à celles des entreprises classiques, les stratégies marketing et GRH acquièrent une indéniable pertinence et, surtout, une originalité certaine en raison de la nature du principal produit proposé par les clubs : le spectacle sportif. Par ailleurs, la recherche traite de disciplines qui déchaînent les passions et suscitent des analyses de tout niveau : des réflexions du téléspectateur occasionnel jusqu'à celles de l'expert en management du sport, qui ne s'est pas déjà exprimé sur les montants des indemnités de transfert des joueurs, sur les tractations financières entre clubs, sur les rétrogradations en division inférieure pour cause de mauvaise gestion ou encore sur la domination d'une équipe monopolisant à la fois les stars du moment, les retransmissions télévisées et les ventes de maillots ? Parce que les sports collectifs les plus populaires que sont le football et, dans une moindre mesure, le rugby font partie de la culture hexagonale, il semble intéressant de chercher à appréhender leurs évolutions : celles-ci témoignent sans doute de la place occupée par le sport professionnel dans notre société et des défis que doit relever un secteur originellement associatif et désormais professionnel.

Ainsi ce travail de recherche se décompose-t-il en trois étapes majeures qui associent une approche théorique combinant marketing du sport et GRH et une approche pratique s'appuyant sur les réalités du terrain.

① Tout d'abord, il s'agit de présenter un état de l'art relatif à l'objet de la recherche, sachant qu'il concerne deux champs théoriques distincts, le marketing et la GRH, qui sont abordés successivement.

Le premier chapitre rappelle la place essentielle de l'image et de la marque dans le management d'une entreprise. Ces notions se révèlent plurielles et sont déclinées en typologies par des analystes tels que Aaker (1994), Ratier (2002), Kapferer (1994, 2003, 2007) ou encore Kotler et Dubois (2003). Le balayage de ces approches permet de prendre en considération l'ensemble des dimensions de l'image et de la marque, dimensions qui impliquent des stratégies spécifiques selon le volet que l'entreprise souhaite développer. Les notions de capital marque et capital client émergent de cet état de l'art et permettent de

considérer la marque comme une composante véritablement stratégique de la croissance de l'entreprise.

Cette première étape de la recherche rappelle ainsi les fondamentaux liés à la marque et issus du marketing traditionnel. De ce fait, elle campe bien la définition de la notion que la thèse examine : le « club marque ». Il convient par conséquent de lier les problématiques de la marque classique à celles du sport professionnel. Le deuxième chapitre expose donc l'évolution du sport, de sa nature associative originelle jusqu'au sport spectacle et à la professionnalisation contemporaine. Il s'agit dès lors de passer en revue les travaux réalisés par des chercheurs souvent rattachés aux filières STAPS (sciences et techniques des activités physiques et sportives). Les définitions ainsi mises en exergue permettent de mieux cerner les composantes de la recherche que sont à la fois le sportif professionnel, le club sportif professionnel (CSP) et les deux disciplines du football et du rugby. Le CSP, organisation évolutive, s'avère comparable à une entreprise classique à divers égards tout en affirmant des spécificités qui font de lui une entreprise résolument originale. Toutefois la notion innovante de « club marque » propose de créer une nouvelle famille d'entreprises dotée de caractéristiques, d'enjeux et d'outils puisés dans les sciences de gestion mais adaptés aux originalités du sport professionnel.

Parmi les spécificités du club marque figure la nature des ressources humaines : les acteurs centraux du produit proposé aux supporters clients, les joueurs, ne sont plus attachés à leur club comme ils l'étaient autrefois. Ils sont désormais nomades, enfilant le maillot d'une équipe le temps d'une saison avant de revêtir celui du concurrent direct de cette équipe quelques mois plus tard. Cette nomadisation des carrières touche non seulement le secteur sportif mais aussi le monde professionnel dans son ensemble. Le courant des *« boundaryless careers »* (ou *« carrières nomades »*), notamment impulsé par Miles et Snow, met en lumière les interactions entre le type de carrière et la structure de l'organisation. Volontaire ou subie, la mobilité requiert du salarié une autonomie et des capacités stratégiques que les trajectoires linéaires et stables d'antan n'exigeaient pas. Dans le monde du sport professionnel, les carrières se singularisent par leur brièveté, leur fragilité et, depuis l'arrêt Bosman, par leur mobilité. La notion de « carrière sportive nomade » est donc définie pour désigner les parcours sinueux des joueurs, qu'ils soient voulus ou subis. Or, si l'on tient

compte de la théorie des *« boundaryless careers »*, CSP et carrières interagissent et s'influencent mutuellement. Il convient donc d'examiner en quoi le phénomène de nomadisation et l'émergence des clubs marques sont étroitement liés.

② L'objectif de la recherche est de déterminer dans quelle mesure les CSP s'appuient sur d'autres leviers que les ressources humaines devenues volatiles pour construire leur image et développer leur marque. La réciproque est également appréhendée, autrement dit le fait que la nomadisation des carrières sportives soit accrue par l'émergence de clubs marques qui ne comptent plus uniquement sur les joueurs pour asseoir leur stratégie. La problématique de la recherche est donc la suivante :

> ***En quoi la stratégie de marque des CSP influence-t-elle la nomadisation des carrières dans le sport spectacle ? Quel est l'impact du développement des recettes fatales des CSP sur la volatilité des ressources humaines dans le sport spectacle ?***

Trois propositions de recherche permettent de développer la réflexion.

PROPOSITION 1

Les clubs sportifs professionnels ne se contentent plus de leur seule activité sportive et donc des recettes sur match ; ils adoptent une stratégie marketing à part entière pour accroître leurs recettes fatales. Les recettes sur match sont insuffisantes pour permettre au club d'avoir une aisance ou un équilibre financiers. Il convient donc de diversifier les activités du club. Les recettes fatales sont une nécessité dans le contexte de marchandisation, de spectacularisation et de concurrence entre les clubs.

PROPOSITION 2

Parvenus à un certain stade de développement, les clubs deviennent des « clubs *marques* ». Les clubs diversifient leurs activités jusqu'à devenir de véritables marques commerciales. En tant que marques, les clubs sont amenés à travailler sur leur image et leur identité, utilisant à cette fin les outils marketing utilisés par les entreprises classiques.

PROPOSITION 3

Les « *clubs marques* » ne fondent pas uniquement, voire principalement, leur image et leur identité sur les sportifs, ce qui tend à détendre les liens qui unissent les sportifs au club et, partant, à favoriser leur mobilité. Pour développer les recettes fatales, les « *clubs marques* » ont recours à des leviers diversifiés de définition d'image et d'identité de marque. Le sportif devient un levier marketing parmi d'autres, une ressource stratégique pour le club.

De cette problématique et de ces propositions de recherche émerge une grille de lecture intégrant la triple facette du processus de professionnalisation du club et du joueur : la gestion des carrières nomades (en tant qu'employeur pour le club et en tant qu'acteur de son parcours professionnel pour le joueur), le marketing du sport avec la question des recettes fatales du club et de l'image individuelle du joueur et, enfin, la stratégie à la fois du club qui vise l'émancipation de l'incertitude des résultats sportifs et du joueur qui souhaite optimiser sa carrière.

Grâce au recours à une méthode qualitative et exploratoire ainsi qu'à l'analyse de contenu, deux CSP choisis selon des critères rationnels sont étudiés par le biais d'entretiens semi-directifs : le FC Grenoble Rugby et l'Olympique Lyonnais.

L'étape du traitement des données consiste à analyser les discours recueillis à l'aide du logiciel Tropes, lequel dépasse le seul recueil de données statistiques pour proposer une véritable approche sémantique des propos. Au regard de la nature des enjeux du sport professionnel, le discours des acteurs des CSP se définit par une dimension que l'on peut qualifier de politique. En d'autres termes, il s'agit de lire entre les lignes, ce que permet le logiciel Tropes dans la mesure où il extrait des éléments statistiques relatifs aux champs sémantiques et à la nature grammaticale des mots utilisés par les locuteurs. Ainsi, agrégés puis divisés par types, les entretiens sont étudiés à la fois sur la forme et sur le fond, ce qui permet d'appréhender successivement les tendances générales du football et du rugby professionnels, les éléments spécifiques aux joueurs et aux dirigeants des deux disciplines confondues et les différences entre les deux sports. Notre paradigme de rattachement est donc positiviste puisqu'il s'agit d'appréhender la réalité du terrain pour mieux comprendre les phénomènes qui animent le monde du sport professionnel.

③ Enfin, l'ultime étape de la thèse se compose d'une discussion des propositions de recherche et des implications managériales. Grâce à l'état de l'art réalisé lors de la première partie de la recherche et grâce aux résultats issus de l'étude de terrain, des pistes stratégiques sont évoquées à la fois pour le CSP et pour le joueur. L'élaboration d'une typologie des joueurs nomades permet de mieux comprendre le caractère subi et voulu de la mobilité.

Enfin, l'examen des limites et des perspectives de la thèse permet de conclure en dessinant de futures voies de réflexion. La nature exploratoire du présent travail porte naturellement à envisager ses manquements et, surtout, son rôle de passeur. En d'autres termes, impulser de nouvelles recherches.

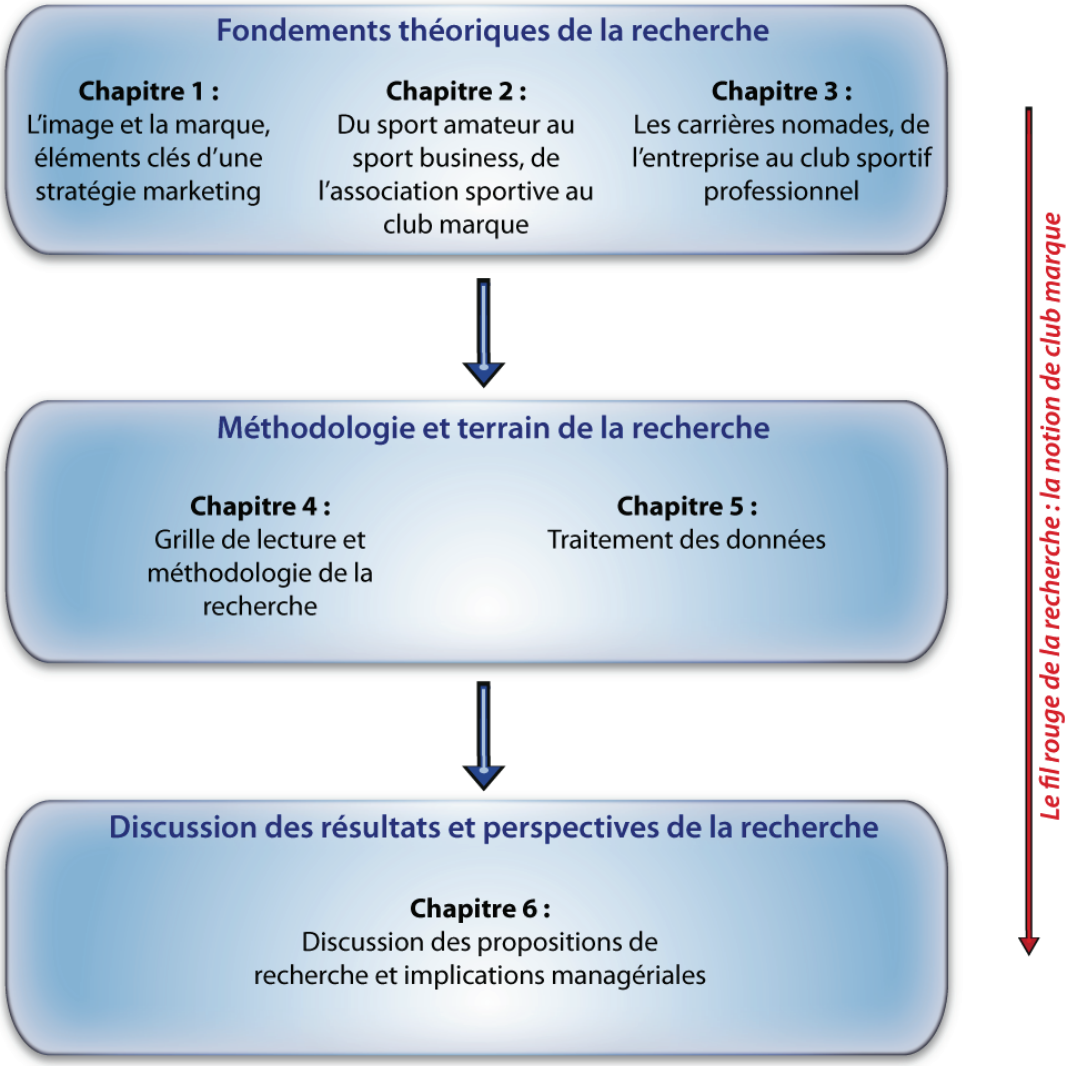


Figure 0 : Démarche générale de la recherche

CHAPITRE 1 : L'IMAGE ET LA MARQUE, ELEMENTS CLES D'UNE STRATEGIE MARKETING

Une panthère à l'affût dans une multitude de magasins et de linéaires de supermarchés : si l'invasion d'une faune exotique en quête de consommateurs appétissants n'est pas d'actualité, celle de la marque Airness s'avère remarquable. Fondée en 1999 par un jeune Malien arrivé en France à l'âge de 10 ans et ex-boxeur de haut niveau, Malamine Koné, Airness s'est rapidement imposée sur le marché sportif grand public et professionnel : dès 2004, le premier contrat était signé avec un club de football professionnel, immédiatement suivi d'autres accords en France et en Afrique. Aujourd'hui implantée dans de multiples sports (football, basket-ball, tennis…), la première marque de sport française n'a cessé d'appuyer son développement sur une image d'innovation, de qualité et de modernité. Le site web de la firme illustre ces valeurs centrales : par le biais d'une interface sobre, aussi noire que la panthère qui lui tient lieu de logo, l'internaute pénètre dans le monde de la marque grâce à un univers original et empreint de modernité ; le site est structuré comme une ville aux allures de *city* américaine, inscrivant ainsi la marque dans un cadre urbain, branché, contemporain, novateur.

Grâce au culte d'une image et à une stratégie de développement cohérente et efficace, Airness a pu conquérir le grand public et le secteur du sport de haut niveau. Cet exemple témoigne de l'importance aujourd'hui cruciale de la stratégie marketing pour une entreprise. « *La stratégie est l'ensemble des décisions et actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un but* » (Thiétart, 1997). Adopter une démarche stratégique en marketing permet d'inscrire l'action de l'entreprise dans une perspective de moyen et long termes afin de lui donner un avantage compétitif et durable sur le marché. Le travail sur la marque constitue un élément clé d'une stratégie marketing, notamment dans le secteur des produits sportifs dont l'acte de consommation est empreint d'une dimension identitaire et culturelle. Le transfert des analyses, réflexions et moyens développés pour les secteurs économiques que l'on peut qualifier de « *classiques* » (automobile, agroalimentaire, textile…) semble d'autant plus pertinent aujourd'hui que le

domaine sportif connaît des évolutions rapides qui le rapprochent des enjeux économiques traditionnels. Ainsi, la précision des notions génériques d'image et de marque, ainsi que des stratégies qui leur sont attachées, permet d'appréhender le passage de l'association sportive au « *club marque* » et le recours du secteur sportif professionnel au marketing.

1. IMAGE ET MARQUE, DEUX ELEMENTS STRATEGIQUES DANS L'ENTREPRISE

« *La marque et sa gestion, le branding management, sont devenues les symboles du management stratégique des entreprises en ce début du XXI*^{e} *siècle* » (Lewi et Lacoeuilhe, 2007). Effectivement, dans des secteurs aussi divers que l'agroalimentaire (Coca Cola, Nestlé, Danone…), l'habillement (Zara, Levi's, Quiksilver…), les services (banques, assurances, voyages…) ou le sport (Manchester United, Real Madrid, Olympique de Marseille…), les organisations cherchent à se développer, à prendre de l'ampleur et à consolider leur position sur le marché. A cette fin, elles mettent en œuvre différentes stratégies, parmi lesquelles le travail sur l'image et la marque se situe en bonne place, si ce n'est en première ligne. En effet, ces deux éléments sont étroitement liés à des effets positifs pour le développement de l'entreprise : fidélisation accrue de la clientèle, attachement pour la marque, confiance, enjeux identitaires et sociaux… Dès lors, les deux piliers de la gestion d'une marque sont aujourd'hui la conquête de parts de marché et la recherche de l'augmentation de la valeur ajoutée grâce à l'image de marque. Certains analystes présentent même le management par la marque comme un nouveau modèle de management de l'organisation, autrement dit comme un système global qui concerne l'ensemble de l'organisation (Coumau, Gagne et Josserand, 2005). Si le management par la marque et la gestion de la marque semblent présenter un intérêt indéniable, voire être désormais inévitables pour toute entité économique désireuse de pérennité et de développement, dans quelque secteur que ce soit, leur analyse nécessite plusieurs précisions, notamment terminologiques.

Dans un contexte de concurrence que l'on peut qualifier de féroce, les acteurs économiques doivent développer des stratégies leur permettant de se distinguer, donc de mettre en évidence leur différence, afin de conquérir des parts de marché et, à plus long terme, de fidéliser une clientèle. La survie et la pérennité de l'organisation en dépendent. Dès lors, l'image et la marque sont deux éléments cruciaux dans la mesure où elles agissent sur les représentations des prospects et, partant, sur l'acte de consommation lui-même. Afin de cerner la dimension stratégique de l'image et de la marque, il convient de préciser ce que recouvrent exactement ces deux concepts.

1.1. L'IMAGE, UN CONCEPT PLURIEL

Analysé comme un phénomène physiologique, comme un processus mental ou encore comme une perception subjective par différents chercheurs (Piaget, 1966 ; Paivio, 1971 ; Kerias, 1978 ; Lutz et Lutz, 1978 ; Leclaire, 1992), le concept d'image peut être défini, en marketing, comme **« *l'ensemble des représentations rationnelles et affectives associées par une personne ou un groupe de personnes à une entreprise, une marque ou un produit (image institutionnelle ou corporate, image de marque et image de produit ou de gamme de produit)* »** (Ratier, 2002). Quels sont les différents types d'image mentionnés dans cette définition ?

1.1.1. L'IMAGE CORPORATE

L'image dite corporate regroupe les notions d'image d'entreprise et d'image institutionnelle, qui désignent le discours informatif relatif aux ressources de l'organisation (humaines, techniques, financières) ainsi que les éléments concernant la dimension sociale de l'organisation. Ainsi, l'image corporate est l'idée ou l'image qu'une organisation construit et transmet ; elle se compose de trois dimensions, mises en évidence par Marion (1989) :

- **L'image déposée** correspond à « *l'ensemble des opinions des individus composant les publics internes et externes* » (Ratier, 2002).

- **L'image voulue** est « *l'expression des volontés du groupe de direction, voire du seul dirigeant. Elle résulte de l'identité de la firme, c'est-à-dire de l'articulation de sa mission et de son métier et du système de valeurs de l'entreprise* » (Ratier, 2002).

- **L'image diffusée** se compose de « *l'ensemble des messages véhiculés par et sur l'entreprise. Elle résulte de toutes les manifestations volontaires ou involontaires de la firme* » (Ratier, 2002).

L'image corporate constitue donc l'un des éléments clés de la stratégie marketing de l'entreprise ; le contrôle de cette image se révèle essentiel et s'effectue à tous les niveaux de l'organisation : locaux, comportement du personnel, événements, publicité…

1.1.2. L'IMAGE DU PRODUIT OU DU SERVICE

Un produit ou un service remplit un rôle purement fonctionnel dans la mesure où il répond à un besoin ; pour se différencier de ses concurrents, il doit présenter des particularités qui le singularisent aux yeux des consommateurs potentiels. Or, l'acte d'achat repose non seulement sur des critères rationnels (qualités techniques, praticité, esthétique…), mais aussi sur une perception globale, sur un sentiment à l'égard du produit ou du service offert par l'organisation. Dès lors, il s'avère crucial de développer une image positive et originale du produit ou du service car elle permet de conquérir la cible voulue et, partant, de valoriser la marque à laquelle il appartient. Comme l'affirme Ratier (2002), il existe une interdépendance entre image du produit ou du service et image de marque dans la mesure où l'une et l'autre s'influencent mutuellement.

1.1.3. L'IMAGE DE MARQUE

Selon Kapferer (2007), l'image de marque a trait à la réception, autrement dit à la façon dont le public se représente une marque grâce au décodage des signes provenant de celle-ci : nom de la marque, symboles visuels ou auditifs, publicité… Ainsi, Kapferer et Thoenig (1994) définissent l'image de marque comme **les représentations mentales qu'un individu ou un**

groupe d'individus associent à une marque ou à une organisation, autrement dit comme la somme des impressions, positives ou négatives, capitalisées tout au long de leur expérience de consommation (usage des produits ou services, messages publicitaires, bouche-à-oreille…).

Plus précisément, l'image de marque peut être subdivisée en trois sous-ensembles (Pinson-Labbé, 1992) :

- **L'image elle-même**, qui correspond aux perceptions de la marque par les consommateurs ;
- **L'identité de la marque**, qui est l'ensemble des caractéristiques que l'entreprise se propose d'endosser et de développer pour forger l'image auprès du consommateur ;
- **La médiatisation de la marque**, qui est constituée des éléments communiqués au public via différents médias.

Toutefois, cette subdivision est nuancée par Kapferer (2007) qui distingue nettement l'image de marque et l'identité de marque : **si l'image est « *un concept de réception* », l'identité est « *un concept d'émission* »**. En d'autres termes, l'identité se situe en amont de l'image puisqu'elle détermine la stratégie de communication qui permettra de générer une certaine image, conforme aux éléments constitutifs de l'identité (héritage, valeurs…). Pour Kapferer (2007), l'identité est le concept central de la gestion de marque ; elle permet de créer une cohérence et une continuité temporelle. Elle correspond à la « *vérité profonde, issue des gènes de la marque, de son ADN, qui l'énergise et nourrit sa différenciation* » (Kapferer, 2007), étant à ce titre l'essence même de la marque. Dans cette lignée, Katz-Bénichou (2004) affirme que ***« toute logique marketing s'enracine dans la définition rigoureuse d'une identité de marque »*** : l'identité apparaît donc comme le point de départ de la stratégie marketing.

Le prisme d'identité de marque élaboré par Kapferer (2007) est une modélisation incontournable dans le cercle des analyses de la marque. Kapferer propose, grâce à ce prisme, d'appréhender la marque par le biais de six facettes :

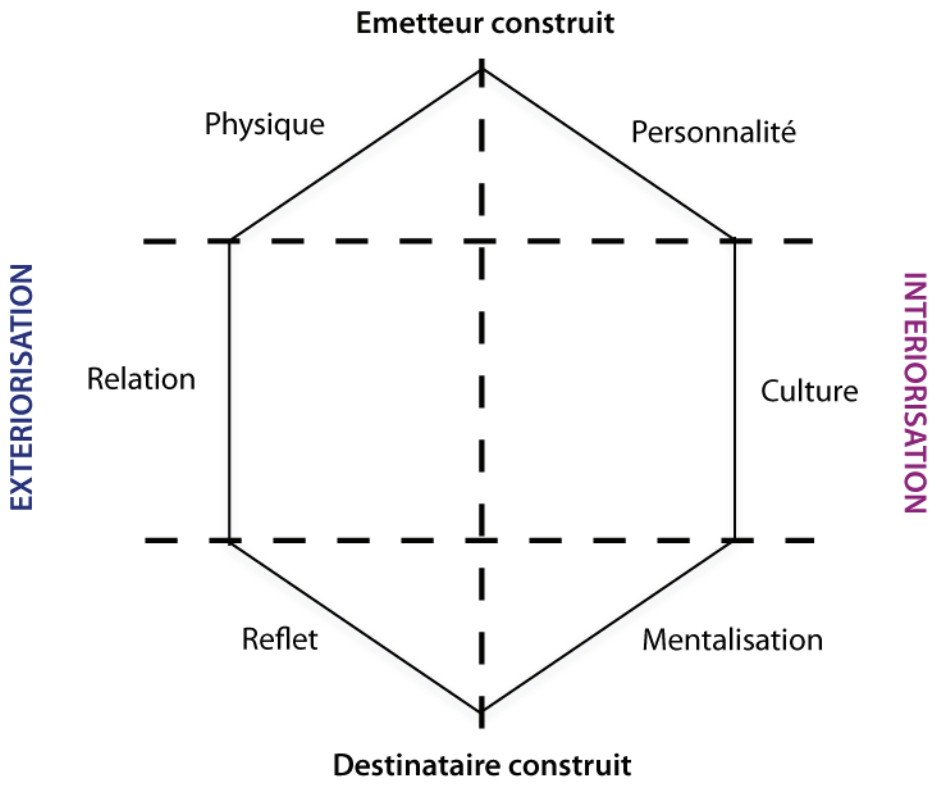


Figure 1 : Prisme d'identité de la marque de Kapferer (2007)

Cette modélisation rencontre cependant la critique de Sicard (2001) qui réfute la distinction entre principe d'émission et de réception. Sicard (2001) développe au contraire **une approche systémique de la marque, dont l'identité doit définir « *l'interaction complexe entre les entreprises et les consommateurs* »**. L'identité de marque est, dans ce contexte, une composante stable, immuable, composée de 7 pôles étroitement reliés entre eux : pôle physique et sensoriel, pôle spatial, pôle temporel, positions des acteurs, relations sociales, culture de référence et identités des acteurs.

Par ailleurs, Aaker (1994) met en évidence un élément essentiel : **la création de valeur qu'induit l'image de marque**. D'une part, l'image de marque constitue une aide pour le consommateur car elle lui permet de traiter l'information relative au produit en synthétisant les caractéristiques de ce dernier. D'autre part, elle différencie le produit et lui donne une place au sein de l'offre. Par ailleurs, elle met en avant des raisons d'achat qui rendent celui-ci légitime, rationnel, fondé sur la confiance. Elle contribue également à développer la

perception positive de la marque et à ouvrir des perspectives d'extension de marque, les traits caractéristiques de l'image pouvant donner lieu à un réinvestissement lors du lancement de nouveaux produits.

> *Ainsi, l'image se révèle être une notion plurielle dans le champ du marketing puisqu'elle recouvre l'image d'entreprise, l'image de produit ou de service et l'image de marque, elles-mêmes étroitement liées à l'identité de marque. S'il est fréquent de confondre ces trois éléments, il convient cependant de les distinguer car chacun d'eux nécessite une stratégie spécifique.*

1.2. LA MARQUE, UN OBJET MULTIDIMENSIONNEL

Si l'image constitue l'un des piliers de la stratégie développée par les organisations contemporaines, la marque endosse elle aussi une fonction essentielle. La vie quotidienne nous confronte à une kyrielle de marques, quel que soit le produit ou le service concerné. Cette omniprésence de la marque en fait un objet d'étude particulièrement intéressant sur lequel de nombreux analystes se sont penchés.

1.2.1. UNE MULTIPLICITE D'ANALYSES DE LA MARQUE

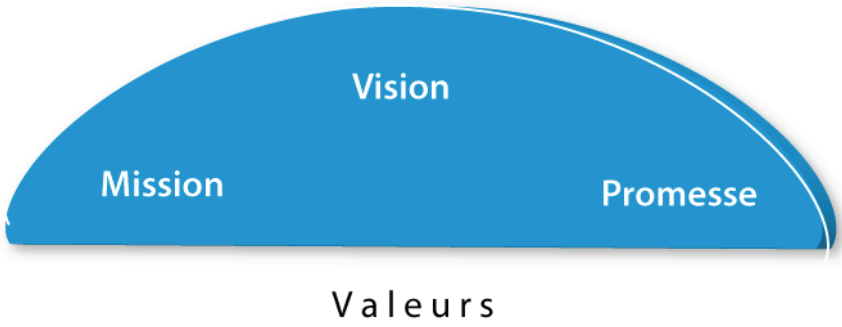
Une première approche consiste à définir la marque selon un centrage sur la propriété intellectuelle : **« *sont appelées 'marques' les propriétés déposées à l'I.N.P.I.* »** (Chouraqui et Ways, 2003), les propriétés désignant tout signe distinctif (image, logo, nom...). Toutefois, comme le soulignent Lewi et Lacoeuilhe (2007), la définition de la marque fait l'objet de

débat : au sein de la communauté des spécialistes, les définitions sont multiples. Les principales approches peuvent être synthétisées grâce au tableau suivant :

Analyste	Définition de la marque	5 approches principales
Philip KOTLER	Notions d'identification et de différenciation comme fondements de la définition de la marque. Contexte marchand et concurrentiel. Approche marketing de la marque.	**APPROCHE MARKETING**
Al RIES	Principe d'unicité. Exigence d'exclusivité de la marque, autrement dit de territoire mental du consommateur où la marque est unique et chasse les concurrents. Principe du positionnement.	
David A. AAKER	Le capital marque, ou *brand equity*, est constitué de quatre éléments : la notoriété, la fidélité, la qualité perçue et les associations spontanées. Expérience de consommation et souvenir laissé par la marque dans la mémoire du consommateur comme fondements de l'analyse de la marque.	**APPROCHE FINANCIERE**
Jean-Noël KAPFERER	Avantage concurrentiel, garantie, certitude, diminution drastique du risque lors de l'achat grâce à la marque. Inscription de la marque dans le contexte des valeurs financières pour l'entreprise.	
Andrea SEMPRINI	Approche sémiotique et discursive. La marque comme discours produit conjointement par l'organisation, ses clients, ses prescripteurs.	**APPROCHE DISCURSIVE**
Hamish PRINGLE	Engagement et promesse au cœur de l'approche de la marque. Choix d'une marque considéré comme un engagement rationnel, émotionnel, politique et spirituel.	
John A. QUELCH	Simplicité et praticité comme caractères essentiels de la marque. Dans un contexte de complexité croissante de la consommation et de saturation des marchés, la marque facilite l'acte d'achat. Fonction pratique d'identification et de distinction.	**APPROCHE UTILITARISTE**
Marie-Claude SICARD	La marque en tant qu'empreinte qui conduit à la construction d'une identité de la marque, qui différencie l'objet de la foule d'objets anonymes car dépourvus de marque. La marque créatrice de sens pour le produit et l'acte de consommation. Etablissement de lien entre la sémiotique et l'analyse marketing.	**APPROCHE SYSTEMIQUE**

Tableau 1 : Les différentes analyses de la marque

Dans toutes les analyses précitées, il apparaît que le fait de marquer un produit répond à une intention stratégique : il s'agit de **créer une différence pour se distinguer de la concurrence**. **Ainsi, marquer, c'est « *recevoir l'empreinte d'une organisation* », toutefois « *ce n'est pas être dessus, mais dedans* »** (Kapferer, 2007). En d'autres termes, la marque n'est pas le produit ; apposer une marque sur un produit transforme celui-ci, bien au-delà de la simple apposition d'une étiquette. La marque est « *un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents* » (Alexander, 1960). En ce sens, il semble pertinent de mettre l'accent sur le fait **qu'une « *marque, c'est une promesse de valeur* »,** comme l'affirment Coumau, Gagne et Josserand (2005). Pour Lewi et Lacoeuilhe (2007), **« *une marque est un repère mental sur un marché qui s'appuie sur des valeurs tangibles et des valeurs intangibles* »**. Ces différents éléments sont repris dans le triptyque de la marque élaboré par Coumau, Gagne et Josserand (2005) :



D'après Coumau, Gagne et Josserand (2005)

Figure 2 : Le triptyque de la marque

Dans ce contexte, la vision renvoie au fait que « *la marque exprime la façon dont l'organisation voit le monde et son avenir* », la mission « *définit le rôle que l'organisation se fixe dans cet avenir* », la promesse est « *l'engagement global qui permet de mobiliser les salariés* » et, enfin, les valeurs, socle du triptyque, sont l'assise qui permet de « *réguler les comportements des individus qui composent l'organisation* » (Coumau, Gagne et Josserand, 2005).

Compte tenu de ces éléments de définition, la notion de marque peut être schématisée comme suit :

Figure 3 : Définition de la marque

Au cœur de la définition, se situe la marque ; autour d'elle, gravitent des caractéristiques intrinsèques :

- Des éléments, qu'ils soient graphiques, sonores ou verbaux, participent à l'identité de la marque dans la mesure où ils la distinguent clairement de ses concurrentes.

- Des valeurs sont attachées à la marque, non seulement pour les acteurs même de la marque (salariés de l'entreprise, par exemple), mais aussi pour les prospects et les clients.

- Une culture découle de la marque dans la mesure où celle-ci fédère une communauté (de salariés, de consommateurs...) autour d'elle et propose des jalons identitaires à ses membres.

- Une personnalité définit également la marque (Ferrandi, Merunka et Valette-Florence, 2003), qui est de fait unique et spécifique sur le marché, au même titre qu'un individu est particulier au milieu d'une foule.

- Un public cible constitue la dimension prospective de la marque qui vise l'atteinte de consommateurs potentiels susceptibles d'être séduits et de se reconnaître dans les valeurs, la culture et la personnalité de la marque.

- la marque représente, enfin, un avantage pluriel pour la client car elle garantit une facilité de l'acte d'achat (notamment grâce à la reconnaissance plus

aisée des produits), une certaine qualité et une promesse en termes de caractéristiques du produit.

Ainsi, il paraît fondamental de souligner que la marque ne se résume pas à un signe simplement apposé sur un produit.

1.2.2. LE CONCEPT DE CAPITAL MARQUE

Srinivasan (1979) met en évidence à la fin des années 1970 l'existence d'une performance propre de la marque indépendamment de celle du produit (Changeur, 2003). Avant les travaux de Srinivasan (1979), les concepts de marque et de produit correspondent au produit marqué, la marque étant considérée comme un attribut extrinsèque du produit. Srinivasan (1979) rompt avec ces approches en démontrant que la marque améliore le produit, les consommateurs associant à la marque une utilité indépendante de celle du produit. Il introduit ainsi **la reconnaissance de la séparabilité de la marque et du produit qui permet de faire émerger la notion de capital marque.** A sa suite, plusieurs analyses se sont attachées à préciser cette notion.

- La première formalisation terminologique du concept de capital marque est proposée en 1988 par le Marketing Science Institute : le capital marque est défini comme **« *l'ensemble des associations et des comportements des consommateurs de la marque, des circuits de distribution et de l'entreprise à laquelle elle appartient, qui permettent aux produits marqués de réaliser des volumes et des marges plus importants qu'ils ne le feraient sans nom de marque, et qui leur donnent un avantage fort, soutenu et différencié vis-à-vis de leurs concurrents* » (Leuthesser, 1988).** Selon l'approche managériale, le capital marque est une force concurrentielle de la marque sur le marché (ce que l'on nomme « *brand strength* » dans les travaux anglo-saxons).

- Une autre approche du capital marque, essentiellement développée par Mc Queen et al. (1993), repose sur l'idée selon laquelle le capital marque se mesure grâce à la

proportion des achats de la marque par les consommateurs fidèles à la marque (ce que l'on nomme « *brand franchise* » dans la littérature anglo-saxonne). Ainsi, une marque dominante est celle qui est achetée en grandes quantités, sur une période longue et à des prix plus élevés que ses concurrentes.

- Une troisième approche du capital marque consiste à affirmer que la valeur de la marque dépend de deux facteurs : d'une part, l'attention portée à la marque par les consommateurs ; d'autre part, l'existence d'associations fortes, uniques et positives dans la mémoire des consommateurs.

- Enfin, en dernière analyse, le capital marque peut correspondre à une utilité supplémentaire apportée par la marque au produit, combinant deux effets : l'effet de halo qui positionne la marque comme un élément extrinsèque du produit influençant l'évaluation par le consommateur du produit marqué ; l'effet direct, autrement dit l'influence directe de la marque sur la préférence pour le produit marqué.

Disposer d'un capital de marque élevé présente de multiples intérêts. En effet, non seulement l'entreprise acquiert une position solide vis-à-vis de la concurrence et de la distribution, mais elle est également en mesure d'imposer sa politique de prix et d'adopter une véritable stratégie d'extension. Toutefois, le capital marque se doit d'être soutenu et nécessite par conséquent des investissements, qu'il s'agisse de recherche et développement, de campagnes de communication ou encore de contacts avec les clients. Si certains analystes, tels que Kapferer (2007), estiment que la marque constitue l'atout essentiel d'une organisation grâce à la force qu'elle lui confère sur le marché, d'autres, tels que Kotler et Dubois (2003), soulignent le fait « *qu'il ne faut pas oublier que la marque ne vaut que ce qu'elle représente aux yeux des clients dont la fidélité de comportements représente le véritable enjeu. A terme, c'est donc le capital-client qu'il faut privilégier, la marque n'étant qu'un moyen privilégié de le développer.* »

Au regard de ces éléments, les composantes du capital marque peuvent être synthétisées grâce à la figure suivante :

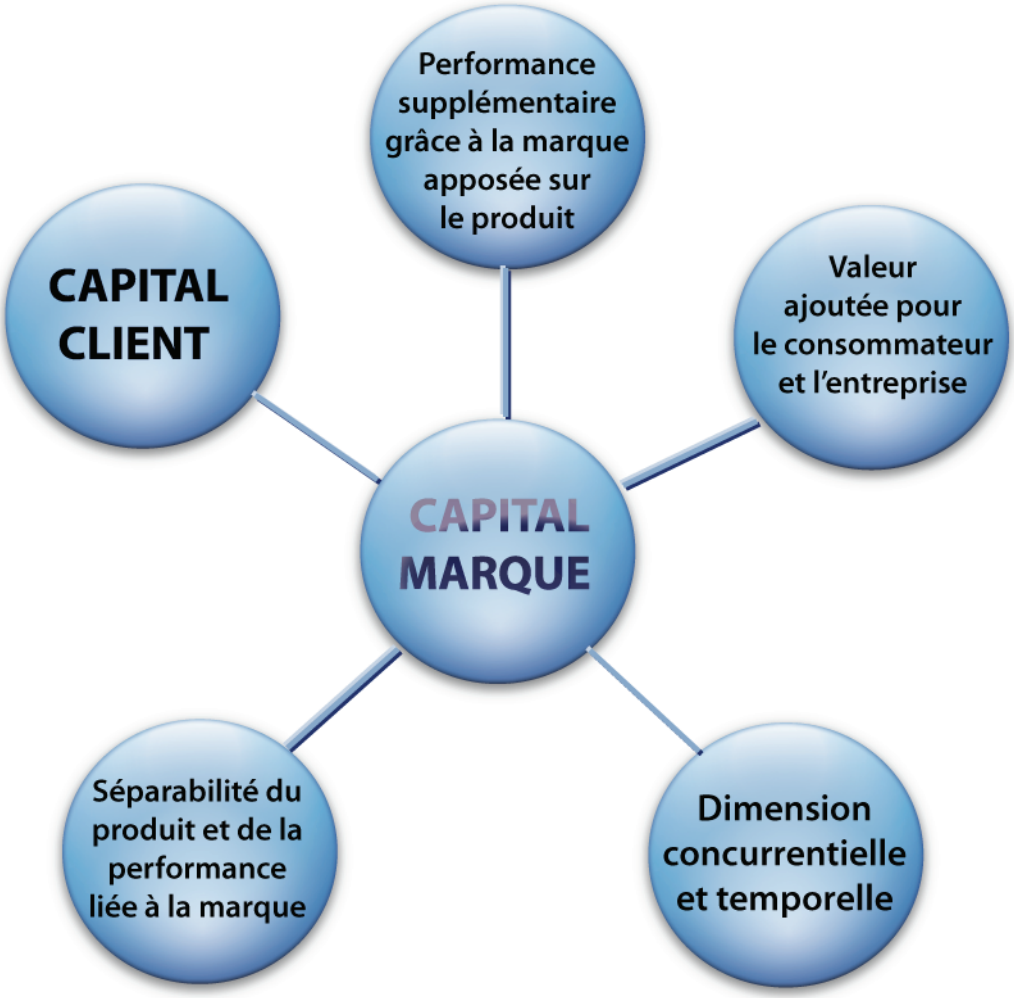


Figure 4 : Définition du capital marque

1.2.3. UNE APPROCHE SPECIFIQUE : PENSER DES LIEUX ET DES INDIVIDUS COMME DES MARQUES

Si un produit agroalimentaire, une ligne de vêtements ou une chaîne d'agences de voyages peuvent aisément être considérés comme des marques, d'autres produits et services font l'objet d'approches marketing centrées sur l'image et la marque. Ainsi, des lieux et des individus sont au cœur de stratégies qui utilisent leur identité (nom, symboles, valeurs véhiculées…) pour asseoir un *branding management* et, ainsi, différencier le produit offert.

Une ville ou une région véhicule des représentations, des valeurs, une culture. « *Toute ville, voire tout pays, doit pour assurer sa croissance et son développement, faire venir à elle des ressources, des personnes, des énergies, des moyens. Pour les attirer, il faut les convaincre et les séduire. D'où la logique de marque.* » (Kapferer, 2007). Dans la mesure où la marque a le pouvoir d'influencer la perception du public, il convient de définir **la « *singularité attractive* »** (Kapferer, 2007), autrement dit le positionnement marketing du lieu marque. Or, un espace se révèle très différent d'une marque commerciale classique : il s'appuie avant tout sur une réalité humaine et locale, sur une histoire et une culture.

Dans la même lignée, certaines personnalités peuvent accéder au rang de marque. Kapferer (2007) évoque le cas particulier des sportifs et le caractère exemplaire du footballeur David Beckham qui est « *celui qui représente le mieux la notion de célébrité devenue marque* ». Quelles sont les conditions qui déterminent l'existence d'une personnalité marque ? Kapferer (2007) affirme qu'un sportif devient une marque dès lors que son rayonnement découle non seulement de la qualité de son jeu, mais aussi de sa personne elle-même, de sa vie quotidienne, au-delà du terrain de sport. Ainsi, au contraire de David Beckham, Zinedine Zidane n'est pas devenu une marque car il s'est refusé à la médiatisation de sa vie personnelle ; son aura s'est limitée à la sphère sportive. Pour Chouraqui et Ways (2003), **les individus ne peuvent devenir des marques que si leur identité est suffisamment puissante et porteuse de valeurs** ; le cas des sportifs est original car « *la notoriété étant liée aux performances, il faut aller vite* ». Chouraqui et Ways (2003) soulignent le fait que les individus accèdent fréquemment au statut de marques dans les pays anglo-saxons, mais que cette pratique n'en est qu'à ses balbutiements en France.

Que la marque soit issue d'un lieu ou d'une personnalité, elle se pare néanmoins de limites territoriales (Chouraqui et Ways, 2003). Dans le domaine du sport, les équipes ou les joueurs sont généralement associés au pays, à la région ou à la ville auxquels ils appartiennent. Le rayonnement de la marque est donc souvent restreint, le processus d'identification des consommateurs aux produits étant fortement ancré dans un territoire.

> *Considérer un lieu ou un individu devenu marque s'avère intéressant car une telle démarche permet de mettre en évidence plusieurs ressorts de la marque : des valeurs, une culture, une singularité spatiale ou individuelle, un attachement des consommateurs potentiels au lieu ou à la personnalité. Ce cas particulier invite à analyser plus précisément les différents leviers sur lesquels une marque peut compter pour asseoir son développement.*

2. LES LEVIERS DE L'IMAGE ET DE LA MARQUE

Au regard des analyses précédemment évoquées, l'image et la marque semblent devoir s'appuyer sur des éléments précis pour pouvoir jouer leur rôle pleinement dans le développement de l'organisation. L'identification de ce que l'on nomme les leviers de l'image et de la marque permet de cerner ce qu'il faut mettre en œuvre pour mener une véritable stratégie fondée sur l'image et la marque, autrement dit mener un management par la marque, au sens de Coumau, Gagne et Josserand (2005). Dans un tel contexte managérial, il apparaît que les leviers de la marque concernent toutes les dimensions de l'organisation et qu'ils peuvent s'appliquer à un large éventail organisationnel (secteurs d'activité, types d'organisation).

Pour mener une stratégie de développement de marque efficace, il faut s'appuyer sur plusieurs éléments constitutifs de la marque. Privilégier un seul des attributs de la marque ne permet pas de construire une marque forte : au-delà du signe, du logo ou du nom, la marque doit aussi remplir une mission, posséder une identité, offrir une valeur ajoutée au consommateur. L'ensemble des éléments de représentation de la marque doit être utilisé, les cultures (une époque, une zone géographique, un groupe social...) et les individus de référence (personnalités, fondateurs, personnages imaginaires...) constituant notamment des points d'ancrage essentiels. Identifier les différents leviers de développement d'une marque est un préalable indispensable à la mise en œuvre d'une stratégie de marque.

2.1. NATURE ET USAGES DE LA MARQUE

En faisant abstraction des caractéristiques des produits, quelle différence existe-t-il entre les trois produits suivants commercialisés sous des marques distinctes : le baume Kamol (gel thérapeutique pour calmer les tendinites et douleurs articulaires), un tee-shirt Airness (marque de sportswear et équipementier sportif fondée par un ex-boxeur surnommé « La Panthère ») et un coupé Peugeot ? Si ces produits sont différents à bien des égards, ils se révèlent par nature distincts : tandis que le baume Kamol répond à un besoin physique, à une fonction (soulager la douleur, quel que soit le remède utilisé), le tee-shirt orné de la désormais célèbre panthère permet au consommateur de montrer son appartenance à une certaine communauté, à une certaine culture (celles des banlieues, du football, du sport « branché ») et le coupé Peugeot offre, au-delà de l'image sociale, une expérience particulière (conduite sportive, bruit des portières, douceur du cuir…).

2.1.1. NATURE ET NOM DE LA MARQUE

L'adoption d'une stratégie de marque doit être précédée d'une étape de définition de la nature de la marque : mettre en lumière les différences, donc les spécificités, de chaque type de marque permet de prendre appui sur les leviers les plus pertinents. D'après Kotler et Dubois (2003), trois types de marques se distinguent :

- **La marque fonctionnelle** constitue une réponse à un besoin utilitaire et répond donc à des exigences de performance.

- **La marque d'image** apparaît quand la qualité intrinsèque du produit est difficile à différencier ou à évaluer pour le consommateur ou quand ce dernier recherche une certaine image en achetant le produit. De ce fait, le succès de la marque est très dépendant du budget alloué à la communication, au travail sur le design du produit ou encore au recours à des personnalités célèbres comme porte-parole publicitaires.

- **La marque expérientielle** repose davantage sur l'expérience offerte lors de la consommation du produit que sur les qualités intrinsèques du produit.

Dans ce contexte, le cas spécifique des lieux et des individus devenus marques se révèle intéressant : la nature de ce type de marques est particulière dans la mesure où les produits marqués s'inscrivent dans une logique identitaire, affective. Le nom de la marque constitue en lui-même un élément majeur puisqu'il véhicule une identité territoriale ou l'image d'une personnalité. La notoriété est alors au centre de la stratégie de la marque. Une ville peut, par exemple, s'ériger en marque, telles Londres et Paris lorsqu'elles se sont opposées dans le processus de candidature à l'organisation des Jeux Olympiques de 2012. Dans ce cas, ce ne sont pas l'euphonie ou le caractère mémorisable qui entrent directement en jeu, mais plutôt les perceptions et représentations que le public a de la ville (qualité de vie, activités, valeurs positives ou négatives…). Il apparaît donc que la marque est, dans ce contexte particulier, **une réalité humaine avant tout.** La même conclusion peut être dressée lorsqu'un individu devient une marque. Pour rester dans le domaine sportif, David Beckham est devenu une marque, mais les produits estampillés à son nom sont prioritairement attachés à ce qu'il est en tant que joueur, mais aussi en tant qu'individualité. D'ailleurs, les lieux et les personnalités se placent fréquemment au cœur d'une pratique originale : celle du « *licensing* ».

2.1.2. LICENCES ET CO-BRANDING

Si le simple « *badging* » pouvait fonctionner autrefois (placarder un logo, un nom, un symbole... sur un produit), il ne suffit plus aujourd'hui. Le produit doit désormais épouser les valeurs et l'image de la marque utilisée et il doit simultanément répondre à des critères de mode et de fabrication contemporains (Chouraqui et Ways, 2003). Utiliser le nom d'une ville, d'un pays ou d'une personnalité pour seulement estampiller des produits ne constitue pas une pratique suffisante ; dès lors, l'une des stratégies adoptées consiste à acheter une licence. Le *licensing* désigne, d'après Chouraqui et Ways (2003), **« *toute utilisation de propriété sous licence* »**, autrement dit une autorisation d'utilisation concédée par une marque protégée ou le détenteur d'un signe distinctif. **Les produits dérivés sont donc les « *produits qui naissent de l'utilisation de la propriété sous licence* »** (Chouraqui et Ways, 2003). Pour une marque, le *licensing* présente une multiplicité d'intérêts : il constitue un moyen peu onéreux de développer des produits nouveaux, d'intégrer d'autres réseaux de distribution, d'élargir la clientèle potentielle et d'accroître la visibilité de l'entreprise. Les licences constituent, par ailleurs, une opportunité de croissance non seulement des affaires, mais aussi du capital de marque (Kapferer, 2007). Cependant, le dépôt est obligatoire lorsque le *licensing* est envisagé : effectué pour un mandat de cinq années renouvelables, le dépôt de la marque à l'I.N.P.I. est une démarche coûteuse qui doit par conséquent s'inscrire dans une stratégie globale. En France, la personnalité qui se situe au cœur du plus grand nombre d'opérations de *licensing* est aussi la personnalité la plus populaire auprès des français depuis plusieurs années : Yannick Noah signe beaucoup de contrats de licence, non seulement en tant qu'ancien sportif d'élite, mais aussi en tant que chanteur et acteur du milieu humanitaire.

Dans la lignée de la licence, **la pratique du « *co-branding* » consiste à apposer deux signatures sur un même produit** : deux créateurs signalent leur association en imprimant leur double marque sur le produit. Cette stratégie permet à chacun de conserver sa spécificité et sa compétence tout en recourant à celles de l'autre acteur. La cohérence de la marque est ainsi gardée, mais de nouveaux marchés peuvent être conquis puisque le produit co-créé permet d'étendre le territoire de la marque seule. Egalement appelé « *co-marquage* » ou « *co-griffage* », le *co-branding* est une stratégie généralement limitée dans le

temps car elle a pour corollaire le risque d'une dilution ou d'une modification de l'identité de chacune des marques. Les séries limitées, telle que la Peugeot 206 Roland Garros, illustrent le partenariat de deux marques désirant lancer une opération de promotion conjointe et atteindre des cibles jusqu'alors inaccessibles.

> *la nature de la marque détermine donc les fondements sur lesquels peut s'appuyer une stratégie de développement ; elle se définit par son caractère fonctionnel, expérientiel ou lié à l'image et, au-delà, déborde jusqu'au nom de la marque lui-même qui constitue l'élément de base de la marque. Encore plus que pour un individu répondant à son état civil, le nom de la marque et les usages qui en sont faits, notamment par le biais du co-branding et du licensing, sont étroitement liés à l'identité de la marque : alors que l'individu ne choisit pas son nom et son prénom, les créateurs de la marque peuvent déterminer la dénomination la plus adéquate. Ce choix initial se révèle crucial pour le développement de la marque.*

2.2. LES STRATEGIES DE MARQUE

Les marques étant très différentes les unes des autres, tant par leur nature que par leur culture, leur personnalité, leur territoire ou leur stade de développement, elles ne sauraient toutes adopter la même démarche stratégique. Le management de la marque implique donc une pluralité de voies stratégiques répondant aux objectifs et particularités des marques.

2.2.1. LE DEVELOPPEMENT D'UNE MARQUE

L'une des exigences essentielles de la marque est de croître tout en préservant son image et son identité. La difficulté de développement d'une marque réside ainsi dans un paradoxe : alors que la marque ne peut se construire que dans la durée, autrement dit dans une certaine permanence, elle doit aussi évoluer sans cesse, pénétrer de nouveaux marchés et segments et se renouveler pour rester liée à son temps. Le processus de développement de la marque peut être schématisé tel qu'indiqué dans la figure 5 :

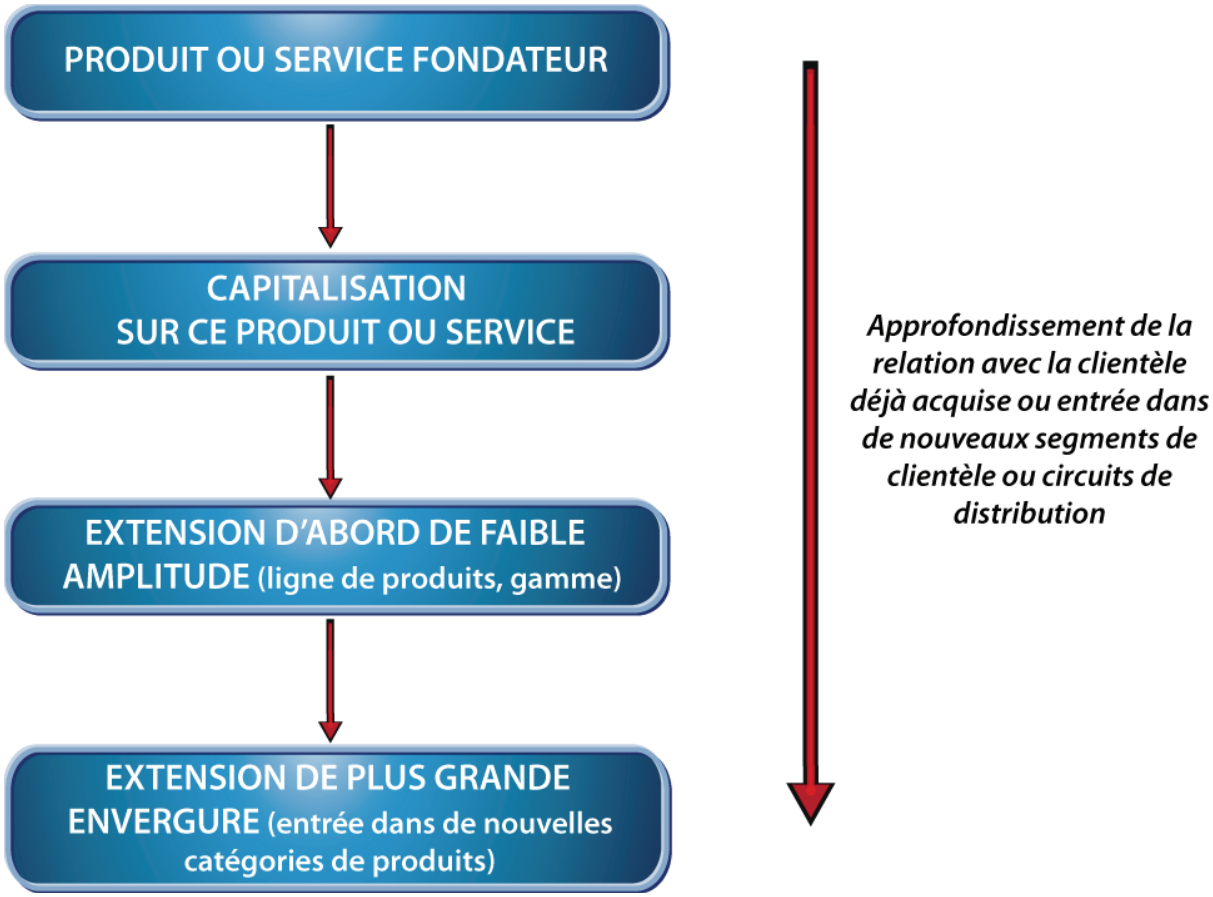


Figure 5 : Processus de développement d'une marque

De son origine jusqu'à son stade ultime de développement, la marque s'inscrit dans un processus évolutif marqué par plusieurs phases. Tout d'abord, le produit ou service fondateur (i.e. celui qui est initialement proposé par l'entreprise) s'implante sur le marché, conquérant une clientèle (constitution d'un capital client). Grâce à cette pérennisation sur le marché, la marque peut ensuite s'étendre à d'autres produits ou services, accentuant ainsi les liens avec la clientèle déjà conquise ou accédant à d'autres segments du marché. Dans un troisième temps, une extension de plus vaste amplitude peut être envisagée, autrement dit la marque peut se diversifier davantage en entrant dans de nouvelles catégories de produits ou services. Tout au long de ce processus, il apparaît que la marque grandit, renforce son positionnement, son identité, son territoire, sa culture et, partant, sa puissance sur le marché. Le passage d'une phase à l'autre semble indispensable à la croissance harmonieuse d'une marque : sans capital client, sans assise solide sur un marché, il paraît aléatoire et risqué, par exemple, d'opter pour une stratégie de diversification.

Un tel processus ne va pas de soi, comme l'illustre l'analyse des spécialistes que sont Ries et Ries (2000) : ces derniers proposent effectivement vingt lois incontournables pour valoriser et pérenniser une marque. Ces règles essentielles ont trait à des aspects aussi divers que la diversification, la spécialisation, la publicité, la crédibilité, le nom choisi, les marques sœurs, le logo ou encore l'évolution de la marque. Cet ensemble de « *lois* » montre que le développement d'une marque est un processus complexe qui doit épouser une démarche rationnelle, managériale, donc stratégique. D'après les recommandations en matière de valorisation d'une marque et compte tenu des éléments de définition précédemment évoqués, les leviers de la marque semblent relever de plusieurs ordres :

- Le territoire de la marque ;
- La communication autour de la marque et ses corollaires, la notoriété et l'image ;
- La valeur ajoutée de la marque ;
- L'environnement concurrentiel ;
- L'identité et l'architecture de la marque ;
- L'esthétisme, le graphisme ;

- Le développement spatial et temporel ;
- Les acteurs impliqués (ressources humaines de l'entreprise, public cible).

En se penchant plus précisément sur la notoriété et l'image, il apparaît que **« *la notoriété d'une marque est la connaissance qu'en a le public, en général, et ses prospects en particulier* »** (Tribou et Augé, 2006). Pour Lendrevie, Lévy et Lindon (2003), « *elle mesure la présence à l'esprit d'une marque pour un individu ou un groupe* ». Cet attribut de la marque concerne donc le rayonnement, la célébrité du nom. Une marque connue n'étant pas forcément une marque appréciée et achetée, l'objectif de notoriété se double d'un objectif d'image. Ainsi, **« *l'image d'une marque se définit comme un ensemble de représentations qu'une certaine catégorie de consommateurs entretient à son sujet* »** (Tribou et Augé, 2006). Ces représentations sont différentes selon les catégories de consommateurs et sont également évolutives. Pour Lendrevie, Lévy et Lindon (2003), l'image d'une marque est « *un ensemble de représentations mentales, personnelles et subjectives, stables, sélectives et simplificatrices* ».

Dans un tel contexte, les prospects et les consommateurs jouent un rôle essentiel puisque de leurs représentations dépend partiellement l'acte d'achat. Or, si le capital client est un facteur clé puisqu'il constitue l'assise commerciale de la marque, « *aujourd'hui, ce ne sont plus les clients qui bâtissent les marques, mais les communautés* » (Kapferer, 2007). **La conquête et la fidélisation des communautés se révèlent donc être l'un des leviers importants.** A la différence du segment, qui est une « *abstraction marketing désignant des personnes partageant le même profil ou les mêmes attentes* » (Kapferer, 2007), la communauté est un **« *ensemble vivant, tissant journellement des liens par la communication, l'échange, la participation* »** (Kapferer, 2007) ; elle est donc dotée d'une existence réelle, d'une histoire et d'une identité.

Si l'appartenance à une communauté est un facteur déterminant l'acte de consommation et l'attachement à une marque, il faut aussi provoquer une réelle implication du client pour le fidéliser et répondre à ses attentes : la marque doit développer une dimension affective, un engagement permettant l'émergence d'une fidélité. A cette fin, le produit en lui-même ne saurait suffire : il a besoin d'être paré d'une dimension expérientielle, autrement dit de proposer au client une expérience vécue, un moment chargé d'émotion. Coumau, Gagne et

Josserand (2005) affirment ainsi que, **désormais, le client « *veut le rêve et le produit, l'émotion et l'expérience tangible* » et non plus uniquement les aspects oniriques et idéaux promus par la publicité.** Cette exigence s'inscrit dans l'histoire des marques, que les trois analystes précités mettent en évidence, présentant le management par la marque comme la troisième étape de cette évolution (cf. tableau 2).

Etape	Consommateur	Mise en avant	Univers
1. Produit	Rationnel	Produit	Offre
2. Émotion	Émotionnel	Marque	Consommation
3. Expérience globale	Rationnel et émotionnel	Marque et entreprise	Confiance

D'après Coumau, Gagne et Josserand (2005)

Tableau 2 : Les étapes et les caractéristiques de l'histoire des marques

En tant qu'expérience globale, la marque propose donc à la fois une valeur rationnelle (praticité, fonctionnalité, technicité...) et émotionnelle (sensations éprouvées lors de l'utilisation du produit, expérience vécue à travers la consommation du service...) : elle s'inscrit par conséquent dans une démarche de valeur ajoutée, de différenciation. Effectivement, pour créer et pérenniser une marque forte, il faut sans cesse recréer et vendre la différence que la marque confère au produit. Pour donner de la présence et de la puissance à une marque, il convient donc d'innover et communiquer autour de la valeur ajoutée que la marque propose au prospect. Or, la mise en évidence de cette différence passe par la communication : même si l'expérience compte aujourd'hui au moins autant que

le rêve vendu par la publicité, comme l'affirment Coumau, Gagne et Josserand (2005), les actions de promotion du produit ou du service marqué sont essentielles.

Outre la médiatisation classique (publications, spots télévisés, vitrines sur le web...), le point de vente et le réseau de distribution constituent des leviers pour la marque : mode d'expression concret de la marque, le point de vente est stratégique dans la mesure où il met en scène les produits et conditionne leur distribution. Commercialiser un produit dans un supermarché n'a pas les mêmes implications qu'une vente en boutique de centre ville, non seulement en termes de quantités, mais aussi en termes d'image, de public cible, de territoire de marque. L'adéquation entre l'identité de la marque et son mode de distribution et, plus largement, de communication, autrement dit la cohérence de la stratégie de marque, est l'une des conditions favorables à la gestion du capital client. La fidélisation de la clientèle s'avère être un élément majeur pour la marque, dans la mesure où le capital client représente une richesse, mesurable quantitativement (nombre de clients, chiffre d'affaires par client...) et qualitativement (attachement à la marque, fidélité...). Kapferer (1994, 2003 et 2007) affirme qu'une marque est forte lorsqu'elle a un taux élevé de gros clients fidèles. De ce fait, le Customer Relationship Management (C.R.M.), ou gestion de la relation client, revêt une dimension importante : entretenir des liens privilégiés et individualisés avec la clientèle permet de cibler, attirer et conserver le public cible.

Le management par la marque, prôné par Coumau, Gagne et Josserand (2005), rend la marque omniprésente et lui confère un rôle influent sur tous les maillons de la chaîne de valeur précités : image, notoriété, capital client, réseau de distribution, marketing ou encore ressources humaines. Plus précisément, les relations entre le management par la marque et les ressources humaines (R.H.) se révèlent à double sens : **les R.H. peuvent s'appuyer sur la marque, mais elles sont également susceptibles de constituer un levier du management par la marque**. Ainsi, d'après Coumau, Gagne et Josserand (2005) :

- « *Le management par la marque [vient] au secours des R.H.* » dans la mesure où la marque est un puissant liant, un intégrateur fort pour souder les acteurs de l'entreprise. La marque et les valeurs qu'elle véhicule mettent en cohérence les actions menées au sein de l'organisation et donnent des points de repères aux salariés.

- « *Les R.H. [sont] un levier du management par la marque* » à plusieurs égards. Non seulement il est possible d'intégrer le filtre de la marque et ses valeurs dans le processus de recrutement (autrement dit, de rechercher une coïncidence entre les valeurs de la marque et le candidat), mais il est également important d'assurer le respect de ces valeurs par le salarié.

2.2.2. LES QUATRE STRATEGIES DE MARQUE

L'ensemble des attributs de la marque et de ses leviers de développement permet d'atteindre la cible visée et d'ancrer l'identité de la marque. Aaker (1994) met en évidence quatre aspects complémentaires qui, conjugués, permettent d'asseoir une véritable stratégie :

- la marque en tant que produit ou service,
- la marque en tant qu'organisation (groupe, activité, entreprise),
- la marque en tant que personne (dimension anthropomorphique),
- la marque en tant que symbole (images et métaphores associées).

Grâce à ces quatre dimensions, la marque est à même de définir et affirmer son identité, tout en proposant au client des bénéfices fonctionnels, émotionnels et d'affirmation de soi. La mise en œuvre passe par l'adoption de l'une des quatre stratégies classiquement distinguées :

		Catégorie de produit	
		Existante	Nouvelle
Marque	Existante	Extension de gamme	Extension de marque
	Nouvelle	Marques multiples	Nouvelles marques

D'après Kotler et Dubois (2003).

Tableau 3 : Les quatre stratégies de marque

- **L'extension de gamme** consiste en l'introduction de variantes dans la même catégorie de produits sous le nom d'une marque existante. Par exemple, Vittel a procédé à une extension de gamme lorsque la bouteille dotée d'un « bouchon sport » a été lancée sur le marché : à la gamme existante d'eau minérale en bouteille plastique, s'est ajoutée un nouveau produit, bénéficiant des atouts de la marque et s'inscrivant dans une catégorie de produits existants.

- **L'extension de marque** revient à utiliser une marque existante et reconnue pour lancer un nouveau produit dans une catégorie différente. Elle peut être considérée comme réussie lorsqu'elle favorise les ventes non seulement des anciens produits, mais aussi du nouveau. L'extension de marque est devenue une pratique managériale courante, voire généralisée, car, pour capitaliser sur une marque, il faut s'appuyer sur quelques supports seulement et resserrer le portefeuille de marques (1994, 2003 et 2007). Ainsi, désormais, une même marque regroupe un ensemble de produits. Toutefois, l'extension de marque n'est pas une mode, mais une réelle stratégie de croissance avec une capitalisation sur :

  - la notoriété de la marque existante,
  - le niveau de qualité perçu par le consommateur (les risques sont moindres puisque la marque est déjà connue par les clients),
  - le territoire de compétence perçu,

- le concept de marque et ses valeurs identitaires qui doivent apporter une vraie différence valorisée au sein du nouveau marché.

Par exemple, Rossignol a procédé à une extension de marque lorsque les produits se sont diversifiés : au-delà des skis, snowboards et autre matériel de glisse, Rossignol a commercialisé des produits textiles, qu'ils soient spécifiquement dédiés aux sports de neige (anoraks, combinaisons de ski, gants…) ou aux activités montagnardes sportives ou de loisir (tee-shirts, shorts…).

- **Les stratégies des marques multiples et des nouvelles marques** consistent à créer des marques pour les produits lancés sur le marché. La stratégie dite « *multimarques* » désigne le fait qu'un fabricant possède plusieurs marques qui se concurrencent mutuellement. L'exemple de Decathlon est emblématique de ce type de démarche. En effet, l'enseigne a créé des marques spécifiques pour chaque secteur sportif : Quechua pour la montagne, Kalenji pour la course à pied, Tribord pour les activités aquatiques, B-Twin pour le cyclisme ou encore Domyos pour le fitness. Decathlon a ainsi une multiplicité de marques dans son portefeuille, ce qui lui permet de segmenter son offre et de distinguer nettement ses produits en fonction du type d'activité sportive concerné.

Ces stratégies sont susceptibles d'être adoptées par une même marque dans la mesure où celle-ci connaît une évolution. Kapferer (2007) affirme que, en théorie, une marque n'a pas de cycle de vie, donc ne meurt pas, mais qu'elle court le risque d'un vieillissement. Cependant, tandis que Ries et Ries (2000) intègrent la « *loi de la mortalité* » de la marque dans ses vingt propositions précédemment évoquées, donc sous-entend qu'une marque naît, grandit et disparaît, Lewi et Lacoeuilhe (2007) proposent un cycle de vie composé de trois étapes :

- La première étape est **le « *temps de l'héroïsme* »**, marqué par l'innovation, la création d'une rupture sur un marché, la définition du territoire de la marque et la rencontre avec le cœur de cible.

- La deuxième étape est **le « *temps de la sagesse* »** au cours duquel se consolide et se transforme la relation entre le public et la marque. Au cours de cette phase,

l'internationalisation commence et l'extension de marque est envisagée, qu'elle soit géographique, de produit ou de cible. Il s'agit de l'étape pendant laquelle la pérennité doit être assurée grâce au renforcement du capital client initial et à la conquête d'une nouvelle génération de consommateurs.

- Enfin, la troisième étape est **le « *temps du mythe* »** : la marque entre dans l'histoire d'un territoire et devient l'un des identifiants de celui-ci, en s'appuyant notamment sur des valeurs intemporelles. La globalisation constitue le dernier stade de l'internationalisation.

Ainsi, la marque s'inscrit dans un espace où gravitent une pluralité de notions consubstantielles à la marque : image d'entreprise, image de produit ou de service, image de marque, identité de marque, capital marque, capital client… sont autant d'éléments qui placent la marque au cœur d'analyses tant marketing, financière, discursive, utilitariste que systémique. Ces différentes approches permettent de souligner l'importance croissante de certains facteurs, tels que la culture, le territoire, les représentations mentales ou encore la dimension communautaire. la figure 6 permet de balayer de manière générique l'ensemble des éléments essentiels précédemment évoqués.

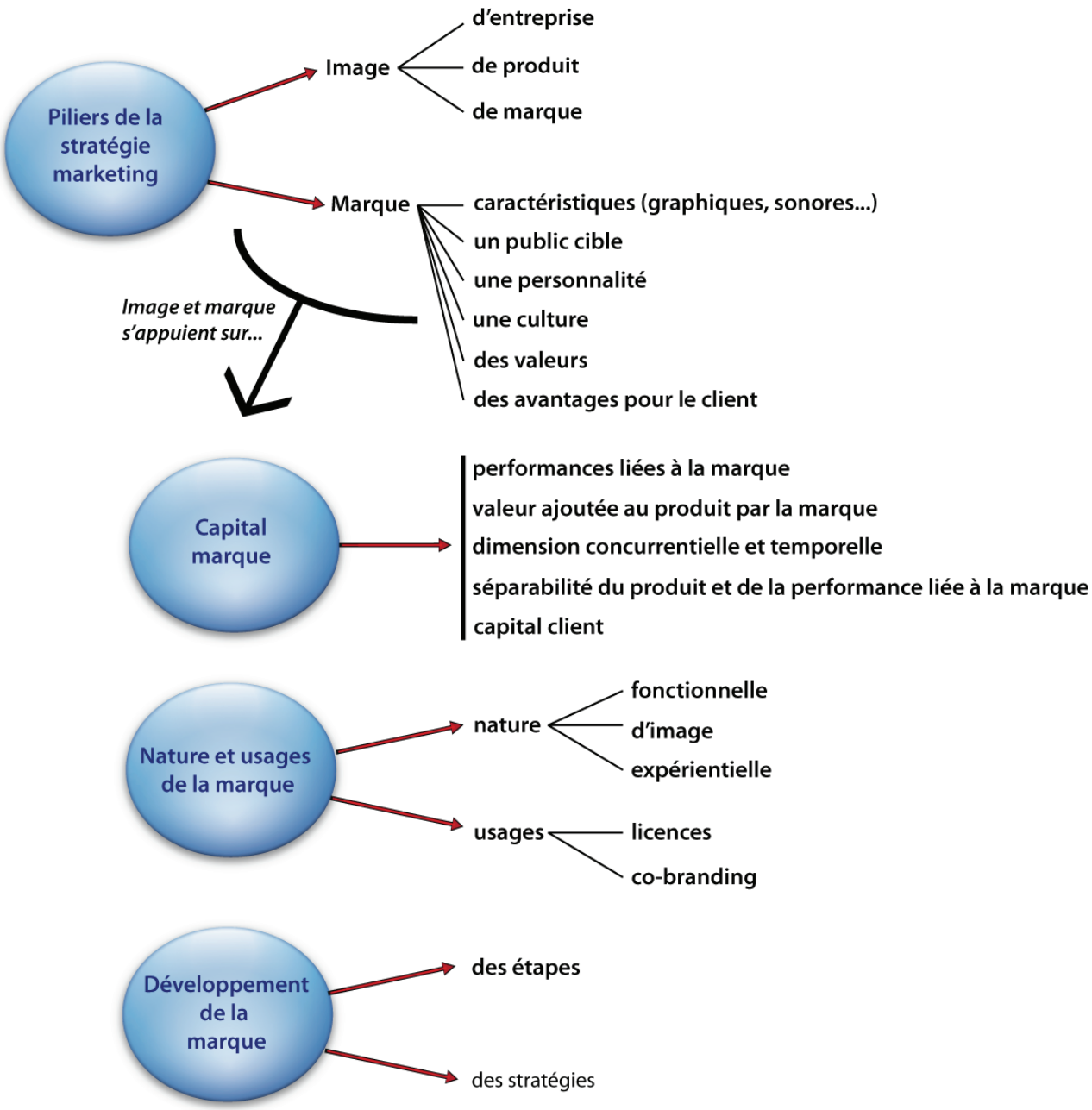


Figure 6 : Les facteurs d'évolution de la marque

Comme l'illustre ce schéma de synthèse, assez générique pour s'appliquer à des secteurs différents, afin de créer et développer une marque forte, des principes fondamentaux se doivent d'être respectés :

ils s'insèrent dans les étapes successives de la vie d'une marque et, partant, dans les stratégies de marque adoptées. la finalité centrale du « marquage » se révèle être la différenciation du produit ou du service au sein de l'offre, autrement dit la valeur ajoutée par la marque au produit ou au service, sur lequel elle n'est pas seulement apposée, mais qu'elle transforme. Si ces éléments d'analyse s'appliquent à une large palette de secteurs d'activité, peuvent-ils être pertinents dans le domaine sportif, sphère dans laquelle pénètre de plus en plus l'économie ?

CHAPITRE 2 : DU SPORT AMATEUR AU SPORT BUSINESS, DE L'ASSOCIATION SPORTIVE AU CLUB MARQUE

Le recours au marketing dans le secteur sportif semble naturel aujourd'hui : l'engouement populaire pour certaines équipes ou certains joueurs se traduit notamment par le port de vêtements estampillés « *Manchester United* », « *Zidane* » ou « *Serge Blanco* ». Pourtant, de telles relations entre la sphère économique et le sport n'ont pas toujours existé : elles se sont établies tout au long du XXe siècle, de manière progressive et parfois houleuse, se heurtant à l'opposition des partisans farouches de l'amateurisme sportif. En effet, face à la marchandisation du sport, est souvent exprimée la crainte des dangers liés aux dérives médiatiques et commerciales qui enferment les compétitions dans des cadres professionnels et mercantiles. Dès 1913, Pierre de Coubertin affirmait que le sport devait se détourner de l'aliénation qu'induit la spectacularisation ; il dénonçait l'influence négative de la foule et de la presse sur le sport. Dans cette lignée, Juan Antonio Samaranch insistait en 1992 sur sa volonté d'éviter que le sport ne devienne un simple « *show business* ».

Cependant, le paradoxe est fort puisqu'une grande partie des revenus du sport vient de sa médiatisation et de sa professionnalisation. Les organisations sportives se sont adaptées, intégrant très souvent des méthodes directement issues de l'entreprenariat. Dans ce cadre, l'analyse conduit à étudier les caractéristiques des clubs sportifs professionnels, à en dégager les spécificités et, partant, à s'interroger sur leur gestion stratégique. Les exemples parallèles et très liés historiquement du football et du rugby permettent d'illustrer les approches générales et d'appréhender les enjeux contemporains du sport professionnel grâce à deux disciplines mondialement répandues, populaires et en prise directe avec les transformations du monde sportif. Ces évolutions induisent notamment une mutation de la nature même des clubs sportifs professionnels : ces derniers, en s'inscrivant de plus en plus dans une logique commerciale et économique, tendent à devenir de véritables marques. A ce titre, la gestion de la marque semble être particulièrement pertinente pour analyser, comprendre et mieux gérer les évolutions des CSP.

1. LE SPORT, UN DOMAINE VASTE ET PLURIEL

Le sport en tant qu'objet d'étude se situe au cœur de nombreuses approches (sociologiques, physiologiques, historiques, économiques…) car il concerne une large palette de questionnements liés à la société d'hier et d'aujourd'hui (voire de demain !). Ainsi, comprendre comment le sport moderne s'est forgé permet de mieux appréhender des notions tels que le sport spectacle, le sport professionnel et le modèle sportif européen.

1.1. UNE REALITE CONTRASTEE

Le domaine sportif réunit un vaste ensemble de pratiques très différentes qui, évolutives au cours de l'histoire, donnent lieu à des analyses contrastées.

1.1.1. UNE DIVERSITE D'APPROCHES

Le terme « *sport* », sans précision supplémentaire, recouvre une réalité si vaste qu'il en perd toute signification. Une expression aussi courante que « *faire du sport* » désigne aussi bien courir occasionnellement, fréquenter une salle de fitness, préparer quotidiennement un marathon au sein d'un club d'athlétisme ou s'entraîner au sein d'une équipe internationale de rugby. Il faut donc distinguer le spectacle sportif et la pratique amateur, le sport professionnel et le sport de masse, ou encore le sport de compétition et le sport de loisir. Peu de travaux proposent une délimitation nette du champ sportif ; le recours à l'histoire constitue de ce fait une démarche essentielle pour comprendre **la diversité d'approches et de définitions du sport proposées dans les analyses académiques**. Trois thèses principales peuvent être distinguées (Arnaud, 2000) :

- La première stipule que le sport aurait toujours existé au sein des sociétés et qu'il serait inhérent à la nature humaine.

- La seconde consiste à affirmer que le sport contemporain serait la modernisation de jeux traditionnels. Par exemple, le jeu de paume aurait donné naissance au tennis.

- La troisième thèse, à laquelle adhèrent notamment Bourg et Gouguet (2005), stipule que le sport moderne serait né en Angleterre au moment de la Révolution Industrielle, à la fin du XIXe siècle, et se serait ensuite diffusé en Europe et dans le monde. Il y aurait donc une rupture entre sports traditionnels et sports modernes.

1.1.2. GENESE DU SPORT MODERNE

L'approche de Bourg et Gouguet (2005) permet d'appréhender la genèse du sport moderne. En effet, les sports collectifs et individuels se substituent aux sports traditionnels et s'étendent à l'ensemble du continent européen dans la seconde moitié du XIXe siècle : cette évolution marque le début de la structuration du sport en clubs, fédérations, ligues et championnats, ainsi que l'unification des règles sportives. La fin du XIXe et le début du XXe siècles voient naître la majorité des fédérations internationales (par exemple, la fédération internationale de football en 1904) et des grandes compétitions internationales (Jeux Olympiques, Coupe Davis, Tour de France…). **Dès cette époque, émerge l'opposition entre deux conceptions antagonistes du sport qui ne cesseront d'alimenter le débat sur l'ambiguïté des rapports entre sport et économie.** D'un côté, le sport amateur, pratiqué au nom du respect des principes éthiques fondamentaux (respect de l'adversaire, fair-play, désintéressement…), également désignés par les notions d'esprit sportif ou de culture sportive. De l'autre, le sport professionnel, structuré autour de la performance, du record, du résultat et de la compétition. Ces deux conceptions sont instrumentalisées à la fois par la politique et l'économie : le sport constitue non seulement un moyen d'affirmer une supériorité nationale symbolique, mais il entre également dans une rationalisation de son organisation dès la fin du XIXe siècle, puis dans l'ère de la mondialisation et de la globalisation financière. **La sphère sportive se révèle dès lors perméable à l'économie de marché**, ce qui remet en cause les valeurs éthiques traditionnelles et fait courir le risque d'une soumission au règne du profit. « *Les moyens (économiques) supplantent la finalité (sportive)* » (Bourg et Gouguet, 2005).

Cette progressive structuration de la sphère sportive inclut la formalisation et la généralisation de règles préétablies et normalisées, appliquées lors de l'affrontement physique que représente une compétition. Cette confrontation aboutit à la désignation d'un vainqueur, ainsi placé en situation de monopole, sur un marché singulier puisque fermé par nature, une compétition n'impliquant qu'un nombre limité de concurrents. **Par définition, le sport est donc un domaine marqué par le risque (risque de défaite, de blessure, de rétrogradation…) et par une production ponctuelle (limite temporelle), non répétitive (prestation unique) et encadrée par des règles.** D'après Fontanel et Bensahel (2001), ces éléments fondent le sport, lequel est à la fois une activité physique, une éthique et un spectacle. L'offre de sport se définit donc à l'aide de trois composantes principales :

- Une potentialité de loisirs accordée à chaque citoyen,
- La réalisation d'un spectacle, avec ses travailleurs (sportifs professionnels, staff technique et administratif), ses apporteurs de capitaux et les autorités publiques,
- Une structuration autour des clubs sportifs.

la notion de sport recouvre les éléments de définition suivants :

Figure 7 : Définition du sport

le sport peut être défini de prime abord comme une activité physique évoluant avec le contexte socio-économique dans lequel elle s'insère. Il s'agit aussi d'une pratique encadrée par un corpus de règles

universelles et formalisées, autrement dit par des modalités acceptées par tous et identiques quel que soit le lieu de la pratique (on doit pouvoir jouer au football de la même manière à Paris qu'à Tokyo et Johannesbourg). le sport s'est structuré peu à peu autour d'activités variées, de tailles, d'attributions et de statuts différents (clubs, fédérations, ligues…). Cette structuration permet d'organiser le secteur sportif et souligne la dichotomie entre pratique amateur et professionnelle. Cette dualité se traduit notamment en termes d'enjeux économiques beaucoup plus cruciaux dans le champ professionnel, mais toujours singuliers en raison de la nature même du marché (financements variés, apports publics et privés, personnel hétérogène…). Enfin, le sport peut être défini comme une activité offrant un spectacle unique et éphémère, dans la mesure où la prestation sportive (match, course, performance…) est à chaque fois inédite, non reproductible à l'identique et limitée dans le temps.

1.2. VARIATIONS AUTOUR DU SPORT : SPORT SPECTACLE, SPORT PROFESSIONNEL ET MODELE SPORTIF EUROPEEN

« *Tout sport est un spectacle* » (Sobry, 2006). Toutefois, ce spectacle ne se pare pas des mêmes enjeux lorsqu'il s'agit d'un match de football entre deux équipes de moins de 15 ans et d'une rencontre internationale retransmise sur un réseau télévisé. Le sport donne lieu à une multitude de variations, au sein desquelles il convient de définir le sport spectacle, le sport professionnel et le modèle sportif européen.

1.2.1. LE SPORT SPECTACLE

Nicolleau (2006) affirme que « ***le sport, à l'origine simple jeu, devient un spectacle, somme toute ordinaire, dès lors qu'un public le regarde.*** *Il peut devenir spectaculaire si les athlètes qui le pratiquent le sont eux-mêmes et si la chaîne de télévision parvient à mettre efficacement en scène leurs performances sportives* ». Le sport spectacle commence à se développer après la Première Guerre Mondiale, dès l'instant où les spectateurs paient un droit d'entrée pour assister aux rencontres sportives (Bourg, 1998). Trois périodes peuvent être distinguées (Andreff et Nys, 2002) :

- Avant la Première Guerre Mondiale, le sport s'appuie sur la participation financière des pratiquants.
- Entre 1914 et 1980, le financement est assuré par les spectateurs.
- A partir des années 1980, les sponsors, les médias et les commanditaires prennent le relais.

Cependant, s**i l'on entend par « *sport spectacle* » le sport de haut niveau médiatisé, alors il semble qu'il prenne son essor en même temps que l'élargissement du champ télévisuel**, autrement dit à partir du milieu des années 1970, puis plus nettement lorsque les chaînes se multiplient et se privatisent. L'avènement d'internet, technologie ouvrant des possibilités inédites en termes de visionnement et de transmission d'informations, marque une nouvelle étape dans la spectacularisation du sport. Toutefois, le sport en lui-même, en tant que performance brute, ne suffit pas à générer de l'audience ou de la fréquentation : la dimension esthétique est désormais un élément indispensable, dont « *la mise en spectacle se charge »* (Sobry, 2006).

Ainsi, les règles traditionnelles des disciplines sportives tendent à s'adapter aux exigences médiatiques : par exemple, sur les distances de sprint, en athlétisme, un seul faux départ est désormais toléré, ce qui accélère la fréquence et l'incertitude des courses, tandis que la taille de la balle de tennis de table est augmentée afin d'être plus visible à l'écran. En revanche, l'International Board a toujours refusé d'augmenter le nombre de mi-temps des matches de football, mesure qui aurait accru la quantité d'écrans publicitaires. Comme l'affirme Loret

(2004), la modification des règles vise à « *améliorer le caractère télévisuel non plus des disciplines, mais des téléspectacles sportifs* ». Si l'esprit sportif a fondé initialement les modalités de jeu, désormais la matrice est de nature économique, via les télévisions et, plus globalement, les médias. Une telle tendance ne va pas sans générer des critiques et des craintes : « a*ccepter l'idée d'un show sportif conduirait, à terme, à accepter l'idée que les athlètes puissent devenir des comédiens, que la compétition se déroule selon un scénario programmé à l'avance, bref, que le sport puisse finalement se réduire à une pantomime théâtrale voisine du catch* » (Katz-Bénichou, 2004). Par ailleurs, les lieux accueillant les spectacles sportifs sont conçus et aménagés en fonction de l'esthétique exigée par les médias (panneaux, banderoles, drapeaux…). Les acteurs du spectacle sont eux-mêmes pris dans la logique d'esthétisation : les sportifs sont mis en valeur (les exemples d'Anna Kournikova ou David Beckham sont probants à cet égard), rapprochant le sport de la sphère de la mode, tandis que les spectateurs participent à la dimension esthétique en s'adonnant à la « *ola* », en portant les couleurs de leur équipe, ou encore en déroulant des bannières dans les tribunes.

Tumblety (2007) souligne quelques aspects essentiels du sport spectacle : **si les infrastructures (stades) occupent une place majeure dans la spectacularisation du sport, elles ne sauraient occulter l'importance des médias**. Lanfranchi (2004) met en évidence le parallélisme entre le développement de la consommation du spectacle sportif et le développement des médias et de leur traitement des événements sportifs. La demande de spectacle sportif représente seulement 6,5 % de la demande totale de services sportifs, laquelle représentait 340 millions d'euros en 2001. Cependant, cette demande de spectacle sportif augmente deux fois plus vite (+ 79 % entre 1995 et 2001) que la demande globale de spectacle (+ 35 % entre 1995 et 2001). En termes d'audience directe, autrement dit de déplacement du spectateur sur le lieu de l'événement, la saison 2006-2007 de Ligue 1 de football constitue un record : presque 8,3 millions de spectateurs ont assisté aux rencontres. En quatre ans, l'augmentation de la fréquentation des stades proposant des matches de Ligue 1 s'élève à 11 %. Parallèlement, le nombre d'abonnés s'est accru de 14 % en quatre ans, atteignant l'effectif record de 245 000 pour la saison 2006-2007. Comme l'affirme la LFP (ligue de football professionnel) elle-même, « *la Ligue 1 est donc plus que jamais le premier spectacle vivant de France* ». En termes d'audience indirecte, c'est-à-dire de suivi de

l'événement grâce aux médias, 85 % des Français ont regardé au moins un sport à la télévision en 2005, dont 60 % pour le football et 51 % pour le rugby. Plus précisément, les audiences de Ligue 1 de football ont atteint des niveaux historiques lors de la saison 2006-2007 : les retransmissions des matches sur Canal+ et Canal+ Sport ont réuni près de 123 millions de téléspectateurs. Cette consommation directe ou indirecte de spectacles sportifs inscrit le sport dans un processus de spectacularisation associé à une médiatisation très forte. Cette dernière doit cependant être nuancée : non seulement la fréquentation des lieux de spectacles sportifs varie considérablement en fonction de l'enjeu de la compétition et du niveau compétitif du club, mais **une inégale couverture médiatique caractérise les disciplines sportives** (en France, près des trois quarts des retransmissions télévisées concernent seulement cinq sports : le football, le tennis, le rugby, le basket et le cyclisme, le football représentant à lui seul près d'un tiers du temps d'antenne).

La marchandisation et la spectacularisation du sport ont véritablement lieu au milieu des années 1980 (Bourg et Gouguet, 2005), comme l'illustrent quelques événements majeurs : privatisation des Jeux Olympiques de Los Angeles, exploitation commerciale des symboles olympiques, abandon des monopoles des télévisions publiques et lancement de chaînes privées, création d'un programme mondial de marketing des Jeux Olympiques… Plus tard, d'autres éléments renforcent cette mutation du sport : arrêt Bosman, cotation de clubs de football, pratique du « *naming* »… **La médiatisation accrue des compétitions sportives, essentiellement par le biais des retransmissions télévisées, renforce la double tendance de marchandisation et spectacularisation :** le marché des émissions sportives explose littéralement et la part du sport dans les grilles de programmes s'élève, souvent au prix de sommes exorbitantes (droits de diffusion des matches de football notamment).

Les interactions entre les différentes composantes de la spectacularisation du sport peuvent être schématisées afin de mettre en évidence les interrelations dynamiques entre les facteurs précités (cf. figure 8).

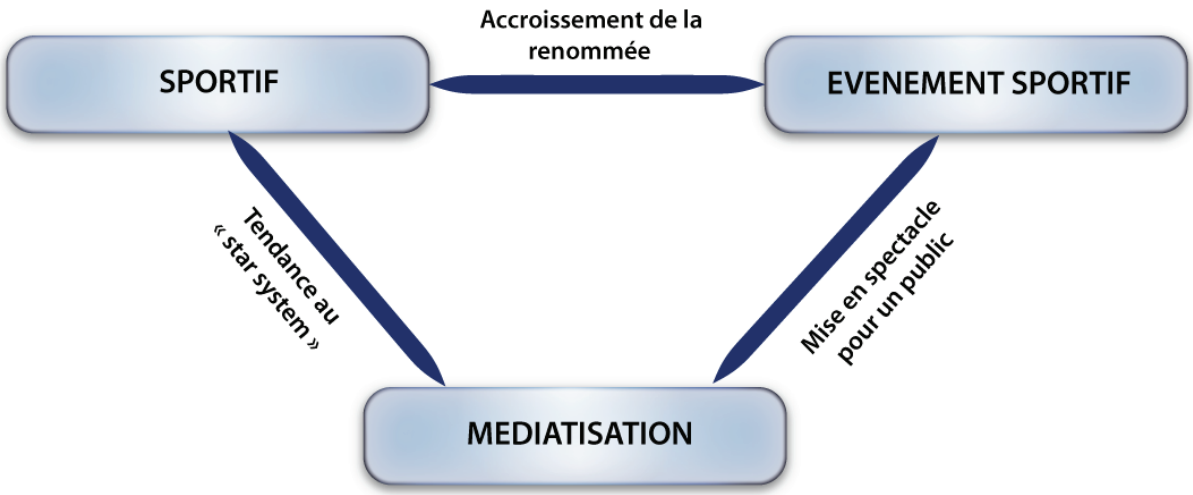


Figure 8 : Les interactions dynamiques du sport spectacle

> *le sport spectacle implique la présence d'un public consommateur, spectateurs réunis au sein d'un espace dédié et/ou téléspectateurs assistant grâce à un média à un événement sportif, lequel met en scène des acteurs (les athlètes) réalisant une performance, vendue en tant que telle comme spectacle sportif et s'élargissant éventuellement au-delà du sport pour créer un spectacle total. le sport spectacle est donc sous-tendu par des notions telles que la médiatisation, la marchandisation, la spectacularisation ou encore la professionnalisation.*

1.2.2. LE SPORT PROFESSIONNEL

Le champ sportif est vaste et recouvre une pluralité de réalités. Si la grande majorité des pratiquants sont des amateurs, les licenciés compétiteurs (qui représentent environ 16 % des pratiquants) sont une catégorie qui regroupe les sportifs participant régulièrement aux compétitions de différents niveaux organisées dans leur discipline, ainsi que les sportifs

appartenant à l'élite qui ont réussi à faire de leur activité leur métier. Pour appréhender la spécificité des sportifs professionnels, il convient d'analyser le processus qui leur permet de quitter la pratique amateur pour accéder au statut professionnel, lequel s'inscrit dans le modèle sportif européen, souvent opposé au modèle nord-américain.

LE PROCESSUS DE PROFESSIONNALISATION

La professionnalisation fait référence à un processus d'officialisation de la rémunération des sportifs, lesquels passent d'une activité pratiquée pour elle-même, gratuitement, à une activité salariée, intéressée. Cependant, une telle définition s'avère insuffisante et la diversité des approches développées en sciences sociales permet de l'enrichir et de la préciser (Chantelat, 2001). Pour des auteurs comme Wahl et Lanfranchi (1995), la professionnalisation est une « *rationalisation des techniques de l'entraînement sportif* ». Wahl et Lanfranchi (1995) rappellent que, pour Thibault (1991) ou Horch (1994), elle consiste en « *la transformation d'une activité gratuite en activité rémunérée* », tandis qu'elle est une « *rationalisation du fonctionnement organisationnel* » pour Koski et Heikkala (1998). Pour d'autres, tels Waser et Allain (1996) et Bayle (2000), la professionnalisation correspond à la « *structuration institutionnelle d'une profession* ». Il apparaît ainsi que **la professionnalisation dans la sphère sportive est un processus multidimensionnel, relevant à la fois des domaines sportif, économique, juridique, organisationnel et institutionnel.**

« *Le sport professionnel constitue l'exception dans le sport* » (Barrull, 1998) : non seulement il ne concerne qu'un nombre restreint de sportifs (environ 6 000 en France), mais il déroge par ailleurs au principe fondateur du mouvement sportif, l'amateurisme. Bien que les pouvoirs publics aient longtemps refusé de prendre en compte le phénomène de professionnalisation du sport, les tendances à l'internationalisation, à la multiplication et à la spectacularisation des compétitions, ainsi que la croissance des enjeux financiers les ont conduits à intégrer la dimension professionnelle du sport à leur action. Ainsi, dans le cadre de la loi du 16 juillet 1984 modifiée, le dispositif législatif et réglementaire relatif au sport professionnel repose sur deux principes :

- une assise constituée de deux niveaux de structures que sont les clubs et les fédérations sportives ;

- le maintien de la gestion du sport professionnel par le mouvement fédéral et associatif.

> *la professionnalisation du sport peut donc être définie comme un processus marquant le passage de l'amateurisme (pratique gratuite, désintéressée) à une activité rémunérée mettant en jeu des compétences reconnues et exercée dans le cadre d'une organisation sportive dotée d'un fonctionnement rationalisé et formalisé et soumise à des structures institutionnelles (ligues, fédérations).*

LE STATUT PROFESSIONNEL

Entre le sportif amateur et le sportif professionnel, il existe de nombreuses situations intermédiaires. L'opposition historique entre les défenseurs du sport amateur et les partisans de l'ouverture sur la professionnalisation invite à **opérer une première distinction reposant essentiellement sur la nature rémunératrice ou non de l'activité**. Avant d'approfondir la définition du sportif professionnel, il convient de préciser la terminologie : en effet, **peut-on utiliser indifféremment les termes sportif professionnel, sportif de haut niveau et sportif d'élite ?** La spécification du vocabulaire permet d'éclairer l'analyse et de mieux cerner l'objet étudié. Nicolleau (2006) distingue les trois types de sportifs précités. Selon lui, le sportif d'élite évolue principalement au sein du sport spectacle, lequel constitue une partie minoritaire de l'ensemble des sportifs de haute compétition. Le sportif de haut niveau est un certain type de sportif d'élite, dans la mesure où le terme se rapporte à l'inscription sur les listes ministérielles annuelles ; on compte environ 6 000 sportifs de haut niveau en France bénéficiant d'un statut institué par l'Etat. Il apparaît donc qu'un sportif professionnel n'est pas nécessairement un sportif de haut niveau. Nicolleau (2006) affirme

que l'expression « *sportif d'élite* », neutre, est une notion beaucoup plus large que les deux autres appellations. A partir de cette distinction, un schéma peut être élaboré afin de visualiser la position relative de ces trois types d'athlètes :

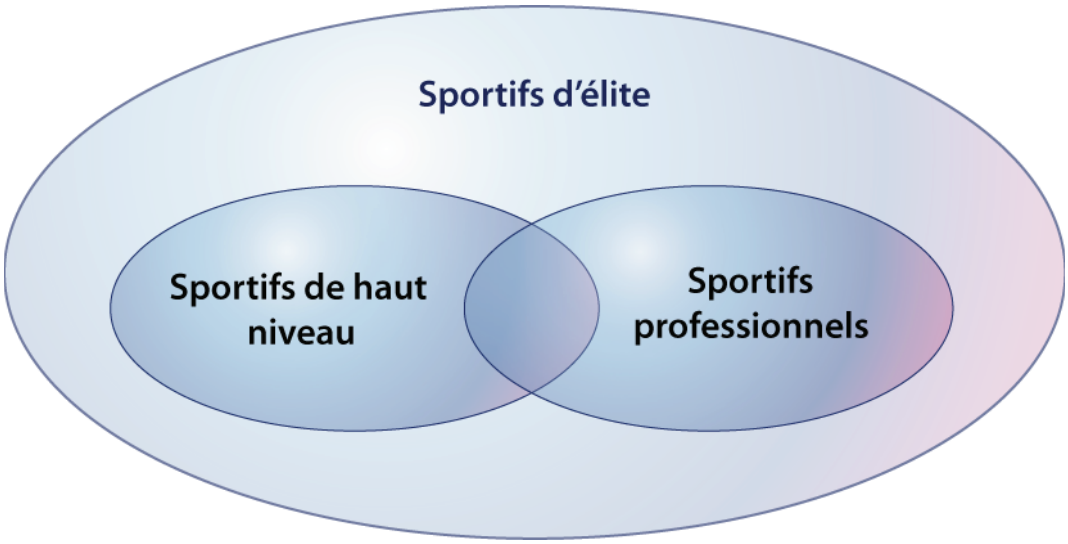


Figure 9 : Positionnement relatif des sportifs d'élite, de haut niveau et professionnels

Mignon (2006) précise, quant à lui, **les catégories de sportifs qu'englobe l'idée de sportif d'élite :**

- **Les compétiteurs** (individus qui prennent part régulièrement à une rencontre sportive et s'entraînent au moins une fois par semaine) ;
- **Les « *amateurs marrons* »** (sportifs qui n'évoluent pas dans des clubs professionnels, n'ont pas signé de contrat avec un employeur, mais consacrent la majeure partie de leur activité à la préparation des compétitions et perçoivent l'essentiel de leurs revenus du sport) ;
- **Les sportifs de haut niveau** (catégorie administrative, instituée pour la première fois en 1975) ;

- **Les sportifs professionnels** (compétiteurs parmi les plus connus qui participent aux compétitions du niveau le plus élevé organisées par les ligues professionnelles et sont liés par contrat avec un employeur).

Le statut professionnel renvoie à **trois acceptions principales** (Mignon, 2006). D'un point de vue juridique, est professionnel un individu lié par un contrat où est défini un travail accompli contre rémunération. Dans ce cadre, la professionnalisation est « *le mouvement par lequel une activité technique ou un sport tend à fonctionner sur ce mode* ». Dans une deuxième acception, l'idée de professionnalisme renvoie à l'idéal de maîtrise de compétences spécifiques, que l'activité soit exercée gratuitement ou non. Enfin, la troisième dimension renvoie à la problématique des professions libérales, activités supposant une formation longue, une certification reconnue, l'exercice d'une activité dotée d'un code de déontologie et d'un contrôle disciplinaire du groupe sur ses membres. A la lumière de ces différentes approches du statut professionnel, Mignon (2006) affirme que le professionnalisme est avant tout la « *simple rémunération d'une performance* ». Dans la même lignée, Gerschel (1995) affirme que « *le sportif amateur serait donc, en première analyse, l'athlète agissant sans finalités lucratives. Au contraire, le professionnel est celui qui exerce une activité moyennant rétribution.* » Andreff et Nys (2002) évoquent quant à eux les définitions respectives des juristes et des économistes. Pour le juriste, être professionnel implique la subordination à l'employeur selon les termes d'un contrat de travail, l'activité sportive de haut niveau étant alors un véritable travail rémunéré (Pautot, 2007). Pour l'économiste, avoir un statut professionnel renvoie aux sujétions résultant de la division du travail entre sportifs professionnels organisée par l'employeur, ainsi qu'à la rémunération du travail et à l'existence d'un marché du travail, le chômage étant donc possible. Andreff et Nys (2002) précisent qu'à un haut niveau de compétition, la vraie différence entre amateur et professionnel réside dans le fait que « *l'amateur ne paie pas d'impôts* ».

Dès lors que les éléments constitutifs du professionnalisme ont trait à la rémunération et à la signature d'un contrat avec un employeur, alors le droit social et fiscal doit s'appliquer. Deux dimensions caractérisent le professionnalisme sportif :

- Le principe général consiste en **l'application du droit commun**. Si l'activité sportive est de nature professionnelle, elle doit se conformer aux exigences du droit du travail, du droit de la Sécurité Sociale et du droit fiscal.

- Néanmoins, en raison de la spécificité du secteur sportif, **des dispositions particulières encadrent l'activité sportive professionnelle**. En termes de droit du travail, plusieurs points juridiques sont adaptés aux caractéristiques sportives : le contrat à durée déterminée (CDD) est d'usage constant, l'activité sportive étant par nature temporaire ; le transfert exige l'accord du joueur et des deux clubs concernés et ne donne lieu à indemnité que lorsqu'il intervient avant la fin du contrat ; le métier d'intermédiaire est reconnu ; enfin, comme tous les salariés, les sportifs peuvent s'organiser en syndicats.

> *le sportif professionnel désigne un pratiquant ayant signé un contrat avec un employeur, contrat qui fixe les modalités de rémunération de son activité principale (le sport) et doit répondre aux exigences légales en matière de droit du travail et de droit social. Sportif d'élite, il maîtrise des compétences spécifiques et participe à des compétitions de niveau élevé organisées par les entités chargées de la gestion du sport professionnel (généralement les ligues).*

1.2.3. LE SPORT « A L'EUROPEENNE »

Les processus de transformation du sport (pénétration de l'économie dans la sphère sportive, professionnalisation, spectacularisation) se traduisent à travers deux modèles très fréquemment comparés et analysés par les travaux académiques : **le modèle américain du**

sport professionnel, régi par une logique fondamentalement économique avec l'objectif prioritaire de maximisation du profit de la ligue, et le fonctionnement européen, inscrit quant à lui dans une perspective plus éthique, où la finalité sportive l'emporte (pour l'instant) sur le résultat financier. De telles approches se révèlent intéressantes car elles permettent de réfléchir à la nature des structures, au mode de fonctionnement du sport professionnel ou encore à des moyens de régulation, qui influencent l'équilibre compétitif, le management des organisations sportives ou encore le statut des sportifs.

En Europe, la structure des championnats diffère selon les pays, mais des points communs peuvent néanmoins être soulignés. Bourg et Gouguet (2005) en précisent la teneur :

- le principe de qualification sportive comme mode d'accès aux compétitions ;
- le principe d'ouverture de tous les niveaux de championnats, régis par un système de promotion et de rétrogradation en fonction du classement final du club ;
- l'organisation pyramidale, à l'image des compétitions de football, des championnats locaux, régionaux, nationaux amateurs, nationaux professionnels jusqu'au sommet de la hiérarchie constitué par les coupes européennes.

Le modèle pyramidal repose essentiellement sur une éthique dont les caractéristiques sont issues de la nature associative du sport européen. **La fameuse « *glorieuse incertitude du sport* » constitue l'un des principes clés de cette éthique européenne.** La notion d'incertitude représente le fondement de toute compétition. Ainsi, l'objectif d'un championnat est la préservation d'un équilibre de la force des clubs engagés. Dans ce contexte, un paradoxe émerge : alors qu'un club est censé rechercher l'obtention d'un nombre maximal de victoires afin d'être le mieux classé, il doit simultanément ne pas trop déséquilibrer le championnat afin de sauvegarder l'incertitude de son issue. L'exemple de l'Olympique Lyonnais dans le championnat de Ligue 1 français est probant à cet égard : pendant sept saisons, l'Olympique Lyonnais a exercé une hégémonie sur la compétition, mais cette domination quasiment incontestée n'est pas allée sans poser problème en termes de suspens et d'incertitude du résultat. Puisque la première place revenant « naturellement » au club lyonnais, l'intérêt pour le championnat a eu tendance à décroître. Il fallait que l'Olympique Lyonnais ne soit pas trop en avance sur les autres concurrents pour

que les recettes médiatiques et de spectacle soient conséquentes ; à la limite, pourquoi ne pas envisager que la fin de saison 2008, marquée par le duel final entre Lyon et Bordeaux, n'ait pas été savamment orchestrée pour aiguiser l'intérêt porté au championnat ? **En conséquence, le recours à des outils de régulation est fréquemment avancé pour résoudre ce paradoxe**, non seulement en termes de limitation de la mobilité des joueurs (clauses de réserve, *draft*…), mais aussi en termes de partage des revenus (droits de retransmission, recettes de billetterie…).

Cependant, l'efficacité de ces outils est largement débattue. Le principe d'invariance développé par Rottenberg (1956) stipule ainsi que, dans la mesure où les propriétaires des équipes cherchent à maximiser les profits, la répartition des joueurs reste absolument identique, qu'il existe ou non des contraintes à leur mobilité. Autrement dit, les clubs dotés de capacités financières élevées demeurent riches et concentrent les talents, quelles que soient les règles et restrictions adoptées pour tenter d'atteindre une certaine parité entre les équipes. Rottenberg (1956) souligne le fait qu'il est profitable, pour une petite équipe, de se séparer d'une vedette si la compensation financière associée l'emporte sur les pertes découlant de performances sportives de moindre qualité. De même, une grande équipe a intérêt à acquérir un bon joueur dans la mesure où son prix d'achat n'excède pas les gains financiers espérés.

Si le sport européen reste fondamentalement ancré dans une logique associative, le sport nord-américain est marqué par une logique foncièrement économique. L'opposition traditionnelle des deux modèles permet de comprendre les enjeux et les évolutions possibles du sport européen. En tout état de cause, le sport européen ne peut ignorer le modèle américain dans la mesure où ce dernier lui apporte des éléments de réflexion et d'analyse pour une meilleure gestion. Aux Etats-Unis, le système des ligues fermées est en vigueur, suscitant en Europe des interrogations quant à la possibilité de l'adoption d'un tel fonctionnement notamment pour le football européen.

Une ligue fermée consiste en un regroupement de clubs formant ainsi une sorte de cartel excluant tout système de promotion – relégation. Au sein d'une telle ligue, les clubs s'apparentent à des entreprises franchisées : pour participer à la compétition, chaque club doit payer un droit d'entrée. Sans être totalement fermée, la ligue ne s'ouvre que très peu à

de nouveaux clubs et, quand c'est le cas, à condition que le club candidat ne nuise pas aux clubs déjà membres. La maximisation du profit de la ligue est recherchée afin que les recettes de la ligue aient des retombées positives sur l'ensemble des clubs la composant. Dans ce cadre, tous les clubs appartenant à la ligue ont intérêt à ce que le spectacle et la compétition soient captivants pour le public, attractifs pour les spectateurs et les médias, donc incertains quant au résultat. Le but est de générer le plus de recettes possible afin de donner les moyens financiers à la ligue, donc aux clubs, de prospérer.

Ce système a été fréquemment analysé comme une anomalie dans le contexte américain libéral dans la mesure où il s'apparente à une application de l'idéologie collectiviste : l'intérêt de la collectivité (la ligue) passe avant l'intérêt individuel (le club), chaque entité (chaque club) mettant ses ressources au service du groupe (la ligue) pour lui permettre de vivre et de se développer. Cependant, le sport a été reconnu comme une activité spécifique ne tombant pas sous le coup de la loi anti-trust. Les droits audiovisuels sont par conséquent négociés de façon globale et les revenus sont partagés entre les membres de la ligue. Le fonctionnement repose, par ailleurs, sur une forte régulation avec, en particulier, deux règles :

- **Le « *salary cap* » :** apparu au début des années 1980 dans le basket-ball, ce plafonnement de la masse salariale a été initié pour contrecarrer les hausses de salaires et les stratégies de certains joueurs autonomes. Une négociation collective définit le pourcentage des revenus de la ligue qui revient aux joueurs et fixe ainsi un maximum en termes de masses salariale globale des joueurs de la ligue et, partant, le plafond salarial autorisé pour chaque club. Grâce à ce système, chaque club est contraint soit de maîtriser les salaires, soit de modifier la composition de ses effectifs (réduction du nombre de stars). Les clubs les plus riches ne peuvent donc concentrer tous les meilleurs joueurs, ce qui permet d'éviter l'amoindrissement de l'équilibre compétitif, donc de l'intérêt du championnat pour le public.

- **Le « *draft* » :** afin d'équilibrer la compétition et de répartir les talents, une règle d'embauche régit le marché des joueurs en fin de saison. Les amateurs entrant dans le secteur professionnel (joueurs issus des championnats universitaires, des collèges, des ligues étrangères…) sont classés par des experts selon leur valeur sportive ; le club arrivé dernier de sa ligue est prioritaire pour recruter (il choisit logiquement le

meilleur joueur), le principe s'appliquant jusqu'au tour de recrutement du dernier club, à savoir le champion de la ligue. Le joueur n'a pas le droit de refuser d'intégrer le club qui l'a sélectionné, ce qui ne manque pas de soulever des protestations au sein des syndicats de joueurs puisque cette règle constitue une entrave à la mobilité du travail.

Le fonctionnement des ligues fermées américaines et la régulation en vigueur se révèlent donc très éloignés du modèle européen. Ces divergences sont synthétisées dans le tableau 4.

Caractéristiques	*Modèle américain*	*Modèle européen*
Conception du sport	• Le sport est utile à l'activité économique. • Il est un secteur qui peut être analysé comme tout autre secteur industriel ou commercial.	• Le sport a fondamentalement une vocation éducative, sanitaire, sociale. Il repose traditionnellement sur le bénévolat et l'amateurisme. • Il est un secteur spécifique qui nécessite une législation particulière.
Régulation	• La négociation collective permet de régler les conflits entre les parties prenantes. • Une forte régulation pour garantir l'équilibre compétitif avec deux systèmes : ✓ pour le marché du travail : le « *draft* » et le « *salary cap* », ✓ pour le partage des revenus : la négociation collective des droits audiovisuels et le partage des revenus selon les ligues et le type de ressources.	• Le sport est organisé selon une structure hiérarchique (organismes internationaux – fédérations nationales – ligues – clubs...). • Une dérégulation : ✓ sur le marché du travail, surtout avec l'arrêt Bosman ; ✓ sur le partage des revenus, avec une absence de négociation collective et pas de partage des revenus.
Risques	• Une question clé : faut-il maximiser les profits ou plutôt les victoires ? • Faut-il privilégier les équipes locales, stables, auxquelles les supporters sont plus susceptibles d'être attachés et fidèles, plutôt que les équipes nomades qui ne respectent pas vraiment la culture locale ? • Danger quant à la dépendance médiatique : si un jour le sport n'intéresse plus autant les médias, quelles seront les ressources financières des clubs et des ligues ?	• Une contradiction : le spectacle sportif, en tant qu'activité économique, doit respecter la législation sur la concurrence économique, mais une spécificité du secteur sportif est reconnue par la loi. • Un déséquilibre lié au fait que les clubs aux ambitions européennes investissent plus dans le talent que les autres. • Un endettement préoccupant des clubs (charges salariales croissantes, dépendance financière par rapport aux médias...). • Une législation qui bride la marge de manoeuvre des clubs. • Une réduction de l'incertitude du résultat, donc une diminution de la fidélité des supporters et une baisse de l'intérêt sportif de la compétition, d'où un tassement des audiences médiatiques. • Des ressources insuffisamment diversifiées.

Tableau 4 : Éléments de comparaison des modèles sportifs européen et américain (d'après Gouguet, (2004)

le rappel des éléments caractérisant le modèle européen (versus le modèle américain) permet de mettre en évidence les spécificités du sport en Europe et, partant, ses fragilités, notamment en termes de performances économiques. Une telle analyse met en lumière la nécessaire réflexion sur les modes de gestion des clubs sportifs, notamment pour des sports professionnels aussi populaires que le football et le rugby.

1.3. DEUX EXEMPLES COMPLEMENTAIRES : LE FOOTBALL ET LE RUGBY

Deux disciplines sportives permettent d'illustrer ces évolutions et caractéristiques du sport européen et, plus spécifiquement, du sport français : populaires et mondialement répandus, le football et le rugby trouvent leurs origines sur les mêmes terres, mais ont suivi des chemins sensiblement différents. La mise en parallèle de ces deux sports d'équipe les plus médiatisés éclaire les analyses précédemment présentées. L'élaboration d'un tableau synoptique rend cette comparaison plus lisible (cf. tableau 5).

	Football	*Rugby*
Origines historiques	➲ Naissance dans les « *public schools* » britanniques avant le milieu du XIXe siècle. ➲ Division en deux pratiques distinctes après 1860 : le « *football association* » et le « *football rugby* ».	➲ Légende fondatrice célèbre : dans la cour de la *public school* de la ville de Rugby, en 1823, un jeune lycéen d'extraction bourgeoise prend le ballon dans ses mains et le porte dans le but adverse. ➲ Un mythe sans réelle épaisseur historique puisque cette forme de football rurale et populaire, appelée « *folk football* », est apparue dès le XVIIe siècle au Nord de l'Angleterre. ➲ Affaiblissement marqué de la pratique au XIXe siècle avec l'urbanisation et l'industrialisation, mais progression au sein des *public schools* bourgeoises.
Spectacularisation	➲ Dès le début du XXe siècle, avec l'organisation régulière de compétitions, l'apparition d'un esprit de concurrence et la fréquentation des stades par les spectateurs. ➲ Dès avant 1914, pénétration de l'économie dans la sphère du football (augmentation des recettes de billetterie, paiement de l'équipement des joueurs, remboursement des frais...).	➲ Rupture en 1995 : avec la professionnalisation, basculement vers le principe du spectacle avec intensification du calendrier des compétitions, exigence d'exposition médiatique, constitution d'une élite pour attirer les spectateurs et les médias.
Émergence du professionnalisme	➲ Dès la Première Guerre Mondiale, la démocratisation du football et l'ouverture aux classes sociales modestes entraînent de fréquentes indemnisations contre l'implication sportive (pratique de l'amateurisme marron). ➲ Question soulevée dès les années 1920. ➲ Création en 1930 de la Coupe de Sochaux qui réunit 8 clubs français et esquisse une compétition nationale. ➲ Adoption du principe du professionnalisme en 1931. ➲ Statut du joueur professionnel entériné en 1932 avec autorisation donnée aux clubs de recourir à des joueurs salariés. ➲ De 1890 à 1932, passage du « *gentleman footballeur au professionnel* » (Wahl et Lanfranchi, 1995).	➲ En 1895, mise à l'écart de la Northern Union anglaise qui autorise le versement de compensations financières aux joueurs et simplifie le jeu, ramenant le nombre de joueurs à treize. Scission entre le rugby à treize, d'ores et déjà lancé dans une logique professionnelle, et le rugby à quinze, ancré dans l'éthique de l'amateurisme. ➲ En 1991, « *la Coupe du Monde débarque dans le berceau du rugby amateur, le professionnalisme reste un mythe qui attire, qui fait peur et qui paraît encore inaccessible* » (Lecocq, 2005). ➲ Lors de la 3e Coupe du Monde, renoncement de l'International Board à l'obligation d'amateurisme des joueurs : la discipline devient « *open* », notion politiquement correcte pour signifier que les frontières entre amateurisme et professionnalisme deviennent perméables.
Processus de professionnalisation	➲ 1ère phase : de 1932 à 1945, développement du professionnalisme sous l'impulsion des dirigeants de clubs qui désirent contrôler les rémunérations. ➲ 2ème phase : de 1945 à 1960, amélioration du processus de recrutement des joueurs, origine sociale très modeste. - Joueur considéré comme une « *marchandise vivante* » (Wahl et Lanfranchi, 1995) puisqu'il rapporte quelque chose à son vendeur, l'acquéreur pense en tirer profit et le joueur lui-même tire un avantage financier de la transaction. - Dès les années 1950, dénonciation du statut « *d'esclave* » du joueur à la merci des dirigeants de clubs. Instauration du contrat à durée déterminée dès 1969. - Adoption de la Charte du football professionnel en 1973 qui marque le passage d'une logique de recrutement à une logique de formation, le joueur devenant un travailleur à part entière. D'esclave, le joueur est devenu « *mercenaire* » (Wahl et Lanfranchi, 1995) entre 1961 et 1980. ➲ 3ème phase : à partir des années 1980, début du « *temps de la déraison* » (Wahl et Lanfranchi, 1995) avec un accroissement des montants des transferts et des salaires des joueurs, une dépendance du football vis-à-vis des médias et surtout de la télévision (droits télévisés = part majeure dans le budget des clubs), une diminution relative des recettes de billetterie, une augmentation de la publicité et du *sponsoring*.	➲ Année charnière pour le rugby en 1995 avec une nette distinction entre amateurisme et professionnalisme : modalités pratiques différentes (calendriers et horaires distincts, conventions entre clubs professionnels relevant du droit privé et municipalités propriétaires des stades, intensification de l'entraînement pour les professionnels...). ➲ Adoption de critères financiers, sportifs et matériels en 1996 pour définir ce qu'est un club de rugby professionnel français. ➲ En 1998, création en France de la Ligne Nationale de Rugby (L.N.R.), personne morale chargée de la gestion du rugby professionnel.

Structuration des compétitions	➲ Création d'une compétition nationale au cours des années 1930 qui permet l'émergence d'une élite de joueurs et d'équipes. ➲ 1ère Coupe du Monde en 1930.	➲ 1ère formalisation des règles du jeu en 1846. ➲ 1er tournoi international organisé en 1884, le « *tournoi des quatre nations* » (Irlande, Angleterre, Ecosse, Pays de Galles), qui s'élargit en 1910 à la France, devenant ainsi le « *tournoi des cinq nations* » (devient en 2000 le « *tournoi des six nations* » avec l'intégration de l'Italie). ➲ 1ère Coupe du Monde en 1987.
Carrière des joueurs	➲ Marché des transferts dynamiques dès les années 1930 avec une augmentation des salaires et un recrutement progressif à l'étranger. ➲ Dès les années 1980, mobilité des joueurs entre les grands clubs dotés de moyens financiers importants. Apparition de nouveaux acteurs pour la gestion des carrières : les agents.	➲ Fidélité envers le club jusqu'au début des années 1990 avec divers soutiens apportés par le club au joueur (rémunérations, emploi après la carrière sportive...). ➲ Mobilité et transferts des joueurs à partir de 1995.
Statut des joueurs	➲ Semi-professionnalisme très fréquent dès les années 1930 (activité professionnelle + activité sportive), reconversion difficile et non reconnaissance du statut de footballeur comme métier. ➲ Reconnaissance du métier de footballeur en 1973 grâce à la Charte du football professionnel. ➲ Augmentation du nombre de joueurs professionnels au cours des années 1970-1980 et creusement des écarts entre les vedettes et les joueurs plus modestes.	➲ Fréquence de l'amateurisme marron tant que le professionnalisme n'est pas officiellement reconnu. Pluri-activité très répandue. ➲ Reconnaissance du métier de rugbyman professionnel en 1995. ➲ Instauration de trois statuts différents : joueur professionnel, joueur pluri-actif, joueur espoir. ➲ Adoption de la Convention nationale du rugby qui assainit les rapports entre les acteurs du professionnalisme (clubs, employeurs, joueurs, entraîneurs).
Statut des clubs	➲ Clubs amateurs : associations dépendant de la loi de 1901. ➲ Clubs professionnels : S.A.O.S., S.A.S.P. ou E.U.S.R.L. ➲ Contrôle de gestion assuré dès 1990 par la Direction Nationale de Contrôle de Gestion (D.N.C.G.).	➲ Clubs amateurs : associations dépendant de la loi de 1901. ➲ Clubs professionnels : S.A.O.S., S.A.S.P. ou E.U.S.R.L. ➲ Contrôle de gestion assuré dès 1995 par la Direction Nationale d'Aide et de Contrôle de Gestion (D.N.A.C.G.).

Tableau 5 : Caractéristiques et évolutions du football et du rugby

L'intérêt du tableau 5 est de permettre la mise en regard des évolutions respectives des deux disciplines populaires et mondialement répandues que sont le football et le rugby. Le premier est emblématique des transformations profondes qu'a connues le sport au cours de la période contemporaine et, partant, des enjeux et questions qu'il soulève, tant en termes socioculturels qu'en termes économiques. Le second connaît un essor considérable depuis plusieurs années, sa médiatisation allant de pair avec sa professionnalisation et la pénétration de l'économie en son sein. Comme le montre le tableau 5, la mise en parallèle de l'histoire et des caractéristiques du football et du rugby révèle un caractère asynchrone entre les deux sports : les phases de maturation des deux disciplines sont sensiblement identiques, mais fortement décalées dans le temps. Globalement, le football connaît ses évolutions plus d'un demi-siècle avant le rugby : par exemple, le football adopte le professionnalisme en 1931, le rugby seulement en 1995 ; la première coupe du monde est organisée en 1930 pour le football, en 1987 pour le rugby ; la mobilité des footballeurs est notable dès les années 1980, tandis qu'elle ne l'est qu'après 1995 pour les rugbymen. Au vu de ces similitudes, il semble pertinent d'appréhender les deux disciplines de façon conjointe : le football constitue une sorte de précurseur pour le rugby dans la mesure où ses évolutions précèdent celles du rugby ; de plus, leur lien de parenté historique et leurs transformations parallèles aboutissent, en ce début de XXIe siècle, à des interrogations convergentes (place de l'éthique sportive dans un contexte de marchandisation du sport, adoption d'un système de ligues ouvertes ou fermées, influence des médias sur le spectacle sportif...).

L'évolution parallèle, mais asynchrone, du football et du rugby illustre les processus à l'œuvre dans le sport professionnel (spectacularisation, marchandisation, professionnalisation…). Bien que les deux disciplines ne soient pas strictement comparables, il semble intéressant de les mettre en perspective : le football, sport populaire et mondial, a pris une longueur d'avance sur les autres disciplines dans ses

rapports aux médias, à l'économie ou à la société elle-même ; de ce fait, il ouvre la réflexion pour d'autres sports moins marqués par ces transformations. Le rugby, en pleine expansion et en pleine mutation, s'appuie sur des valeurs que plusieurs analyses estiment mises en danger par une évolution semblable à celle du football. Ainsi, pour comprendre et prévenir les changements profonds des clubs sportifs professionnels, il convient d'en dégager les caractéristiques et de déterminer la pertinence de l'application des méthodes et théories marketing à ces organisations.

2. LE CLUB SPORTIF PROFESSIONNEL, UNE ENTREPRISE ATYPIQUE CONCERNEE PAR LES ENJEUX D'IMAGE ET DE MARQUE

Le sport étant étroitement lié au contexte socio-économique contemporain, il se révèle logiquement concerné par les processus de spectacularisation et de marchandisation, dont le corollaire est l'irruption d'enjeux à la fois économiques (rentabilité, gestion rationnelle de l'organisation, stabilité financière...) et médiatiques (recherche de notoriété, modelage d'une image, offre de spectacle...). Dès lors, le marketing et, plus précisément, les éléments liés à l'image et à la marque, concernent directement le CSP. Cependant, un CSP est-il similaire à une entreprise et, par conséquent, peut-il recourir aux mêmes outils de management ? Les analyses relatives à l'image et à la marque valables pour une entreprise classique sont-elles applicables à l'organisation qu'est un CSP ?

2.1. LE CSP, UNE ENTREPRISE PARMI D'AUTRES ?

En France, le sport est chapeauté par l'Etat qui endosse des fonctions régaliennes et délègue au mouvement sportif la mise en application des décisions. Les fédérations sont ainsi investies de la mission de promotion et d'organisation des disciplines sportives. Le rôle des associations et des structures fédérales est essentiel, ce qui n'empêche pas les acteurs économiques de participer à la vie du mouvement sportif dans un cadre légal cependant assez strict. La solidarité, essentiellement financière, entre les pratiques amateur et professionnelle constitue un pilier de l'organisation du sport français. Les clubs sportifs professionnels se transforment avec le contexte dans lequel ils s'insèrent et sont très fréquemment au cœur de débats quant à leurs spécificités.

2.1.1. LE CLUB SPORTIF PROFESSIONNEL, UNE ORGANISATION EVOLUTIVE

Alors que le système sportif est majoritairement fondé sur une logique associative, les transformations socio-économiques des années 1970 introduisent de profonds changements dans le monde du sport. Cependant, **l'idée selon laquelle le sport constitue un domaine spécifique qui doit rester à l'écart de la sphère politique et économique reste très prégnante** et le développement du *sponsoring* au cours des années 1980 est vu comme un réel danger par le mouvement sportif. La lutte contre les tendances que sont la spectacularisation et la recherche de la rentabilité ne permettent pas aux dirigeants élus de lutter contre la montée au pouvoir des managers et des experts. **Depuis le début des années 1980, le monde associatif se tourne vers un mode de fonctionnement issu du monde de l'entreprise** ; le secteur privé devient alors la référence en termes d'organisation et de gestion des structures, avec une logique de marché, d'efficacité et de production. « *Le modèle entrepreneurial et l'idée libérale semblent remplacer progressivement le modèle et l'idée associative des années 1970.* » (Gasparini, 1995).

De fait, le sport fait dorénavant partie intégrante de la société de consommation analysée par Baudrillard (1986). Par le biais de la télévision essentiellement, « *la composante*

spectacle des manifestations tend à être survalorisée aux dépens de la composante compétition, tout comme le sport-loisir, pratiqué dans des structures commerciales, concurrence le sport-performance organisé par les fédérations » (Chifflet, 1995). La logique économique prévaut de plus en plus, ravivant les craintes des défenseurs des valeurs associatives et de l'amateurisme : la manifestation sportive étant parfois un spectacle créé de toutes pièces par un organisateur, les clubs sont incités à acquérir des vedettes pour assurer le spectacle et, ainsi, rester concurrentiels sur les plans sportif, médiatique et économique. **Face à cette évolution, une rigueur, notamment financière, caractéristique des entreprises, s'avère nécessaire à la gestion des organisations sportives**, gestion notamment analysée par Loret (1995), Chantelat (2001), Ladrinoit et Tribou (2004), Hasrouri (2006), Senaux (2004) ou encore Bayle (2007).

« *En apparence, les clubs semblent se transformer en de véritables entreprises de spectacles et se doter de structures juridiques de plus en plus conformes aux statuts de la société anonyme par actions.* ***Tout se passerait donc comme si on assistait à un processus d'*****entrepreneurisation** ***des organisations sportives provoquant le déclin du projet associatif et des formes de l'amateurisme*** » (Chantelat, 2001). Or, les différences entre les finalités de l'association et de l'entreprise sont fondamentales : tandis que l'association repose sur une culture du désintéressement, une adhésion de ses membres, un ensemble de valeurs (sociales, éducatives, humanistes...), l'entreprise repose, quant à elle, sur une logique commerciale, une volonté de conquérir des marchés et une clientèle, une nécessité de compétitivité. Une association sportive qui met en avant la fraternité pour valoriser le sport qu'elle promeut utilise la valeur pour elle-même, en tant que vertu humaniste ; au contraire, une entreprise qui désire vendre un produit instrumentalise l'idée de fraternité puisque la valeur devient un moyen de conquête de parts de marché. Compte tenu de cette opposition essentielle, peut-on affirmer que les clubs sportifs professionnels sont des entreprises ?

2.1.2. CONVERGENCES ENTRE L'ENTREPRISE ET LE CSP

Au regard des règles de concurrence établies par le traité de la Communauté Européenne, les CSP peuvent être considérés comme des entreprises. En effet, en droit communautaire,

une entreprise est « *une entité réalisant des activités économiques indépendamment de son statut juridique et de son financement* » (Bayeux, 2005). Andreff et Nys (2002) affirment que « ***par ses salaires, ses effectifs, son budget, un club professionnel est incontestablement une entreprise.*** » Le management d'une organisation requiert l'établissement de relations entre les facteurs de production et leur contribution au rendement ; à cet égard, les CSP peuvent être considérés comme les autres entreprises dans la mesure où ils essaient de **créer un produit (une victoire) en combinant divers facteurs de production (les membres de l'équipe)** (Carmichael, Thomas et Ward, 2000 ; Baqué, 2007).

Dans cette perspective, plusieurs stratégies sont envisageables : soit la logique capitaliste est appliquée au secteur sportif, comme aux Etats-Unis (ligues fermées, financement des clubs…), soit le maintien des clubs dans une logique associative est adopté. En France, une position intermédiaire a été instaurée par **la législation sur le sport** (lois de 1984, de 2000 et de 2003). Les dispositions législatives ont trait à plusieurs dimensions du sport, notamment :

- le principe de l'unité au sein de chaque fédération entre les pratiques amateur et professionnelle,
- la nécessité d'une solidarité financière entre le sport amateur et professionnel,
- l'autorisation, pour les clubs professionnels, d'acquérir leurs marques et la permission donnée aux fédérations de faire évoluer les droits audiovisuels en cédant leur propriété aux clubs professionnels dans le but d'asseoir leur stabilité financière,
- une certaine liberté donnée aux fédérations pour leur permettre de s'adapter à l'environnement économique et social,
- un encadrement strict de la participation à la vie fédérale pour les organisations et partenaires économiques contribuant aux activités sportives,
- la permission donnée aux clubs d'alléger leurs charges en reconnaissant une rémunération du droit à l'image des joueurs.

Si cette législation tend à **ouvrir le sport français aux réalités contemporaines**, elle heurte cependant l'idéologie sportive traditionnelle profondément ancrée dans l'amateurisme, donc dans un idéal de désintéressement et de vocation socio-éducative. Par ailleurs, elle se révèle encore en décalage par rapport à **l'évolution du contexte européen** : plusieurs pays ont effectivement opté pour la légalisation de la cotation en bourse des clubs (Allouche et Soulez, 2005), l'accroissement de la capacité d'accueil des infrastructures, la modernisation des stades (élargissement des services proposés dans les stades) ou encore l'absence de régulation financière des clubs professionnels. En Europe, plusieurs clubs se sont lancés dans des stratégies entrepreneuriales, à l'image de Manchester United ou du Real Madrid (Blanco Callejo et Forcadell, 2006). Cette tendance permet-elle cependant d'assimiler les clubs sportifs à des entreprises ?

Lardinoit et Tribou (2004) affirment qu'**un club sportif n'est pas une entreprise, mais qu'il exige une gestion semblable à celle d'une entreprise**. Dans cette lignée, Anny Courtade, dirigeante d'une société et présidente du Racing Club de Cannes (volleyball), met en évidence **les convergences entre l'entreprise et le club sportif**. Outre le partage de **valeurs** sensiblement identiques (esprit d'équipe, dépassement de soi…), l'**exigence de résultat** constitue l'un des points communs aux deux types d'organisation précités, que ce résultat prenne la forme de profit ou de victoire ; dans les deux cas, l'**incertitude** fait partie du jeu. Par ailleurs, la **satisfaction du client** se situe au cœur de la stratégie non seulement de l'entreprise, mais aussi du club : l'une comme l'autre se doit d'offrir des produits et services adaptés à la demande et aux attentes de la clientèle afin de capturer et fidéliser celle-ci. Anny Courtade (entretien avec Lardinoit et Tribou, 2004) et Touchais (2001) mettent également en avant une convergence en termes de **gestion de l'incertitude** : lorsque l'entreprise prend des risques sur le marché du travail et des produits, le club sportif s'aventure quant à lui dans la « *glorieuse incertitude du sport* » relative non seulement au résultat de la compétition, mais aussi à la stratégie managériale des acteurs. Enfin, la **gestion d'un produit et d'une marque** constitue un point supplémentaire de rencontre entre l'entreprise et l'organisation sportive. Le développement d'une gamme de produits permet d'asseoir une marque au sein d'un marché et, partant, de positionner l'entreprise ou le club par rapport à ses concurrents et/ou ses partenaires.

Enfin, sur le plan juridique, les CSP tendent à se rapprocher du droit commercial classique appliqué aux entreprises. Comme l'illustrent l'histoire du football (Wahl, 2000) et du rugby (Chovaux et Nuytens, 2005), une double rupture marque l'évolution des clubs sportifs que soulignent Bourg et Gouguet (2005) :

- une rupture juridique : les clubs à but non lucratif se transforment en sociétés commerciales ;
- une rupture économique : les nouveaux acteurs du secteur sportif que sont les actionnaires attendent un retour sur investissement.

De fait, avant 1914, le sport est principalement financé par ses pratiquants, tandis que la mise en spectacle ultérieure des compétitions conduit le public à devenir la source majeure des recettes jusqu'aux années 1980. Ensuite, les chaînes de télévision, les sponsors et les collectivités territoriales prennent le relais, modifiant la physionomie économique des clubs sportifs. A cet égard, l'exemple du football est probant (Torgler, 2004 ; Ozawa, Cross et Henderson, 2004 ; Miralles, 2005 ; Bolotny, 2007) : depuis plus de 25 ans, le montant des recettes de billetterie et des subventions a été multiplié par cinq, celui du *sponsoring* par 33, celui des droits télévisés par 1 220 et celui du chiffre d'affaires (hors indemnités de transferts) par 23. Les contrastes d'une telle évolution ont révélé la nécessité d'aménager de nouveaux dispositifs législatifs plus adaptés à la situation économique inédite des organisations sportives. Ainsi, le statut juridique des clubs s'est profondément modifié depuis la loi de 1901 relative au droit d'association et une série de textes législatifs a été adoptée : loi de 1975 relative aux SEMS (sociétés d'économie mixte sportive), loi du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives, loi du 7 décembre 1987, loi du 13 juillet 1992, loi du 28 décembre 1999, relative au choix entre trois statuts : SAOS (société anonyme à objet sportif), EUSRL (entreprise unipersonnelle sportive à responsabilité limitée) et SAEMS (société anonyme d'économie mixte sportive), loi du 1er juillet 2000, loi du 1er août 2003, ou encore loi du 15 décembre 2004, relative au droit collectif à l'image.

LEGISLATION	OBJET DE LA REGLEMENTATION
Loi du 29 oct. 1975, dite loi Mazeaud	• Relative au développement de l'éducation physique et du sport. • Permet la création par les clubs professionnels de sociétés d'économie mixtes locales (S.E.M.L.).
Loi du 16 juil. 1984, dite loi Avice	• Relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives. • Impose aux associations sportives dépassant certains seuils la création d'une société à objet sportif (S.A.O.S.) ou d'une société d'économique mixte sportive locale (S.E.M.S.L.). Les associations concernées sont celles dont l'organisation de manifestations payantes aboutit à des recettes supérieures à 2,5 millions de francs et employant des sportifs dont le montant total des rémunérations est supérieur à 2,5 millions de francs.
Loi du 7 déc. 1987, dite loi Bergelin	• Assouplissement du régime mis en place par la loi Avice. • Les groupements sportifs dépassant les seuils réglementaires ne sont plus contraints de constituer une société et peuvent continuer à gérer leur activité professionnelle par le biais de l'association, à condition que celle-ci adopte des statuts renforcés.
Loi du 13 juil. 1992, dite loi Bredin	• Abrogation du choix du régime d'association à statuts renforcés. • Autorise les associations à statuts renforcés existantes de conserver ce régime, à condition que leurs comptes annuels ne soient pas déficitaires pendant deux exercices consécutifs.
Loi du 28 déc. 1999	• Abrogation définitive du régime de l'association à statuts renforcés. • Obligation de se constituer en société pour la gestion de leur secteur professionnel pour les associations sportives participant à l'organisation de manifestations payantes dont les recettes dépassent 7,5 millions de francs et employant des sportifs dont le montant total des rémunérations dépasse 5 millions de francs. • Possibilité de choisir entre trois statuts : entreprises unipersonnelles sportives à responsabilité limitée (E.U.S.R.L.), société anonyme à objet sportif (S.A.O.S.) et société anonyme sportive professionnelle (S.A.S.P.). • Les clubs dépassant les seuils réglementaires ne peuvent plus opter pour le régime de la S.E.M.S.L., mais les sociétés existantes peuvent conserver ce statut.
Loi du 1er juil. 2000, dite loi Buffet	• Organisation du statut et le rôle des fédérations sportives et des groupements sportifs. • Régulation du rôle des collectivités territoriales, du sport de haut niveau, de la surveillance médicale, des assurances, de la sécurité des équipements et des manifestations, de la programmation des équipements sportifs, des formations des professionnels.
Loi du 1er août 2003, dite loi Lamour	• Volonté de renforcer la compétitivité des clubs français sur la scène européenne. • La fédération sportive peut céder aux clubs tout ou partie des droits d'exploitation audiovisuelle des compétitions organisées par la ligue professionnelle. • Instauration du principe de solidarité et de mutualisation entre les clubs et entre la ligue professionnelle et sa fédération.
Loi du 15 déc. 2004	• Adaptation du cadre législatif français à l'organisation du sport professionnel dans le contexte européen. • Volonté d'améliorer la compétitivité économique des clubs sportifs professionnels français vis-à-vis de leurs homologues européens et de conserver les meilleurs talents en France. • Instauration d'un dispositif de droit d'image collectif ouvert aux clubs constitués sous forme de sociétés sportives, de la sécurisation du travail des sportifs sélectionnés en équipe de France et de l'exonération du versement de 1% sur les contrats de travail à durée déterminée.
Loi du 30 déc. 2006	• Autorise la cotation des clubs de football en bourse.

Tableau 6 : La législation française relative aux statuts des groupements sportifs professionnels

En conséquence, **le secteur sportif est désormais constitué d'une diversité d'organisations**, comme le soulignent Tribou et Augé (2006). La prise en compte des éléments économiques et juridiques conduit à distinguer trois types d'organisations sportives :

- **Les services publics du sport** (autorités ministérielles, collectivités locales et territoriales…).
- **Les clubs sportifs amateurs du secteur associatif** : ces organisations à but non lucratif ne s'inscrivent pas dans la logique économique de maximisation du profit, mais privilégient des objectifs éthiques fondés sur une offre non marchande à visée éducative.
- **Les clubs sportifs professionnels du secteur commercial** : « *les clubs sportifs professionnels sont des entreprises commerciales qui visent à accroître leur chiffre d'affaires et leur part de marché, à des fins de bénéfices* » (Tribou et Augé, 2006). Toutefois, se conjuguent une éthique issue de l'amateurisme et une éthique utilitariste ancrée dans le professionnalisme. Ces clubs sont « *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* » (Tribou et Augé, 2006).

Ainsi, la diversité juridique des entités composant le domaine sportif se définit par l'existence de trois secteurs régis par des cadres réglementaires différents, comme l'indique la figure 10.

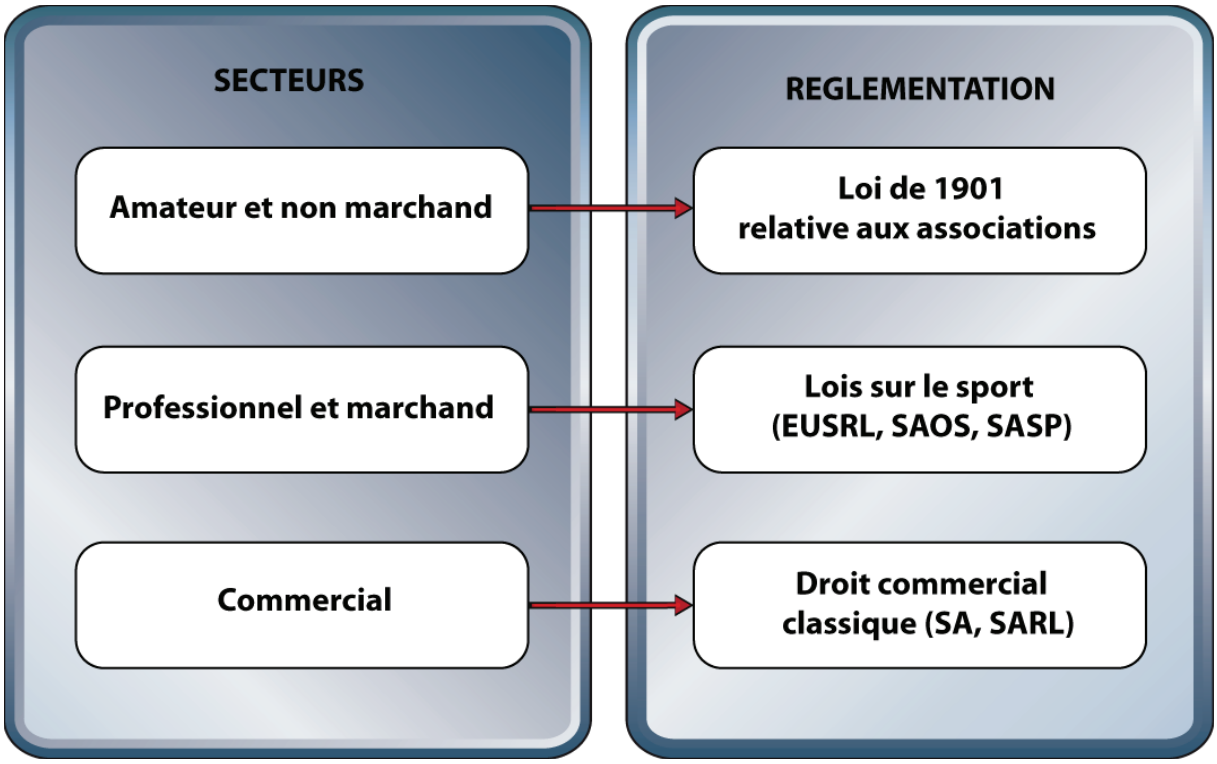


Figure 10 : Les trois secteurs sportifs et leurs cadres réglementaires respectifs

Il apparaît donc que les CSP tombent sous l'autorité d'une législation particulière, bien que certains clubs puissent opter pour un statut juridique classique de type Société Anonyme. Le fait que le législateur élabore une réglementation spécifique conduit à considérer que les CSP diffèrent à plusieurs titres des entreprises traditionnelles.

2.1.3. LES SPECIFICITES DU CSP

Selon Lardinoit et Tribou (2004), le sport s'avère être un objet différent d'une entreprise et spécifique à plusieurs égards :

- Le produit sportif (la compétition) exige la présence d'au moins deux acteurs et se solde par une situation monopolistique (le vainqueur de la compétition).

- La concurrence ne s'exerce pas véritablement puisqu'elle est réduite à des espaces nettement délimités (ligues 1 et 2 en Europe pour le football, ligues majeures et mineures aux Etats-Unis).

- La production sportive elle-même est particulière dans la mesure où le spectacle est « *intangible, éphémère, imprévisible et subjectif. Il est simultanément façonné et consommé* » (Lardinoit et Tribou, 2004).

- Le parrainage constitue lui aussi une spécificité du sport professionnel : il se fonde sur les liens qu'établissent les consommateurs entre le sponsor et le sportif ou l'équipe sponsorisé(e).

- L'offre associative et semi-professionnelle de services sportifs s'avère participer de la singularité sportive : la GRH se révèle sensiblement différente entre une entreprise engageant exclusivement des salariés et un club sportif, mêlant des permanents rémunérés, des bénévoles ou encore des dirigeants élus.

- La dimension éthique mérite d'être prise en considération : outre les enjeux économiques et médiatiques du sport spectacle, les fonctions éducatives, sanitaires et sociales du sport restent prégnantes. Aussi professionnel soit-il, le sport de haut niveau ne peut éluder ces considérations éthiques, étant lui-même fortement inséré dans la vie sociale.

Les travaux de Neale (1964) mettent également en exergue les spécificités du secteur sportif. La première particularité réside, selon Neale (1964), dans le fait que **les recettes dépendent de la compétition entre les sportifs ou les équipes**, et non de la compétition directe entre les entreprises employant les compétiteurs. « *Plus la collusion économique est grande, plus il y a compétition sportive et plus grands sont les profits* » (Neale, 1964). La seconde particularité du secteur sportif tient à la nature du produit. **Le spectacle qu'est le match est un produit unique émanant de deux systèmes de transformation :** le club, qui représente la firme sur un plan légal, et l'instance organisatrice des compétitions, qui est l'entité de base sur le plan économique.

Dans la lignée de cette analyse du sport sous l'angle du marché et de sa structure particulière, Minquet (2004) souligne également les spécificités du sport qui distinguent

celui-ci de l'entreprise. Il met en avant le fait que **l'offre précède la demande et structure le marché** ; en d'autres termes, les ligues professionnelles et fédérations sont en situation de monopole sur le marché du spectacle sportif dans la mesure où elles déterminent en amont la quantité offerte à la clientèle (fréquence et nature des compétitions). D'autre part, le sport se singularise par « ***une fermeture du marché par le haut*** » puisque seul un nombre limité d'acteurs peut prendre part à la compétition et se place dans l'incertitude d'une qualification ; il existe aussi « ***une ouverture du marché par le bas*** » puisque le risque de relégation introduit une « *césure à la baisse des recettes dans le budget d'un club* » (moins de spectateurs, de *sponsoring* et de droits télévisés, vente de joueurs…). De plus, Minquet (2004) souligne **la particularité de la production sportive, définie par son caractère non répétitif et ponctuel** : il s'agit effectivement d'une « *production jointe dépendante :*

1) *de celle du club ;*

2) *de celle des autres clubs ;*

3) *de l'organisation des compétitions et donc des différents acteurs.* »

Cette production est en réalité **un service collectif** puisqu'elle est mise à la disposition de tous, sans qu'aucun processus d'appropriation n'intervienne. Elle peut ou non correspondre aux attentes du marché et, par conséquent, générer un chiffre d'affaires très variable. Tribou et Augé (2006) affirment que « ***proposer des services sportifs, ce n'est pas tout à fait vendre des services banals*** ». Comment définir le service sportif ? Quelle est son originalité ? Lendrevie, Lévy et Lindon (2003) rappellent ce qu'est un service au sens large et en quoi son marketing est spécifique. Les frontières s'avèrent souvent floues entre biens et services, un continuum existant entre ces deux types de produits. Toutefois, deux conditions permettent de différencier les services des biens : tout d'abord, la prédominance de l'immatérialité ; ensuite, l'absence d'un transfert de propriété. Un service se définit grâce aux cinq propriétés essentielles que sont l'intangibilité, l'inséparabilité de la production et de la consommation (un service est produit et consommé simultanément, sans possibilité de le stocker [contrainte temporelle] et il requiert souvent la présence du client pour exister [contrainte spatiale]), la participation des clients à la production du service, la relation directe entre le client et le personnel de l'organisation prestataire du service et, enfin, l'hétérogénéité de la qualité (contingences météorologiques, sanitaires, matérielles…). Cette caractérisation du

service rejoint ainsi l'analyse de Lardinoit et Tribou (2004) : le spectacle sportif est « *intangible, éphémère, imprévisible et subjectif* » et « *simultanément façonné et consommé* ».

Si l'on considère que le CSP est une entreprise de services dotée de spécificités, alors il est nécessairement **confronté à des flux financiers, à des charges et des recettes,** mais d'une nature particulière. Deux types de recettes se distinguent (Minquet, 2004), le chiffre d'affaires correspondant à la somme de celles-ci :

- **les recettes dites sur matches**, « *c'est-à-dire les recettes liées à la compétition et au spectacle : la billetterie* » ;
- **les recettes dites fatales**, « *c'est-à-dire les recettes liées au fait que le sport est multiproduit : support de communication, vecteur d'image et service public* ». Elles sont donc composées de *sponsoring*, de droits télévisés, de subventions publiques et de produits d'exploitation divers (buvette, prestations hôtelières, *merchandising*…).

L'augmentation globale des recettes des clubs de football professionnel s'explique, selon Minquet (2004), par **un accroissement du chiffre d'affaires liés aux produits fatals, alors que les recettes sur matches ont vu nettement décroître leur part relative**. De ce fait, les clubs sont de plus en plus dépendants des recettes fatales, lesquelles sont elles-mêmes liées au « ***capital joueurs*** », ce qui semble naturel puisque la production sportive repose sur la prestation des sportifs. Comme l'affirme Bourgeois (2007), les joueurs peuvent être considérés comme des actifs incorporels dont la constitution passe par différentes étapes : l'évaluation des besoins, le choix d'un type de recrutement et le traitement comptable des transferts. Minquet (2004) précise **les deux types d'investissement permettant de fonder le capital joueurs :**

- **le développement d'un centre de formation au sein du club ;**
- **les transferts de joueurs.**

Or, un joueur génère à la fois des charges et des recettes pour le club qui l'emploie. Outre le coût inhérent à son recrutement et à sa rémunération, il est une source de profit pour le

club à divers égards (recettes sur matches, recettes fatales, recettes liées à l'image du joueur lui-même). Les coûts de production de la prestation sportive ne peuvent être réduits dans la mesure où les règles fixent la quantité de facteurs de production (les joueurs) à mettre sur le terrain, toute élimination d'un acteur (un joueur) exigeant son remplacement. Dès lors, si le coût de production augmente (par le biais de l'accroissement des salaires ou de l'achat onéreux d'un joueur vedette, par exemple) et s'il n'est pas possible d'agir sur le prix (montant des billets), alors les gains sont nécessairement amoindris… à moins de développer les recettes fatales ! Ce raisonnement rejoint les travaux de Baumol (1966) qui souligne **l'originalité des activités de spectacle** : au sein de ce secteur, la productivité ne peut être améliorée car, pour accroître la qualité, il faut nécessairement augmenter les dépenses (répétitions plus fréquentes, recrutement d'artistes talentueux, donc rares et bien rémunérés). Or, le sport professionnel s'apparente aux arts du spectacle : pour produire un match de football ou de rugby, il faut forcément onze ou quinze joueurs sur la pelouse ; la qualité de la rencontre sportive dépend en grande partie des compétences des acteurs, lesquels doivent se soumettre à un entraînement intense pour atteindre un haut niveau technique dans leur discipline. **Ainsi, la problématique de la productivité et des coûts rejoint celle des spectacles traditionnels.**

Pour asseoir la solidité de leur budget, les clubs professionnels sont confrontés à un nécessaire arbitrage entre les recettes sur matches et les recettes fatales. Sur un marché du travail segmenté, ils doivent non seulement gérer des talents sportifs, mais aussi tenir compte de la portée spectaculaire et médiatique des acteurs. Un tel management se révèle original, mais, par les éléments mis en jeu (valeurs, satisfaction du client, offre de services…), les CSP se rapprochent du monde des entreprises. En conséquence, le management appliqué aux

entreprises peut trouver une résonance pertinente au sein du secteur sportif professionnel.

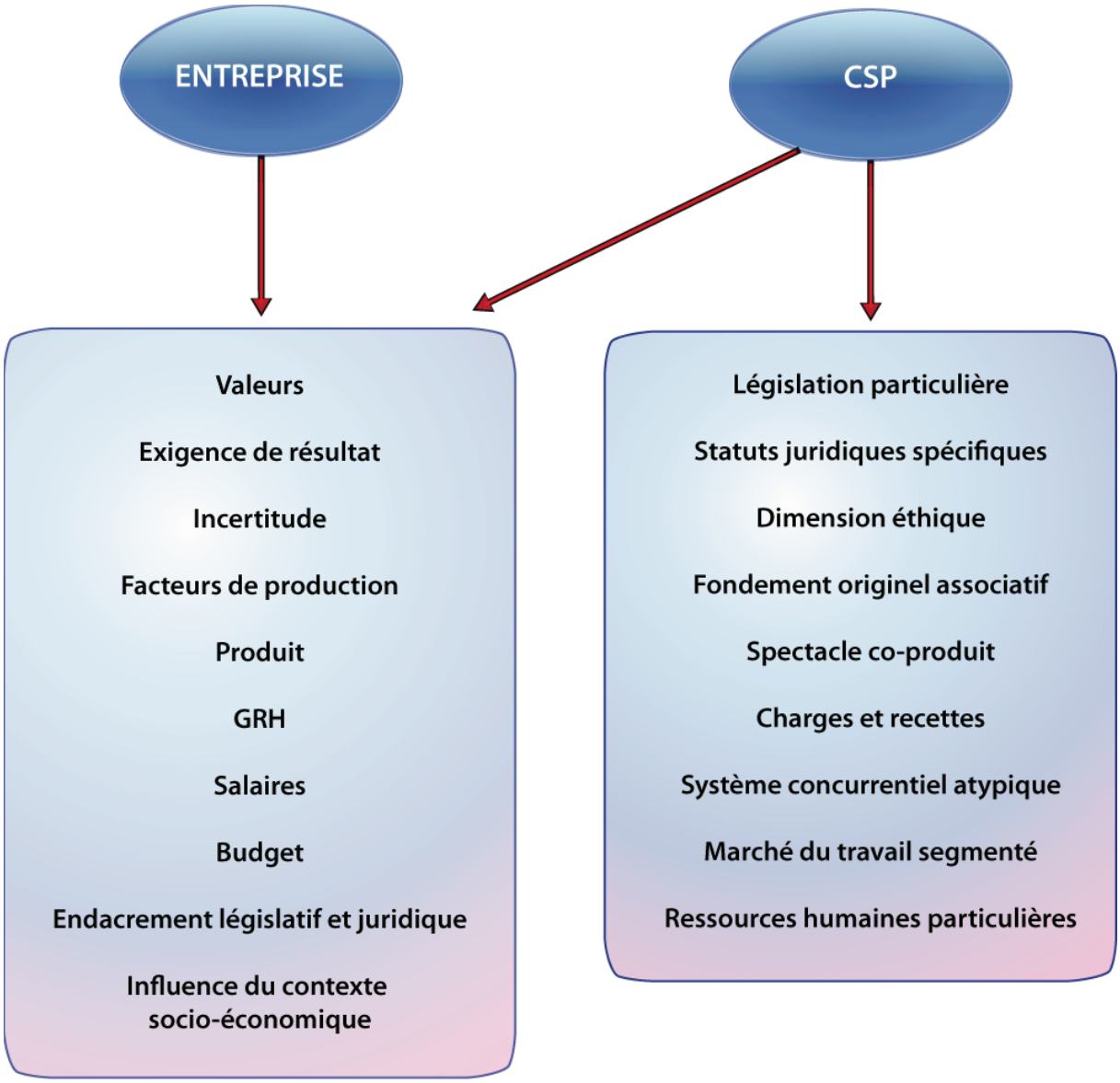


Figure 11 : Convergences avec l'entreprise et spécificités du club sportif professionnel

2.2. LE CSP AU CŒUR D'EXIGENCES DE MANAGEMENT STRATEGIQUE

Tribou et Augé (2006) affirment que « ***gérer un club sportif ne consiste pas simplement à appliquer les outils de la gestion au produit sportif.*** » Les spécificités du secteur sportif permettent de postuler la nécessaire mise en œuvre de stratégies et d'outils adaptés à ces particularités. A cet égard, **le marketing sportif** est une branche spécifique du marketing. Il peut être défini comme une technique de communication qui a pour but d'établir un lien identitaire entre un nom commercial et un événement ou un acteur sportif. Il permet d'établir des échanges entre, d'une part, une entreprise ou une organisation qui désire valoriser sa marque et, d'autre part, un athlète, une équipe ou un événement qui véhicule des valeurs à même d'accroître la notoriété de la marque. Dans ce contexte, l'entreprise ou l'organisation utilise les valeurs morales non pour elles-mêmes, mais pour leur popularité auprès des consommateurs. Ces valeurs sont donc dotées d'une véritable utilité, devenant ainsi un instrument marketing, un outil de communication, une technique de *merchandising*. **La problématique centrale du marketing sportif est, selon Katz-Bénichou (2004), de « *réaliser avec cohérence une hybridation entre une identité morale (éthique du sport) et une identité commerciale (territoire de marque)* »**, la valeur non commerciale de l'éthique sportive pour les consommateurs donnant à la marque sa valeur commerciale pour les partenaires de l'organisation sportive.

Cette interpénétration des dimensions économiques et sportives témoigne de la nécessité d'une gestion rigoureuse des CSP et, partant, de la question du recours aux méthodes managériales utilisées dans le monde de l'entreprise. L'exemple du football professionnel est à ce titre représentatif. Comme toute discipline sportive, le football se caractérise par une gestion des risques (relégation, défaite, blessures des joueurs…). De telles menaces introduisent le développement de stratégies indispensables à la bonne gestion d'un club (Minquet, 2004) :

- **la diversification des activités**, qui permet de réduire le risque lié à une activité fondée sur la monoproduction qu'est la performance sportive ;

- **la prise en compte de l'incertitude** quant aux recettes et aux retours sur investissements ;
- **le choix du mode de financement**.

En France, le sport professionnel (notamment le football, le handball, le basket et le rugby) est au cœur d'un processus de régulation original chapeauté par un organe indépendant chargé de contrôler la gestion des clubs professionnels : pour le football, il s'agit de la DNCG (direction nationale de contrôle de gestion), tandis que le rugby s'est doté de la DNACG (direction nationale d'aide et de contrôle de gestion). Ces organes s'inscrivent pleinement dans l'objectif de régulation du sport professionnel (Andreff, 2007) : ils visent à « *assurer l'équilibre et l'équité entre les différents participants d'un championnat* » (Desbordes, 2005) et à garantir le fait que les protagonistes engagés dans une compétition soient en mesure d'aller jusqu'à son terme en évitant la faillite. Un débat secoue le cercle du sport professionnel et plus particulièrement du football : la question de l'instauration de l'équivalent d'une DNCG européenne, afin de mettre sur un pied d'égalité les clubs européens. Si le modèle français de régulation du football professionnel semble difficilement applicable à l'échelle européenne, une « *régulation naturelle du système* » se profile (Desbordes, 2005) : seuls ceux qui sont suffisamment solides financièrement et qui passeront le cap de la réduction des droits télévisuels survivront.

Or, une telle solidité financière est étroitement liée aux résultats sportifs. **« *La compétitivité sportive est dorénavant conjointe aux performances financières des clubs. Les actions managériales et commerciales (attirer des investisseurs, des sponsors, accroître ses postes recettes, etc.) ont un impact premier sur les résultats sportifs* » (Bolle, 2005).** Lorsqu'une gestion efficace est menée, un cercle vertueux peut être observé :

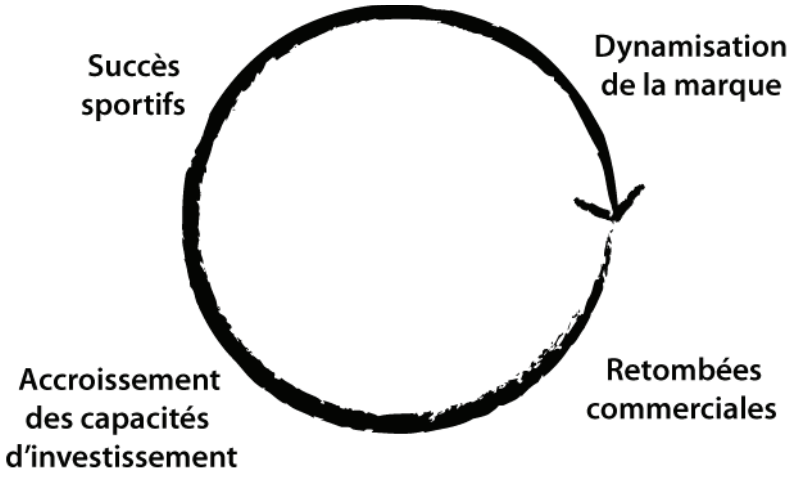


Figure 12 : Le cercle vertueux d'une gestion efficace d'un club sportif

Les succès sportifs et la dynamique commerciale s'avèrent indissociables et interdépendants. Bourg et Gouguet (2005) soulignent d'ailleurs cette logique simultanément sportive et financière : ils mettent en lumière le fait que les succès sportifs engendrent une augmentation des recettes, laquelle permet le recrutement des meilleurs talents, ce qui renforce la probabilité des nouveaux gains sportifs et ne manque pas d'attirer les investisseurs. A l'inverse, des défaites entraînent une réduction du budget, favorisent le départ des joueurs, ce qui provoque de nouvelles défaites et décourage les investisseurs. Il apparaît donc que les capitaux se concentrent sur un faible nombre d'équipes, ce qui nuit à l'équilibre compétitif fondé sur l'incertitude du résultat : l'intérêt du spectacle pâtit naturellement de cette lacune en termes d'équité entre les clubs. Le changement de statut des clubs français a favorisé l'émergence d'une dynamique capitaliste, notamment grâce à l'entrée de grands groupes privés dans le capital des clubs : par exemple, dans le football, Canal + a investi dans le Paris Saint Germain, Pathé dans l'Olympique Lyonnais, M6 dans les Girondins de Bordeaux ou encore Pinault dans le Stade Rennais. « *Les clubs sportifs doivent pouvoir disposer, en dehors de l'aspect purement sportif très volatil par nature (incertitude du résultat, risques d'une politique de recrutement de joueurs), d'autres atouts liés à des investissements structurels (stade), financiers (désendettement) ou commerciaux (produits dérivés)* » (Bourg et Gouguet, 2005).

Développer une gestion tenant compte à la fois des exigences classiques de rentabilité et des enjeux sportifs nécessite de recourir à des outils stratégiques : au sein d'un secteur marqué par une forte compétition (aux sens sportif et économique) entre les acteurs, les arbitrages ne sauraient échapper à une approche professionnelle, de type entrepreneurial. Dès lors, les sciences de gestion, plus particulièrement le marketing, paraissent pertinentes à mobiliser.

2.3. IMAGE ET MARQUE POUR UN CSP

Inséré dans un tissu économique et des marchés, le CSP est en prise avec des préoccupations de type marketing. Dès lors, les enjeux liés à l'image et à la marque constituent des aspects incontournables pour le club sportif qui tend de plus en plus à devenir une véritable marque.

2.3.1. INTRODUCTION DE LA NOTION DE « CLUB MARQUE »

Kapferer (2007) souligne le fait que le sport est l'un des domaines dans lesquels les produits globaux, internationalisés, sont les plus nombreux car le sport est « *un spectacle mondial aux marques stars, tant les joueurs eux-mêmes (Eric Cantona ou David Beckham) sont des marques mondiales que leur équipement (Nike, Adidas, Puma).* » Par conséquent, dans la lignée des villes et des espaces géographiques pensés comme des marques, concevoir un CSP comme une marque paraît pertinent dans la mesure où ce club s'inscrit dans une perspective gestionnaire et commerciale. **Dès lors, la notion de club marque sera utilisée pour désigner l'organisation sportive professionnelle engagée dans une logique de marque**

fondée sur le management stratégique de son image. Dans ce cadre, la mise en œuvre d'une stratégie de marque adaptée au contexte des CSP doit être spécifique, notamment parce que « *le destin de la marque d'un club sportif est inexorablement lié à celui de l'équipe qui la représente* » (Couvelaere, 2003).

Cette notion de club marque paraît d'autant plus pertinente qu'elle s'inscrit dans les évolutions contemporaines des marques. En effet, ce ne sont plus les clients qui permettent aux marques de se développer, mais les communautés (Kapferer, 2007), ces dernières étant définies, rappelons-le, comme des « *ensembles vivants, tissant journellement des liens par la communication, l'échange, la participation* ». Or, les supporters d'un club ne constituent-ils pas une communauté à part entière ? Groupe d'individus fédérés autour du soutien apporté au club, ils partagent une culture commune (valeurs, signes extérieurs de reconnaissance, liens noués au sein d'associations ou grâce à des sites web…). La communauté de supporters est par conséquent l'un des fondements essentiels pour le club marque, d'autant plus que le club revêt par essence une dimension identitaire et affective (attachement à une ville, à un groupe de sportifs incarnant un lieu, des valeurs, un idéal...). L'attachement à un lieu et le produit central du club – le spectacle sportif – permettent d'engager pleinement le client dans une réelle fidélité (Ohl, 2003 ; Garland, MacPherson et Haughey, 2004 ; Richardson et Turley, 2006). Le match proposé par les deux équipes concurrentes constitue une expérience unique, éphémère, non reproductible, chargée émotionnellement, qui crée et entretient la constance des liens unissant le supporter au club. A ce titre, le club marque semble donc être une notion pertinente pour appréhender la stratégie marketing des CSP.

Compte tenu des éléments évoqués, quelques critères peuvent être retenus pour définir un CSP en tant que marque :

- les produits dérivés concernent non seulement le domaine sportif, mais touchent également d'autres sphères, constituant ainsi un portefeuille d'activités ;

- le club marque dispose d'un nom, un sigle et/ou une expression évocateurs et distinctifs ;

- elle peut être représentée par un logotype permettant au consommateur de repérer les produits et services parmi l'ensemble de l'offre ;
- elle suscite un sentiment d'appartenance, un mouvement identitaire ;
- elle s'inscrit dans une vocation commerciale affirmée, par opposition à une vocation de service public ou associative sans intention lucrative.

Paché et N'Goala (2011) proposent, quant à eux, une analyse des clubs de football professionnels à travers le prisme de ce qu'ils nomment *"les trois K"* :

- le premier K correspond au capital humain du club, autrement dit à *"la valeur de son effectif sportif et des talents de ses joueurs"* ;
- le deuxième K désigne le capital marque, c'est-à-dire *"la valeur de la marque reposant sur la notoriété et l'image du club auprès des cibles"* ;
- enfin, le troisième K est le capital client, autrement dit *"la valeur actualisée de tous les clients du club, au premier rang desquels les abonnés affiliés au club"*.

D'après Paché et N'Goala (2011), ces trois K interagissent entre eux et s'entretiennent mutuellement. Les joueurs, capital humain produisant directement le spectacle sportif, ont un impact majeur sur l'organisation à laquelle ils appartiennent. Le schéma de définition de la marque proposé précédemment peut dès lors être appliqué au CSP (cf. figure 12)

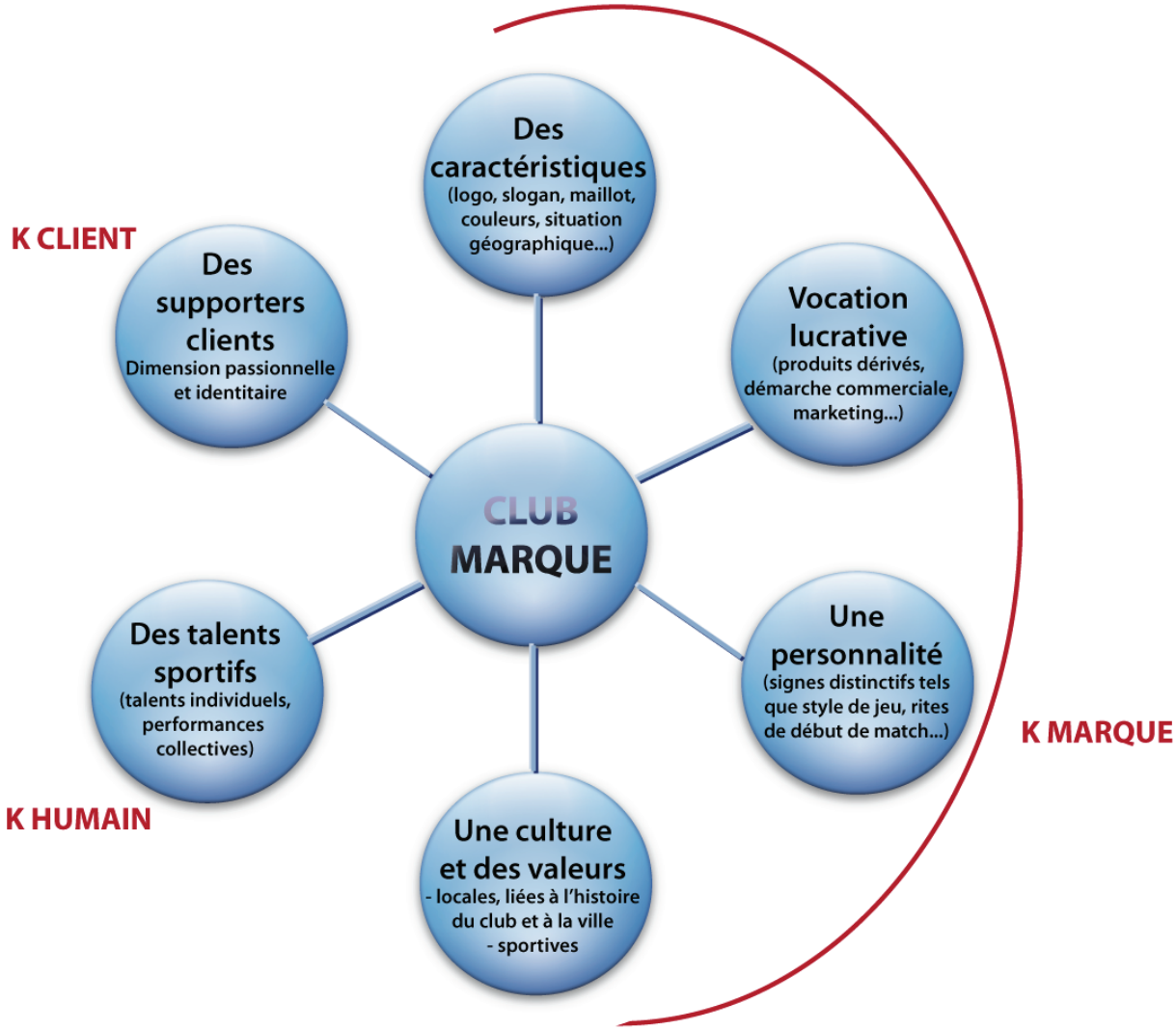


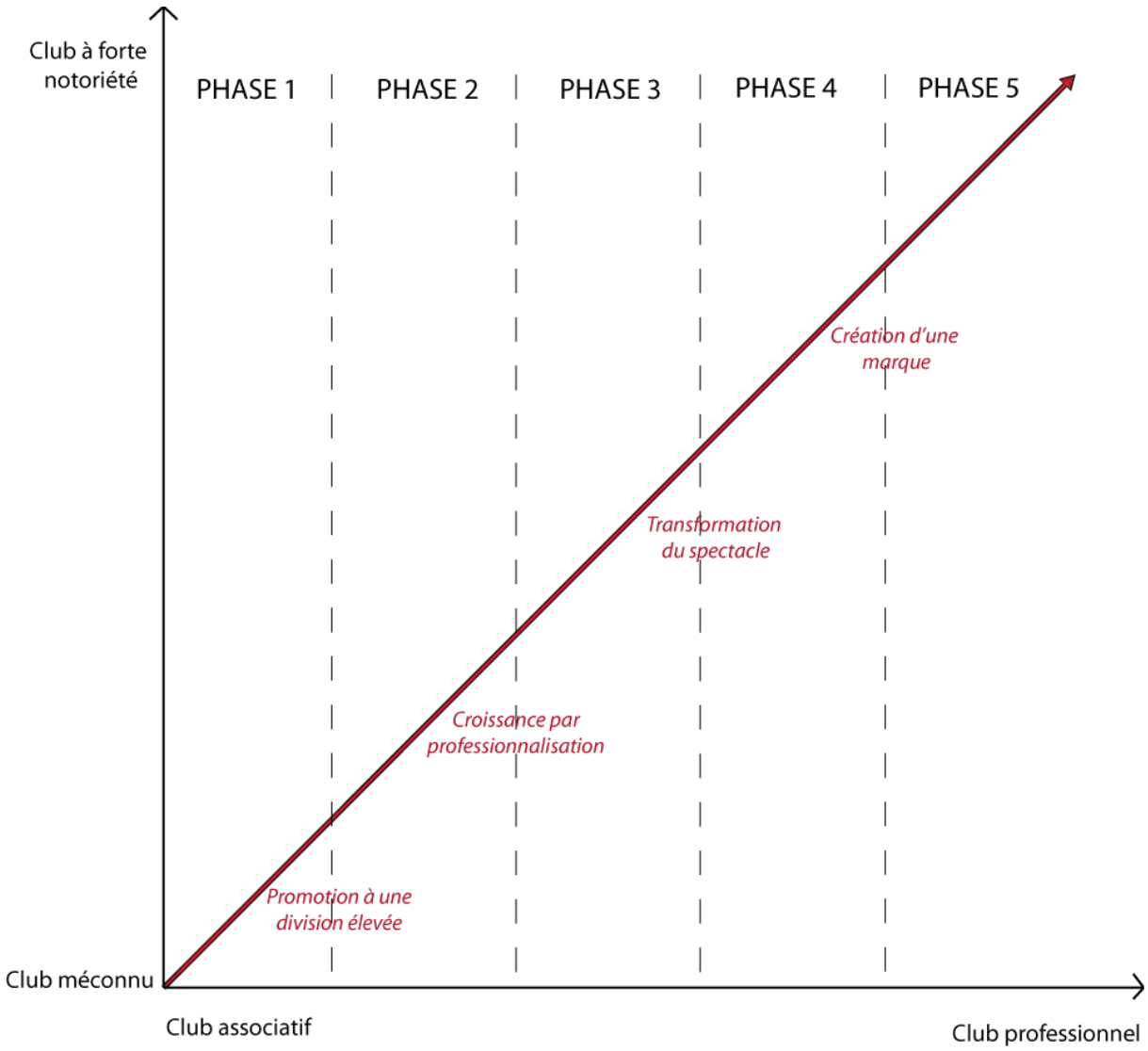
Figure 12 : Définition du club marque

Par ailleurs, on peut ajouter qu'un club sportif est une marque à partir du moment où il atteint un certain stade de développement (Fontanel, 2007). Grâce à l'étude de clubs de disciplines sportives différentes à travers le prisme du modèle de métamorphoses, Fontanel (2007) montre qu'il existe une évolution en cinq étapes :

- Stade 1 : club associatif à structure informelle
- Stade 2 : club professionnalisé à la structure informelle et centralisée
- Stade 3 : club professionnel à l'activité diversifiée

- Stade 4 : club professionnel à forte notoriété
- Stade 5 : club à l'assise économique confortable

Le passage d'un stade de développement à un autre est marqué par des avancées progressives, mais significatives, en termes de structuration et de professionnalisation du club : accroissement du personnel administratif et du budget, accession au haut niveau et au professionnalisme sportif, adoption du statut de société, réduction et disparition du poids de l'association dans le capital, passage à une notoriété nationale et internationale, multiplication des partenariats, accroissement des recettes fatales, spectacularisation de la rencontre sportive, médiatisation, diversification des activités, professionnalisation des joueurs et des dirigeants… Si seul le stade 1 semble exclure les clubs professionnels et concerner les structures associatives, il apparaît néanmoins que les CSP ne deviennent des marques que lorsqu'ils atteignent la cinquième phase de leur développement. Cette dernière étape du modèle proposé par Fontanel (2007) est caractérisée par la professionnalisation intégrale de l'organisation et une très forte notoriété du club (cf. figure 13).



D'après Fontanel (2007).

Figure 13 : Les phases d'évolution des clubs sportifs (d'après le schéma de Greiner, 1972)

Après avoir évolué sur les plans sportif (promotions successives jusqu'à l'élite), organisationnel (professionnalisation, structuration) et du spectacle (passage de la simple rencontre sportive à un spectacle total), le CSP devient une marque : Fontanel (2007) affirme ainsi que « *plus le club se développe, plus il diversifie et plus il développe sa gamme de produits. Leur évolution commence initialement dans le cadre du sportif, puis petit à petit le club devient une marque à part entière et il propose une largeur et une profondeur de gamme importante. Il est de moins en moins question d'une gamme uniquement sportive.* » L'intérêt des travaux de Fontanel (2007) réside dans sa modélisation du développement des

clubs sportifs, développement qui se définit par des stades et seuils que le club peut franchir grâce à la transformation d'une pluralité de variables. Celles-ci se révèlent essentielles pour la stratégie du club marque.

2.3.2. DES LEVIERS INTERNES ET EXTERNES POUR LA STRATEGIE DU CLUB MARQUE

Ainsi, une stratégie marketing adaptée au secteur sportif paraît nécessaire dans la mesure où le CSP, comme toute entreprise, vise la pérennité et, partant, la rentabilité (au minimum, l'équilibre entre les dépenses et les recettes) ; or, une telle posture implique la prise en compte de différentes variables, que l'on peut classer en deux catégories (internes et externes), comme le montre Couvelaere (2003) dans ses travaux dédiés aux stratégies de marque des CSP du football français (2003). Couvelaere (2003) propose le schéma synthétique suivant (cf. figure 14).

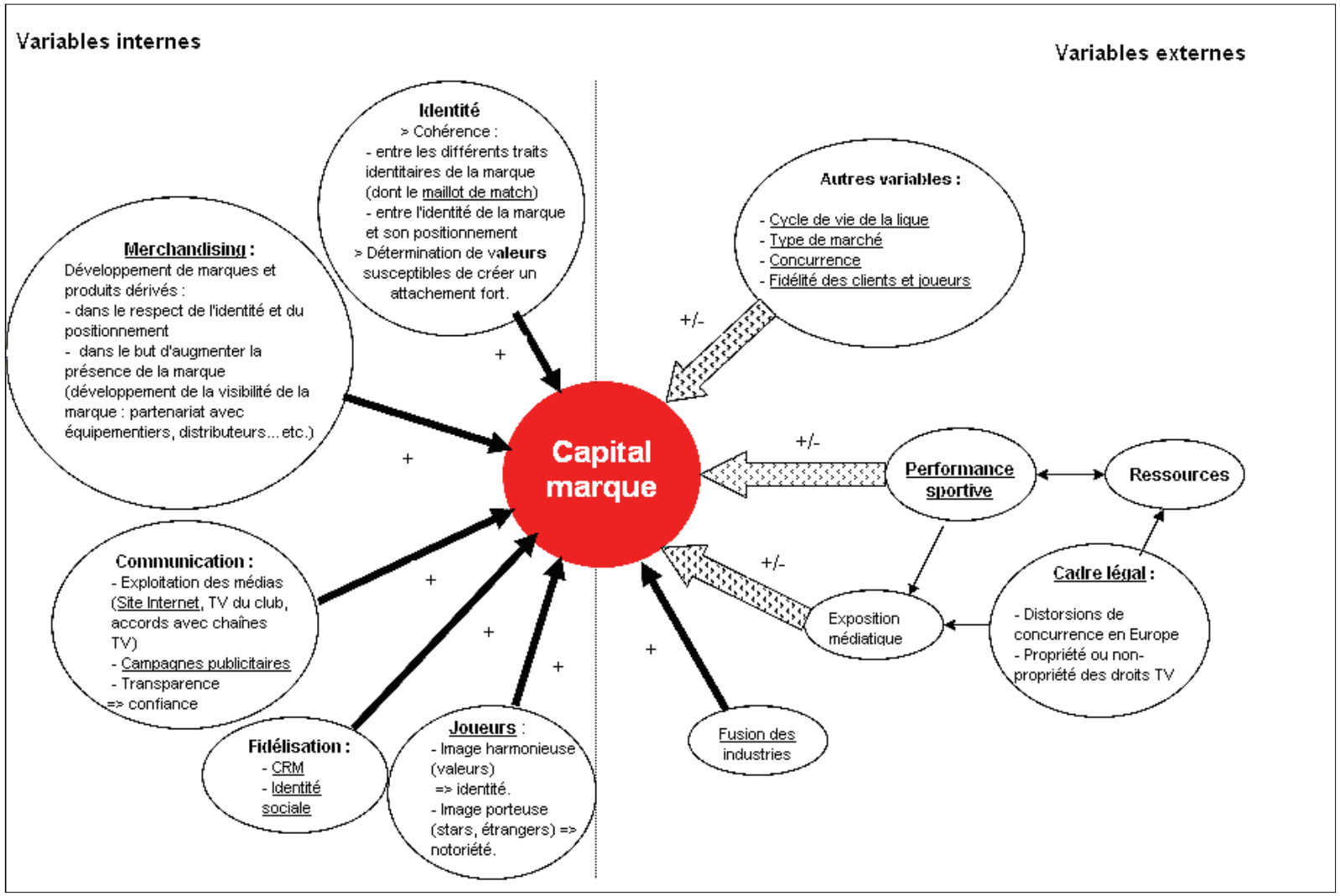


Figure 14 : Variables internes et externes influant sur le capital-marque d'un club de football professionnel (Couvelaere, 2003)

Les variables identifiées par Couvelaere (2003) constituent autant de leviers sur lesquels le club peut s'appuyer pour développer sa marque : à chaque variable correspondent des actions permettant d'agir sur le club marque. Les études de cas réalisées par Couvelaere (2003) et Couvalaere et Richelieu (2005) mettent en évidence les stratégies adoptées par les clubs de football professionnel français et révèlent la pertinence de la typologie proposée. Le tableau 7 permet de visualiser les leviers internes et externes de la marque.

LES LEVIERS INTERNES	**Recettes**	Merchandising Co-branding Distribution Extension de marque Maillot de match
	G.R.H.	Gestion des joueurs
	Communication	Publicité Site internet
	Dimension « spectacle »	Installations physiques (stade, boutiques…) Expérience de divertissement des spectateurs
	Relation avec le client et l'environnement	C.R.M. Identité sociale Implication de l'équipe dans la communauté
LES LEVIERS EXTERNES	**Performance sportive**	Résultats sportifs Style de jeu
	Régulation	Cadre législatif et réglementaire Mode d'opération de la ligue
	Fidélité à la marque	Fidélité des consommateurs Fidélité des joueurs
	Relations avec l'environnement	Bassin de consommateurs Concurrence Fusion entre les industries du sport, des communications et du divertissement
	Ressources financières	Sponsoring Partenariats Médiatisation

D'après Couvelaere (2003)

Tableau 7 : Les leviers internes et externes de la marque

les études consacrées aux clubs sportifs professionnels en tant que marques ne sont pas encore légions ; cependant, l'apport des analyses économiques et marketing générales et appliquées au sport sont précieuses dans la mesure où le CSP peut être considéré à plusieurs égards comme une entreprise, surtout si l'on considère les clubs ayant atteint la phase 5 de leur évolution telle que décrite par Fontanel (2007). la notion du club marque permet de croiser le champ du marketing avec le secteur sportif : elle s'inscrit pleinement dans l'identification des leviers mis en évidence notamment par Couvelaere (2003) et autorise la prise en compte à la fois :

→ des traits communs entre le CSP et l'entreprise,

→ des spécificités du CSP,

→ des éléments théoriques et pratiques liés à la gestion d'une marque.

Dans ce contexte, le club marque doit composer avec une pluralité d'éléments internes et externes, parmi lesquels les ressources humaines occupent une place de choix : mettant en scène des acteurs (les sportifs) indispensables à la production (le match), le club sportif professionnel est confronté à la gestion des individus qui le composent et doit, en conséquence, faire face aux évolutions contemporaines en matière de carrières.

CHAPITRE 3 : LES CARRIERES NOMADES, DE L'ENTREPRISE AU CLUB SPORTIF PROFESSIONNEL

L'activité dense du « *mercato* » du football fait périodiquement la « une » des médias : montants records pour le transfert de vedettes, enjeux sportifs et financiers liés à la mobilité des joueurs ou encore négociations parfois âpres entre clubs émaillent les périodes d'inter-saison et de mi-saison et illustrent l'importance de la gestion des sportifs au sein du sport professionnel. Si l'on considère que les clubs sportifs professionnels sont des entreprises de spectacle, alors la gestion des ressources humaines (GRH) est un élément essentiel : sans les acteurs que sont les sportifs, le spectacle ne peut avoir lieu ! Or, le sport épousant les évolutions de l'environnement dans lequel il s'insère, il semble être concerné par la tendance à la nomadisation des travailleurs désormais très répandue : alors que les missions de courte durée sont courantes au sein des entreprises, les sportifs d'élite sont eux aussi de passage dans les clubs, loin de la fidélité d'autrefois envers leur club originel. Dès lors, il convient de recourir aux analyses de GRH et, plus précisément, de mettre en évidence les caractéristiques générales des carrières nomades, avant de se pencher sur la nature des carrières sportives et la possibilité de recourir aux méthodes entrepeneuriales pour éclairer l'analyse des CSP.

1. LA NOMADISATION DES CARRIERES : DE LA SEDENTARITE A LA MOBILITE

La GRH peut être définie comme **l'ensemble des moyens mobilisés pour mettre en adéquation les ressources et les besoins en personnel de l'organisation, à la fois en termes quantitatif et qualitatif** : la quantité de travail doit être suffisante pour assurer la production de l'entreprise et les compétences de la main d'œuvre doivent être adaptées à celle-ci. La GRH englobe plusieurs dimensions :

- La gestion de la rémunération (salaires, primes…) ;
- La gestion administrative (relations avec l'administration publique, droit…) ;
- La gestion des effectifs (recrutement, licenciement…) ;
- La gestion des carrières (formation, évolution du salarié au sein de l'entreprise…).

La transformation du contexte socio-économique a engendré une évolution de la GRH et, partant, des domaines qu'elle recouvre. Ainsi, les carrières se révèlent de moins en moins sédentaires et s'inscrivent dans une nomadisation qui se situe au cœur d'un courant théorique initié dans les pays anglo-saxons et baptisé « *boundaryless careers* ».

1.1. DE LA GESTION DU PERSONNEL A LA GRH

Gérer les personnes travaillant dans l'entreprise est indispensable : le management des hommes permet, en effet, d'optimiser l'organisation de l'entreprise, d'améliorer la productivité et d'apporter un surcroît de compétitivité. Cette importance de la gestion du personnel a conduit les acteurs et analystes du monde entrepreneurial à étudier les enjeux, la nature et les évolutions d'une telle gestion.

1.1.1. DES FACTEURS D'EVOLUTION MULTIPLES

Le passage de la « *gestion du personnel* » à la GRH exprime l'évolution des entreprises du modèle taylorien fordien vers le post-fordisme, caractérisé par une « *mass customization* », le développement de la notion de flexibilité et l'apparition de cellules de production et des pratiques de gestion du travail centrées sur les compétences. Les spécialistes s'accordent à mettre en exergue les facteurs explicatifs de cette évolution de la fonction GRH (Thévenet, 1999). Darbelet, Izard et Scaramuzza (2006) classent ces facteurs en trois domaines principaux.

LES MUTATIONS DE L'ENVIRONNEMENT

Elles se réfèrent à quatre types de transformations, qui concernent l'économie (disparité des taux de croissance, modification des besoins, ouverture internationale, accroissement de l'incertitude et de la concurrence, donc exigence de flexibilité et de mobilité de la main d'œuvre), la technique (informatisation et automatisation, donc déqualification et surqualification), la psychosociologie (conditions et contenu du travail, groupes sociaux dans l'entreprise) et la dimension sociopolitique (évolutions du cadre législatif et réglementaire).

L'EVOLUTION DES CONCEPTIONS DE L'HOMME AU TRAVAIL

Aux analyses physiologiques de l'homme au travail, se sont ajoutés des facteurs psychosociologiques et sociaux, notamment formalisés par Maslow (pyramide des besoins), Herzberg (sources de satisfaction au travail) et Mac Gregor (typologie de la direction du personnel).

LA TRANSFORMATION DES PRATIQUES DE L'HOMME AU TRAVAIL

Si l'homme doit s'adapter au travail qui lui incombe, que ce soit par le biais de la formation, de la rationalisation des tâches ou du recrutement sur profil, la réciproque est aussi vraie : le travail doit s'adapter à l'homme, à la fois en termes d'environnement et de contenu du travail. Enfin, la politique de relations humaines a évolué, intégrant désormais une évaluation des individus et des groupes ainsi que la mise en œuvre de méthodes d'information et de communication.

1.1.2. LES NOUVEAUX ENJEUX DE LA GRH

Face à de telles évolutions, les organisations doivent adapter leurs stratégies de GRH. Elles sont ainsi conduites à mettre en œuvre des logiques nouvelles qui relèvent de cinq ordres (Peretti, 2005) :

LA PERSONNALISATION

Le centrage sur l'individu est désormais répandu à tous les niveaux de la carrière, du recrutement à la rémunération, de la formation à la protection sociale. L'évaluation des performances et potentiels individuels et les bilans de compétences se développent, ce qui permet au salarié de maîtriser sa carrière et son évolution au travail. Les besoins et les attentes de l'individu sont de plus en plus pris en considération.

L'ADAPTATION

Dans un contexte concurrentiel et mouvant, les organisations cherchent à s'adapter rapidement aux exigences de leur environnement. La flexibilité peut épouser cinq orientations principales :

- La flexibilité quantitative externe, qui consiste à recourir, par exemple, à des contrats à durée déterminée (CDD) et à l'intérim ;
- La flexibilité quantitative interne, qui prend la forme d'heures supplémentaires, de chômage partiel, de modulation du nombre d'heures travaillées… ;
- La flexibilité qualitative ou fonctionnelle, qui se réfère à la mobilité et à la polyvalence ;
- L'externalisation, autrement dit la sous-traitance et l'essaimage ;
- Enfin, la flexibilité salariale (intéressement, rémunération réversible aléatoire…).

LA MOBILISATION

Pour susciter la mobilisation des salariés, l'implication de la hiérarchie et sa capacité à motiver le personnel sont nécessaires, ainsi que l'existence d'un climat social favorable. La construction de nouveaux liens entre l'entreprise et les salariés est devenue un enjeu crucial. Par ailleurs, l'homme est désormais considéré comme un gisement de ressources dont la mobilisation participe à la performance de l'organisation.

L'ANTICIPATION

La pérennité de l'organisation étant une priorité, l'anticipation passe par une gestion à moyen et long termes : il est effectivement nécessaire de s'adapter aux incertitudes et aux imprévus, notamment en gérant les compétences et en maîtrisant la masse salariale non pas à court terme, mais dans une perspective plus lointaine.

LE PARTAGE

Il n'existe plus vraiment aujourd'hui de direction des ressources humaines centralisée entre les mains d'un directeur ou d'un service : les fonctions sont désormais partagées entre les managers au sein de l'organisation, ce qui autorise une implication et une individualisation accrues des salariés.

Plusieurs facteurs liés au travail permettent d'expliquer le basculement d'une « gestion du personnel » à une GRH. Il semble même pertinent de parler désormais de « gestion des personnes », comme l'affirme Thévenet (1999), dans la mesure où la personnalisation recentre les politiques de l'emploi et la gestion de la carrière sur l'individu. L'évolution de la GRH précédemment évoquée peut être schématisée (cf. figure 15).

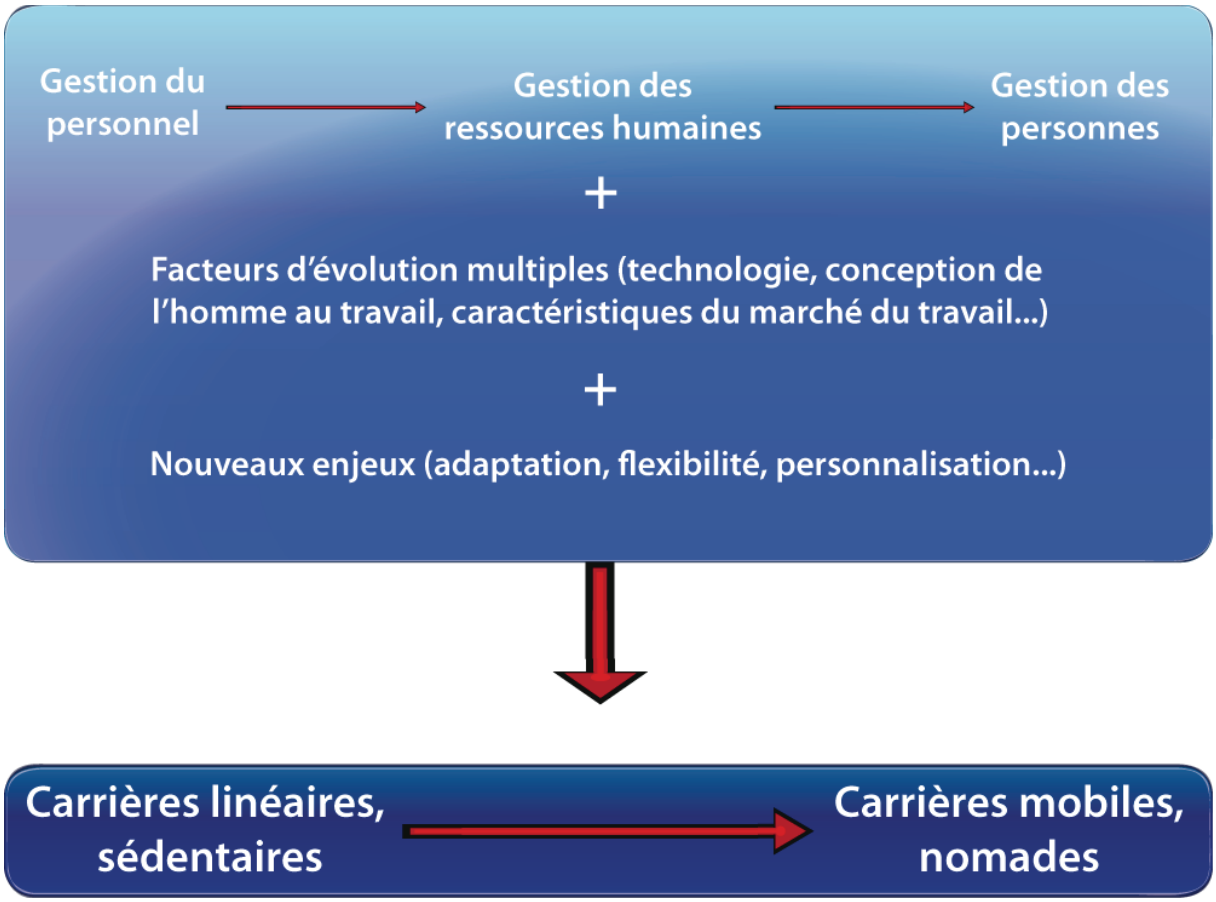


Figure 15 : L'évolution de la GRH et ses conséquences sur les carrières

l'adaptation de la GRH et des individus à un environnement mouvant répond à l'exigence de flexibilité, à une logique contemporaine centrée sur la notion de projet, à l'idée désormais admise qu'il faut bouger pour évoluer dans son parcours professionnel. le concept même de parcours professionnel inclut d'ailleurs des changements potentiels de direction, des étapes, des mouvements. Ainsi, se renforce depuis quelques années la transformation de la gestion du personnel de l'organisation et celle des carrières qui s'émancipent

> *de la stabilité pour devenir de plus en plus nomades.*

1.2. UNE REPONSE AUX ENJEUX CONTEMPORAINS DE LA GRH ET DE L'ENVIRONNEMENT : LA NOMADISATION DES CARRIERES

Les causes de départ d'un salarié de l'entreprise sont multiples : fin de contrat à durée déterminée, licenciement économique, retraite, rupture négociée, démission... Si certains ne retrouvent pas d'emploi, qu'il s'agisse d'une situation volontaire ou subie, d'autres s'insèrent dans une nouvelle organisation : ils ajoutent ainsi une étape supplémentaire à leur parcours professionnel, lequel n'épouse plus une trajectoire linéaire marquée par la fidélité envers un employeur, mais devient plus erratique. Cette tendance à la mobilité professionnelle des individus est la traduction de phénomènes tels que le besoin de flexibilité, la recherche d'une compétitivité maximale dans un contexte de concurrence économique mondiale ou encore le renforcement des logiques individualistes. Il est couramment admis aujourd'hui que la carrière transcende les frontières de l'organisation traditionnelle ; l'entreprise cherche désormais à gérer la mobilité et le développement de ses ressources humaines, tandis que l'individu est en quête d'un parcours qui lui permette de répondre à ses désirs non seulement professionnels, mais aussi privés. L'analyse du processus de nomadisation constitue un préalable fondamental à l'étude plus précise des carrières nomades.

1.2.1. LE PROCESSUS DE NOMADISATION DES CARRIERES

L'itinéraire professionnel n'est plus linéaire comme il l'était encore au milieu du XXe siècle. Désormais les travailleurs connaissent plusieurs vies professionnelles, dessinant (plus ou moins volontairement) de véritables parcours (plus ou moins accidentés). Cette mobilité accrue engendre une transformation des rapports entre salariés et employeurs donc une évolution des contrats.

LA NOMADISATION, UNE RUPTURE ESSENTIELLE DANS LA CONCEPTION DE LA CARRIERE

Les transformations profondes de la carrière se traduisent dans la terminologie des analyses de GRH : le terme « *carrière* » est très souvent remplacé par les notions de « *parcours professionnel* » ou « *parcours de vie* », exprimant ainsi le fait que la carrière ne se limite pas au territoire de l'organisation et dépasse ses frontières aussi bien temporelles, géographiques que technologiques. Les années 1970, marquées par des évolutions techniques et l'accentuation de la globalisation, plongent les entreprises dans la recherche d'une diminution des coûts, d'un accroissement de la flexibilité et de l'adaptabilité, ainsi que d'une quête de la compétitivité maximale. L'organisation tend à réduire sa taille, à s'aplatir, à devenir perméable à son environnement. Les années 1980 sont, quant à elles, synonymes de tertiarisation de l'économie, ce qui engendre une redéfinition des emplois avec deux nouveautés pour les travailleurs :

- D'une part, leur mobilité est désormais nécessaire pour répondre à la demande de travail dans le secteur tertiaire.
- D'autre part, la mobilité externe est accrue, le secteur tertiaire étant par essence caractérisé par une forte rotation des salariés.

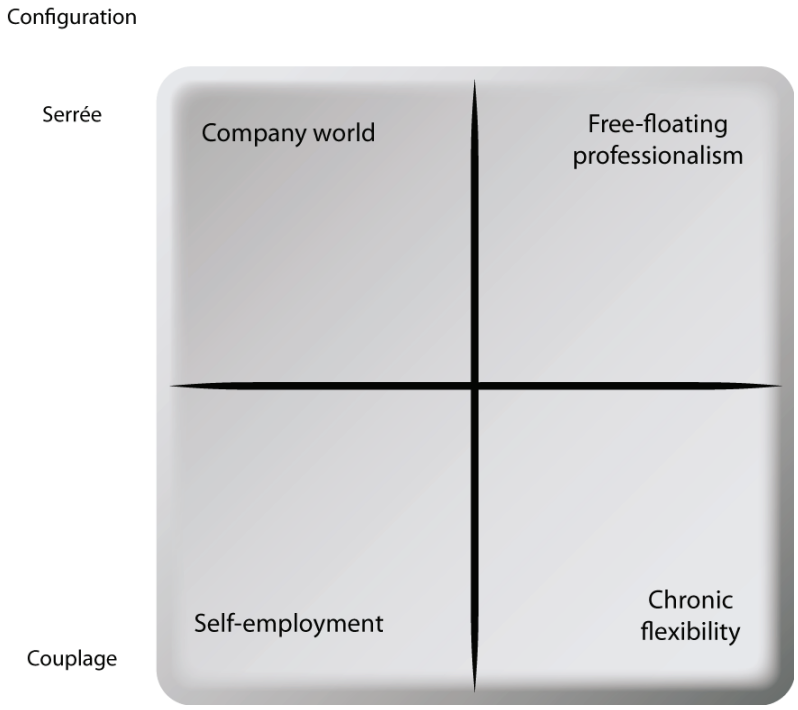
Il apparaît ainsi que **la nomadisation professionnelle constitue une rupture notable** : l'économie du savoir est en effet une idée qui renvoie à de profondes transformations en termes d'organisation et de marché du travail, comme le soulignent Besson (1997), Benner (2002) etTremblay (2003). La flexibilité et les structures d'entreprises moins hiérarchisées, plus « *aplaties* » (i.e. plus horizontales que verticales), résultent de ces nouvelles conditions économiques et induisent un management par projets : la collaboration et la coordination entre les membres de l'équipe fédérée par le projet sont deux conditions indispensables à l'atteinte des objectifs. Si les groupes de travail sont stables dans le système fordiste fondé sur une hiérarchie très marquée, ils s'avèrent beaucoup plus éphémères dans le contexte de l'économie de la connaissance : on assiste à « *un perpétuel démembrement des équipes à la fin des projets* » (Veilleux, 2006), ce qui crée une volatilité et une incertitude pour les travailleurs (Benner, 2002).

Dès lors, la conception de la carrière comme succession de promotions intra-organisationnelles est remise en question : les entreprises ayant tendance à être plus petites, la mobilité interne est plus limitée (ce qui incite les salariés à bouger davantage s'ils désirent évoluer) et le personnel qui devient inutile à l'organisation n'est pas reconverti, mais remis sur le marché du travail. Dans ce contexte, l'attachement à long terme à une seule organisation se raréfie : le lien entre le salarié et l'organisation est de plus en plus fondé sur un projet ou une mission, au terme desquels la relation prend fin. Occuper une fonction dans une entreprise devient donc un état temporaire ou « *la manifestation à un moment donné d'une employabilité à long terme* » (Arthur et Rousseau, 1996).

L'employabilité est désormais le concept central : il désigne **la capacité d'un individu à être visible sur le marché, à valoriser ses compétences afin qu'on le sollicite pour la réalisation de projets**. Le nomadisme désigne, quant à lui, l'errance, l'absence de point d'ancrage fixe, par opposition à la sédentarité, synonyme de stabilité, d'implantation dans un lieu donné. Une carrière sédentaire se réfère donc à un parcours professionnel qui se réalise au sein d'un seul espace de travail, alors qu'une carrière nomade peut être a priori définie comme une trajectoire professionnelle mobile, volatile. Le développement de ce second type de carrières ne fait pas l'unanimité : si certains considèrent que ces carrières sont représentatives des parcours professionnels dans les pays engagés dans l'économie de la connaissance, d'autres estiment qu'elles ne représentent qu'une marge du monde du travail, plus précisément les élites très qualifiées et concentrées dans certains secteurs et certains pays.

DE LA CARRIERE AUX CARRIERES : DIFFERENCIATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS

Iellatchitch, Schiffinger et Strunk (2004) proposent quatre types de parcours professionnels que présente la figure 5.



D'après Iellatchitch, Schiffinger et Strunk (2004)

Figure 16 : Quatre types de parcours professionnels en fonction du couplage et de la configuration des relations entre les acteurs

La représentation graphique des quatre types de parcours professionnels met en jeu différents éléments. Le couplage se réfère à l'étroitesse des relations et au degré d'indépendance entre les acteurs. Un couplage serré signifie que les décisions des acteurs sont très liées entre elles. Un couplage lâche, au contraire, rend compte du fait que les décisions d'un acteur ont peu de conséquences sur les décisions des autres acteurs. La configuration renvoie au changement dans le temps de la nature et de la structure des relations des acteurs les uns envers les autres. Le croisement de ces deux données permet de définir des carrières fort différentes :

- ***Company world* :** il s'agit ici du domaine de la carrière organisationnelle classique, autrement dit d'une relation durable entre une organisation et un individu, lequel gravit progressivement les échelons internes. La position hiérarchique est, dans ce cas, la ressource centrale.

- ***Free-floating professionalism* :** ce type de parcours professionnel est lié au champ des spécialistes ; en d'autres termes, l'individu entretient des liens étroits avec une organisation, mais pour une durée limitée, l'objectif étant l'accession à une certaine indépendance, que la reconnaissance du degré d'expertise du travailleur permet de développer. La connaissance et la réputation sont les deux leviers essentiels de ce type de carrière.

- ***Self-employment* :** il s'agit des carrières hors organisation, celles qui concernent essentiellement les professionnels indépendants et les entrepreneurs. L'autonomie et l'indépendance sont fortement valorisées.

- ***Chronic flexibility* :** le quatrième type de parcours professionnel concerne les carrières caractérisées par de fréquents changements (passage d'une organisation à une autre, d'une organisation à une profession indépendante, d'un domaine à un autre). Aucune frontière n'est élevée par le domaine d'expertise de l'individu, la ressource centrale étant la capacité et la rapidité à conquérir un nouveau territoire professionnel.

Les travaux de Iellatchitch, Schiffinger et Strunk (2004) indiquent que la carrière traditionnelle, organisationnelle, autrement dit celle qui se déroule dans le champ de la « *company world* », reste prédominante dans les aspirations des individus, même si une tendance forte existe : l'attirance pour des parcours laissant plus d'indépendance et d'autonomie individuelles, lesquelles sont offertes par les carrières plus mobiles. Ce double sentiment – indépendance et autonomie – conduit à se pencher sur ce que l'on nomme le contrat psychologique, lequel peut être défini comme un ensemble d'attentes mutuelles entre l'organisation et le salarié. Pour Rousseau (1990), ce contrat ne peut être porté que par l'individu et non par l'organisation : il est donc centré sur les perceptions individuelles et porte plus sur des promesses que sur des attentes. Trois types de contrats se distinguent dans les différents travaux consacrés au sujet (Mc Neil, 1985 ; Rousseau, 1996) :

1) **Le contrat transactionnel :** le salarié n'a pas d'obligation de rester dans l'entreprise, laquelle ne développe pas, quant à elle, de politique pour retenir les salariés en son sein.

2) **<u>Le contrat relationnel :</u>** fondé sur une forte dimension affective, il met en jeu un échange bâti sur la confiance mutuelle et la loyauté entre le salarié et son employeur.

3) **<u>Le contrat de développement :</u>** l'entreprise propose des emplois à responsabilité en garantissant un accès aux sources d'information, une mise à disposition de moyens pour atteindre les objectifs et des possibilités de développement personnel ; en échange, le salarié se plie aux objectifs de l'employeur et s'adapte pour réaliser les performances attendues de lui.

Compte tenu des évolutions précédemment évoquées, plusieurs travaux montrent un changement dans la nature du contrat reliant l'entreprise au salarié : Arthur et Rousseau (2000), Goffee et Jones (2000) ou encore Storey (2000) mettent en évidence **le passage d'un « *contrat relationnel* » de longue durée à un « *contrat transactionnel* » de courte durée**. Le contrat relationnel s'entend comme une sorte de promesse de sécurité et de stabilité de l'emploi au sein de l'entreprise en échange de la fidélité du salarié envers l'organisation ; le contrat transactionnel se révèle très différent dans la mesure où il consiste en l'échange équilibré entre le salarié et l'entreprise qui, grâce à la négociation, s'accordent sur leurs attentes et leurs besoins respectifs. Or, la promesse d'une carrière longue et régulière n'est plus vraiment attractive et réaliste aujourd'hui ; le court et le moyen termes deviennent un horizon qu'il convient d'exploiter au mieux, tant pour le salarié que pour l'organisation. Guerrero (2004) montre que la mobilité externe est plus élevée lorsqu'un contrat transactionnel unit l'individu à l'entreprise : si ce type de contrat est intimement lié aux performances du salarié et suscite la confiance de celui-ci, il donne cependant lieu à des réactions de violation du contrat plus fortes et plus négatives dans la mesure où il repose sur des obligations relationnelles, par définition plus affectives.

A la stabilité, la prévisibilité, la continuité et la sécurité de l'emploi, succèdent la flexibilité, la négociation, la fragmentation, la recherche des performances et l'employabilité. C'est dans ce

> *contexte que naît le concept de « boundaryless career », s'appuyant sur une remise en question totale du concept classique de carrière dans les années 1990, période que certains qualifient de « crise de la carrière » (Chanlat, 1992). La « carrière nomade » (Cadin, Bender et Saint Giniez, 2003), traduction de « boundaryless career », apparaît donc comme une tentative d'analyse des parcours professionnels plus adaptés aux nouvelles réalités économiques.*

1.2.2. INTERACTIONS ENTRE CARRIERES ET ORGANISATIONS

Dans les approches traditionnelles des carrières, ces dernières sont envisagées dans une perspective organisationnelle (Arthur et Rousseau, 1996) et bureaucratique (Kanter, 1989). En d'autres termes, les carrières sont étudiées en tant qu'évolutions des salariés au sein de la grande entreprise régie par des rapports hiérarchiques, avec un emploi stable à long terme et une progression interne verticale. Cependant, de telles approches pèchent par un manque de prise en compte de l'ouverture du marché du travail : la mobilité n'est pas seulement interne à une seule entreprise, elle est désormais interentreprises, dépassant l'unicité de l'employeur. **L'autogestion de sa carrière par le travailleur** est mise en évidence par deux contributeurs majeurs au courant des *boundaryless careers*, Miles et Snow (1996). Dans leur lignée, Menger (2002) souligne que « *l'individu est appelé à se comporter en 'entrepreneur de sa propre carrière', en* portfolio worker ».

Les travaux de Miles et Snow (1996) ont le mérite d'apporter un éclairage original sur les interactions entre organisations et carrières. Alors que les théories relatives aux organisations stipulent que les organisations déterminent les carrières, Miles et Snow (1996) renversent l'analyse : selon eux, **les carrières ont une influence directe sur le type d'organisation**. En effet, leur étude d'une entreprise australienne de services informatiques leur permet de mettre en évidence une organisation dite « *cellulaire* » : chaque entreprise membre de l'organisation globale peut agir en autonomie, mais son activité, conjuguée à

d'autres cellules de l'organisme, la rend capable de remplir des fonctions plus complexes. Les différentes cellules partagent les informations et les connaissances, ce qui les autorise à disposer de capacités de réponse et de réactivité accrues. Ainsi, cette structure cellulaire ne se fonde plus sur une logique hiérarchique, mais plutôt sur une association de professionnels autonomes qui se réunissent pour accroître le développement de leur potentiel et de leur activité. Dans ce cadre, la carrière par progression hiérarchique perd son sens et l'idée communément répandue d'une détermination de la carrière par les organisations est totalement renversée, puisque ce sont alors les carrières elles-mêmes qui façonnent les organisations. Ce type de fonctionnement contribue à l'innovation, à l'attractivité et à la conservation des talents sensibles aux opportunités de développement de l'organisation.

Périodes	**1860-1970**	**1975-1995**	**2000-**
Prescriptions managériales	Tout faire soi-même Croître sans cesse Management par des mécanismes administratifs	Faire ce que l'on sait le mieux faire et externaliser le reste Croître par le développement de partenariats Manager par des mécanismes marché	Être capable de tout faire, n'importe où et n'importe quand À la fois collaborer et être en compétition Création continue de savoir
Organisations	**Pyramidale**	**Sphérique**	**Cellulaire**
Carrières	Employeur unique stable Promotion hiérarchique L'employeur gère la carrière	Multiples employeurs et développement de l'expertise Mobilité de projets Carrière définie avec l'employeur	Professionnel en auto-emploi Extension du champ d'expertise Gestion de carrière par soi-même
Panoplie des compétences	Techniques ou commerciales	Techniques, commerciales et de coopération	Techniques, commerciales, de coopération et de gestion de soi

D'après Cadin, Bender et Saint Giniez (2003)

Tableau 8 : Formes organisationnelles et types de carrières

Le courant des *boundaryless careers* est également marqué par les travaux de Weick (1995) : cet auteur propose des liens entre les évolutions des contextes des carrières et la façon dont les acteurs ressentent leur parcours professionnel**. Cette interaction entre une dimension objective et une dimension subjective constitue le fondement même de l'analyse de la**

carrière nomade. Au centre de la relation dynamique entre les deux pôles objectif et subjectif, Weick (1995) place la notion d'*enactment,* qui se réfère à l'idée selon laquelle l'individu crée du sens à travers les expériences qu'il vit, construit ses représentations de la réalité. Cadin (1997) reprend l'*enactment* dans son approche des carrières nomades « *puisque, du fait des discontinuités qu'elles comportent, elles confrontent en permanence les sujets à la relecture de leurs diverses expériences passées et à la construction d'une intelligibilité de ce passé sur laquelle s'appuyer pour faire advenir des opportunités et bâtir l'avenir* ». Weick (1995) souligne que l'*enactment* est essentiellement pertinent dans ce qu'il nomme les environnements faibles. Ces derniers se définissent par une imprévisibilité et une instabilité qui conduisent les individus à rechercher du sens. Par opposition, les environnements forts sont caractérisés par la prévisibilité et la stabilité ; ils sont propices à l'organisation de type bureaucratique, qui favorise les carrières stables, tandis que les « *self designing organizations* » sont davantage adaptées aux environnements faibles.

Les *self designing organizations* de Weick (1995) correspondent globalement aux configurations adhocratiques de Mintzberg (2004), c'est-à-dire les organisations au sein desquelles les individus travaillent en groupes de projet pour répondre aux besoins spécifiques des clients. Le fonctionnement d'une telle structure repose sur des « *pôles autonomes (l'autonomie est nécessaire pour la mise en œuvre des projets) animés par des acteurs polyvalents (les tâches variant en fonction du projet), qui se lient entre eux pour échanger informations, compétences et expériences* » (Baqué, 2007). Dans ce type d'organisation, les carrières reposent sur des repères subjectifs, propres à l'individu qui interprète et crée du sens et des jalons dans son parcours professionnel.

La théorie des carrières nomades souligne les interactions dynamiques entre le type de carrière et la structure de l'organisation. Il apparaît que la nomadisation des parcours professionnels engendre un changement organisationnel : l'entreprise devient un ensemble d'entités dotées d'une certaine autonomie et centre son activité autour de projets dans lesquels les individus peuvent construire leur parcours, créer des repères, donner un sens à leur carrière.

1.3. QUELQUES FONDEMENTS DES CARRIERES NOMADES

L'évocation des enjeux récents de la GRH et des facteurs d'évolution des carrières traditionnelles vers les carrières nomades permet d'aborder plus précisément les fondements du courant des *boundaryless careers* : il apparaît que la notion de compétence se décline au pluriel dans ce cadre d'analyse, que des études empiriques nourrissent la réflexion et qu'une taxonomie peut finalement être proposée.

1.3.1. LES COMPETENCES AU CŒUR DES CARRIERES

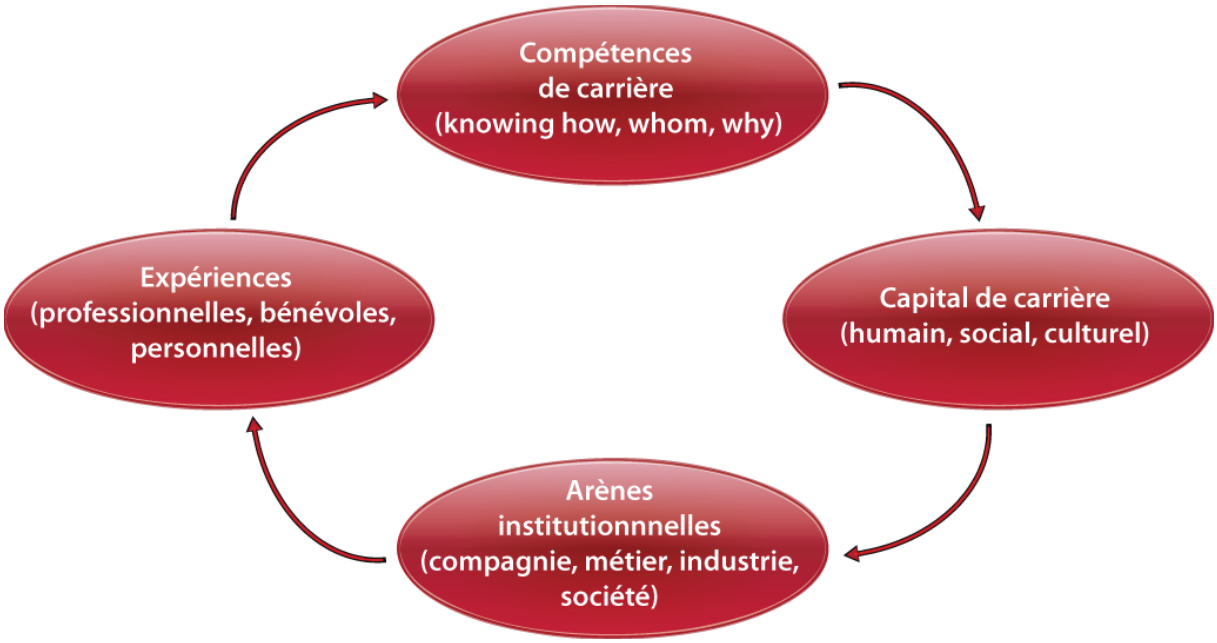
Outre l'interaction entre carrière et structure de l'organisation, entre les dimensions subjective et objective, **le courant des carrières nomades met en jeu la notion de compétence** : celle-ci est abordée sous un angle très différent de l'approche classique distinguant les compétences techniques, commerciales, de coopération et de gestion de soi (Miles et Snow, 1996) ou l'approche traditionnelle en GRH consistant à séparer savoir, savoir-faire et savoir-être. Cadin (2003) met en exergue les trois dimensions indissociables de la compétence dans le contexte des carrières nomades :

- **Le « *knowing whom* » correspond aux réseaux sociaux.** Dans une société désormais organisée en réseaux, comme le montre Castells (2001), le rôle des relations est majeur puisque les liens sociaux conditionnent non seulement la réputation, mais aussi les opportunités de changements professionnels, de mobilité.

- **Le « *knowing why* » correspond aux intérêts, aux valeurs, à la construction identitaire, aux motivations.** Différentes motivations liées à la gestion de la carrière par l'individu ont d'ailleurs été identifiées (Derr, 1986 ; Schein, 1987 ; Jones et Lichtenstein, 2000) : la volonté d'entreprenariat, le désir de défi, le besoin d'autonomie, la recherche d'un équilibre entre travail et famille ou entre technique et fonction.

- **<u>Le « *knowing how* »</u> correspond aux connaissances et aux capacités.** Cette troisième dimension est cruciale car elle entre dans la définition du concept clé qu'est **l'employabilité**. Pour être doté d'une employabilité élevée, l'individu se doit de posséder des compétences recherchées sur le marché du travail, lesquelles lui permettent de mettre en évidence sa valeur marchande. Disposer de savoirs et savoir-faire permet à l'employé de gérer sa carrière puisqu'il peut vendre ses compétences et son expérience à l'extérieur de l'organisation où il exerce ses fonctions (Marler, Milkovich et Barringer, 1998).

Compte tenu de ces différents éléments, Cadin, Bender et Saint Giniez (2003) proposent un schéma théorique des carrières nomades ayant le mérite de mettre en interaction les quatre composantes clés constitutives de ce type de parcours professionnels :



D'après Cadin, Bender et Saint Giniez (2003)

Figure 17 : Schéma théorique du courant des carrières nomades

1.3.2. QUELQUES ETUDES EMPIRIQUES SUR LES CARRIERES NOMADES

Plusieurs travaux de recherche ont contribué au courant des carrières nomades grâce à des études empiriques, pour la plupart effectuées aux Etats-Unis. Ainsi, Saxenian (1996) se penche sur les industries du logiciel de la Silicon Valley : il démontre que les relations spécifiques qui se développent dans cette région sont le facteur explicatif principal de structuration des organisations et de définition des carrières nomades. Saxenian (1996) souligne **l'importance des réseaux sociaux dans la circulation des savoirs et savoir-faire, dans l'accès à l'emploi et dans le développement économique d'une région.**

Par ailleurs, Jones (1996) étudie le secteur cinématographique, dans lequel la mobilité est par essence très forte puisque le projet structure l'organisation du travail. A la lumière de ce cas, Jones (1996) propose une modélisation du plan de carrière en quatre étapes :

1) **« *Beginning the career* » :** accès à l'emploi grâce aux compétences et capacités, ainsi qu'à la persévérance individuelle.

2) **« *Crafting the career* » :** apprentissage de savoirs et savoir-faire techniques et immersion dans la culture de l'entreprise.

3) **« *Navigating the career* » :** construction de la réputation et création d'un réseau social.

4) **« *Maintaining the career* » :** prise d'ampleur du travail et équilibrage entre le travail et les besoins individuels.

Cette schématisation a l'intérêt de montrer que **les trajectoires professionnelles se structurent en fonction des étapes du projet, lesquelles requièrent des compétences spécifiques** : l'étude de l'industrie cinématographique valide les trois types de compétences mis en évidence par le courant des *boundaryless careers* (*knowing how, knowing whom, knowing why*).

Jones et Lichtenstein (2000) conduisent une recherche au sein d'entreprises d'architecture qui permet de montrer que **les compétences, les valeurs et les actions auxquelles les**

acteurs d'un projet ont recours influencent le développement et les stratégies de l'organisation, autrement dit que les carrières des individus ont un impact sur l'entreprise. De cette constatation, Jones et Lichtenstein (2000) déduisent trois démarches stratégiques d'entreprises reposant sur les trois compétences de carrière définies par le courant des *boundaryless careers* :

- Une logique de l'excellence technique,
- Une logique de la qualité relationnelle,
- Un logique managériale.

Dans un autre domaine – les biotechnologies – Eaton et Bailyn (2000) centrent leur recherche sur **les facteurs personnels et professionnels influençant la carrière, qui s'apparente à un « *chemin de vie* », ou « *life path* ».** Tout au long de ce parcours, plusieurs cycles s'entremêlent : celui de la vie et de la famille, celui de l'entreprise et de l'industrie, celui de la tâche, du projet et du produit. Les éléments mis en évidence par Jones et Lichtenstein (2000), ainsi que par Eaton et Bailyn (2000), appuient ainsi l'affirmation de l'émergence de nouvelles carrières, différentes des carrières organisationnelles, ainsi que l'existence d'interactions entre les contextes et les individus, les carrières et les entreprises.

1.3.3. UNE TAXONOMIE DES CARRIERES NOMADES

Outre ces travaux américains, des recherches ont été menées par Cadin, Bender et Saint Giniez (2003) sur la question de l'émergence des carrières nomades en France. Au terme de l'investigation, se dessinent **les formes caractéristiques des trajectoires professionnelles actuelles, ainsi que les spécificités des carrières françaises**. Dans ce contexte, Cadin, Bender et Saint Giniez (2003) proposent une taxonomie des carrières, mettant ainsi en exergue différents types de carrières nomades.

TYPE DE CARRIERES	CARACTERISTIQUES
LES SEDENTAIRES	• Un seul employeur tout au long de la trajectoire professionnelle. • Succession de mobilités verticales ou horizontales dans des fonctions proches les unes des autres. • Les individus ne désirent pas changer d'employeur. • Désir d'accéder à un succès objectif (responsabilités et salaire accrus).
LES MIGRANTS	• Un seul employeur avec un marché interne diversifié (grande entreprise, groupe, fonction publique). • Existence d'un projet personnel ou sentiment d'avoir opéré une transition professionnelle importante. • Plusieurs fonctions exercées au cours de la trajectoire professionnelle.
LES ITINERANTS	• Plusieurs employeurs au cours du parcours professionnel. • Logique identitaire des trajectoires professionnelles. • Logique articulée autour d'un métier et d'un secteur d'activité.
LES FRONTALIERS	• Plusieurs employeurs au cours du parcours professionnel. • Passage par l'auto-emploi. • Logique orientée « métier » ou « industrie ». • Redéfinition de l'identité professionnelle en fonction des projets.
LES SANS-FRONTIERES	• Transitions importantes avec plusieurs métiers, des changements statutaires, des interruptions professionnelles notables. • Et/ou auto-emploi. • Sentiment d'avoir opéré une transition professionnelle majeure. • Identités multiples ou redéfinitions identitaires en fonction des projets. • Recherche du succès subjectif, qui ne correspond pas forcément au succès objectif.

D'après Cadin, Bender et Saint Giniez (2003)

Tableau 9 : Les différents types de carrières

La taxonomie proposée par Cadin, Bender et Saint Giniez (2003) présente l'intérêt de conjuguer les caractéristiques objectives et subjectives des carrières (types de métiers exercés, nombre d'employeurs, sens créé et perçu par l'employé...). Elle combine l'ensemble des fondements de la théorie des *boundaryless careers* et permet ainsi d'appréhender la diversité des carrières et, plus précisément, le phénomène de nomadisme professionnel. Les cinq catégories définies se distinguent nettement :

- **Les sédentaires** sont les salariés qui suivent des parcours professionnels classiques : une seule organisation les emploie et leur offre une mobilité interne, une évolution au sein de sa structure, tout en délivrant une culture et une demande spécifique à

ses employés. Les sédentaires n'éprouvent pas le besoin ou la volonté de changer d'employeur.

- **Les migrants** s'intègrent dans ce que l'on peut nommer la « *carrière organisationnelle étendue* » (Cadin, Bender et Saint Giniez, 2003). Leur parcours se déroule au sein d'une même organisation, mais il connaît des mobilités fonctionnelles (changement de métier, de fonctions au sein de l'organisation). Ces trajectoires répondent fréquemment à l'assouvissement d'un projet personnel ou à une volonté d'évoluer professionnellement.

- **Les itinérants** adoptent un parcours centré sur un métier ou un secteur d'activité et témoignent de ce fait de compétences très pointues. Si leur mobilité est choisie, ils optent souvent pour des changements d'employeur afin de diversifier et enrichir leur expérience, d'augmenter leurs responsabilités, d'accroître leurs revenus, d'améliorer leur employabilité.

- **Les frontaliers** s'inscrivent dans une alternance entre le statut de salariés et le statut de travailleurs indépendants. Leur parcours emprunte des chemins organisationnels diversifiés, détachés de toute dépendance envers les employeurs. Les projets leur permettent de redéfinir leur identité professionnelle.

- **Enfin, les sans-frontières** se définissent par des trajectoires très variées : ils connaissent fréquemment des reconversions et des ruptures nettes dans leur carrière, exercent parfois plusieurs métiers simultanément, s'adonnent souvent à l'auto-emploi. Ils sont ainsi dotés de plusieurs identités professionnelles et recherchent une réussite personnelle.

Cette taxonomie met donc en évidence les spécificités d'un type particulier de carrière que sont les carrières nomades ; celles-ci sont elles-mêmes constituées de plusieurs sous-types (migrants, itinérants, frontaliers et sans-frontières). L'apport essentiel des travaux de Cadin, Bender et Saint Giniez (2003) se situe au niveau de cette spécification des carrières nomades qui permet de préciser le concept et de rappeler l'incertitude entourant les critères permettant de repérer les trajectoires dites nomades. Le courant des *boundaryless careers* stipule que le nomadisme d'un parcours se définit grâce à la mobilité interentreprises.

Toutefois, Cadin, Bender et Saint Giniez (2003) remettent en cause le caractère suffisant d'un tel critère : **la mobilité externe ne saurait être le facteur unique d'une carrière nomade, la subjectivité individuelle devant être prise en considération**. La rupture par rapport aux carrières organisationnelles classiques se situe à plusieurs niveaux :

- Les carrières nomades ont lieu soit dans une unique organisation, soit dans des entités très différentes.
- Des ruptures sont possibles, mais ne sont pas intrinsèquement constitutives du nomadisme.
- Les aspects objectifs et subjectifs sont nécessairement pris en compte.
- La mobilité interne et la mobilité externe doivent toutes deux être prises en compte.

En parallèle aux travaux de Cadin, Bender et Saint Giniez (2003), Tremblay (2003) se penche sur les trajectoires dans le secteur du multimédia québécois. Le recours à la taxonomie précédemment présentée lui permet d'affirmer que la plupart des employés exerçant au sein des entreprises liées au multimédia appartiennent aux catégories des frontaliers et des sans-frontières, seuls quelques-uns relevant du groupe des itinérants. L'étude menée par Veilleux (2006) dans le secteur des télécommunications québécoises abonde en ce sens puisque les travailleurs observés relèvent des mêmes types de trajectoires professionnelles. Veilleux (2006) note cependant qu'une catégorie supplémentaire mériterait de préciser l'analyse : les « *itinérants élargis* » seraient utiles pour définir une mobilité externe plus variée que celle des itinérants. Enfin, est soulignée la nécessité pour les organisations de gérer les carrières nomades dans la mesure où celles-ci jouent un rôle majeur dans la rétention des savoirs et compétences des entreprises.

Compte tenu de ces éléments taxonomiques et de leur explicitation, deux types de nomadisme peuvent être distingués : le nomadisme volontaire et le nomadisme subi. Les carrières ne sont pas intégralement modelées par les individus et ne sont pas non plus totalement le résultat d'une soumission du salarié aux contingences socio-économiques. Le choix et la contrainte s'avèrent très souvent concomitants. Louart (2004) présente la carrière comme un système de différenciation dans la mesure où se distinguent :

- **Les trajectoires voulues**, qui mettent en exergue l'importance de la prise en charge individuelle et les schémas d'opportunité (i.e. saisir les hasards favorables), autrement dit qui permettent de « *veiller à une valeur professionnelle indépendante des organisations d'accueil* » (Louart, 2004).

- **Les trajectoires subies**, déterminées principalement par la conjoncture, par les décisions émanant des organisations d'appartenance ou par des évolutions.

- **Les trajectoires éclatées ou excentrées**, qui sont définies par l'absence d'enracinement professionnel et géographique permanent, ainsi que par la simultanéité ou la succession de statuts différents pour l'individu.

Il apparaît ainsi que se lancer dans une carrière nomade et vivre la mobilité de façon positive nécessite la mise en œuvre de compétences diverses, comme le stipule la théorie des *boundaryless careers* (*knowing how*, *why* et *whom*). Louart (2004) souligne la nécessité pour le salarié de posséder suffisamment d'autonomie et de capacités stratégiques à orienter son propre parcours.

L'ensemble des éléments relatifs aux carrières nomades peut être synthétisé grâce au schéma heuristique suivant (cf. figure 18).

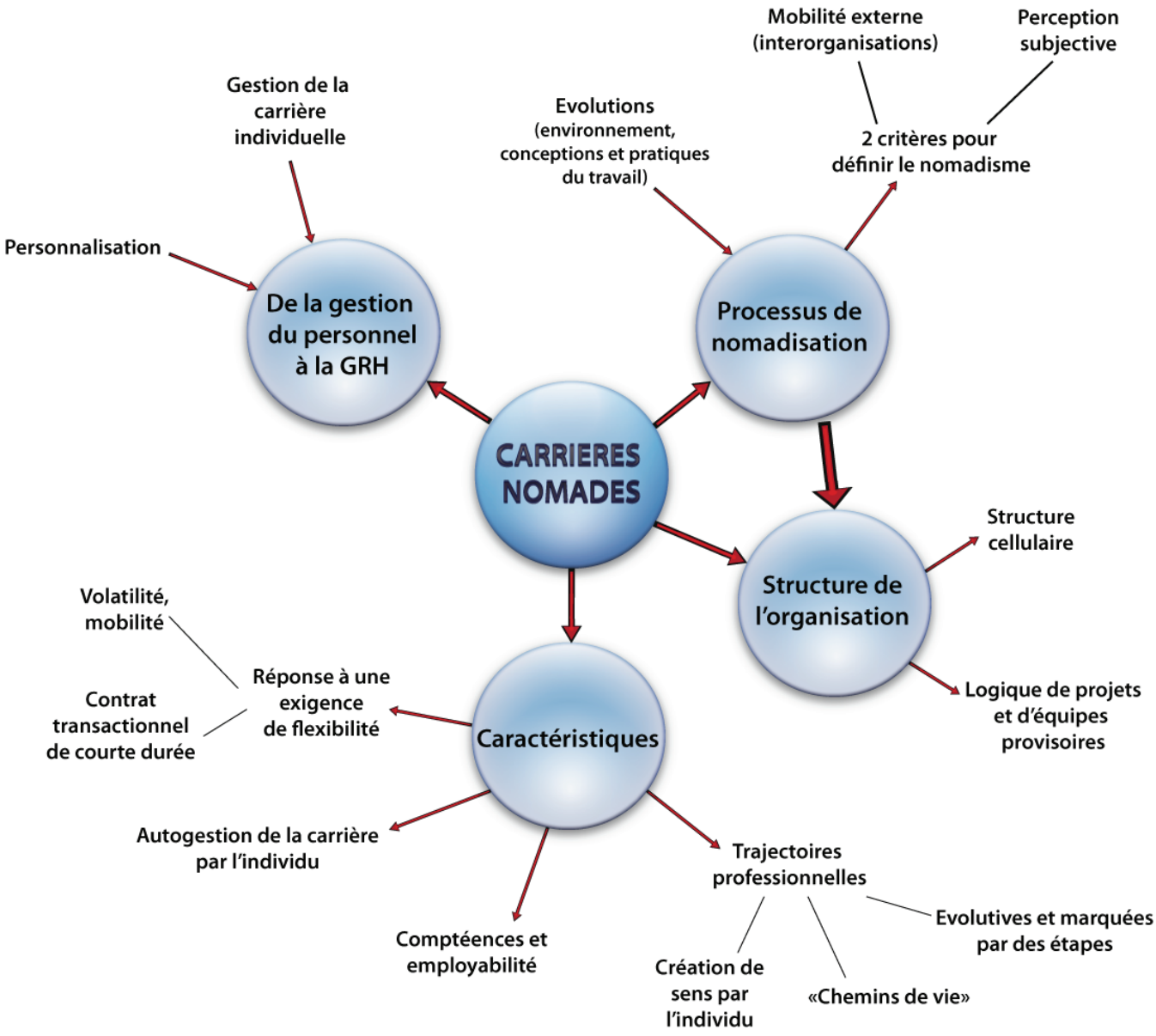


Figure 18 : Schéma heuristique de définition des carrières nomades

la figure 18 permet de placer les carrières nomades au cœur d'une « galaxie » de caractéristiques essentielles :

les carrières nomades se situent au centre des préoccupations de la GRH contemporaine, autrement dit sont étroitement liées aux tendances modernes que sont la personnalisation et la construction de la vie professionnelle individuelle, ces deux éléments ayant fait évoluer la « gestion du personnel » vers la « gestion des personnes ». la nomadisation apparaît à ce titre comme le résultat d'un processus de transformation de la GRH.

les carrières nomades sont issues d'un processus : la nomadisation des parcours professionnels. En d'autres termes, les changements survenus dans le tissu économique, dans les conceptions et les pratiques du travail ont conduit à la remise en question du schéma traditionnel de carrière (linéarité, verticalité de la progression, fidélité envers l'employeur). la mobilité inter-organisationnelle (ou mobilité externe) et la perception par l'individu de sa mobilité constituent deux fondements essentiels de la carrière nomade.

les carrières nomades ont un impact sur la structure de l'organisation dans la mesure où elles tendent à générer une structure dite cellulaire s'inscrivant dans une logique d'équipes provisoires soudées par un projet commun.

les carrières nomades s'appuient sur quatre piliers principaux : d'une part, le nomadisme est une réponse à l'exigence de flexibilité actuelle ; d'autre part, l'individu ne dépend plus (ou beaucoup moins) d'une direction des ressources humaines pour faire évoluer sa carrière : il devient acteur de son propre parcours professionnel en « l'auto-gérant » ; ensuite, le nomadisme rend les différents types de compétences et l'employabilité cruciaux ; enfin, les trajectoires professionnelles évoluent et s'apparentent à de véritables « chemins de vie » jalonnés d'étapes que l'individu cherche à rendre signifiantes pour lui.

2. LES RESSOURCES HUMAINES DANS LE SPORT PROFESSIONNEL

Le sport professionnel, situé au cœur d'enjeux médiatiques et économiques, constitue un secteur dans lequel les considérations liées aux entreprises sont largement évoquées, les CSP s'apparentant à divers égards à des entreprises classiques. En tant qu'organisation prestataire d'un spectacle particulier (la performance sportive), le CSP semble logiquement concerné par l'ensemble des questions relatives à la gestion des acteurs du spectacle, autrement dit à la GRH permettant au spectacle d'exister. Les sportifs, et plus globalement les employés du CSP, exigent un management aussi rigoureux que celui des salariés d'une entreprise traditionnelle. De plus, la mobilité des joueurs peut s'apparenter à celle des salariés d'une entreprise : la signature d'un contrat, la rémunération, le recrutement ou encore l'insertion dans une culture spécifique constituent autant d'éléments permettant de s'interroger sur le recours au domaine de la GRH pour analyser les clubs sportifs. Dans une telle perspective, il semble que l'appel au courant des carrières nomades soit pertinent.

2.1. CARACTERISTIQUES ET ORIGINALITE DES RESSOURCES HUMAINES ET DES CARRIERES DANS LA SPHERE SPORTIVE

Les recherches sur la carrière ont comme dénominateur commun l'idée que la vie professionnelle peut être analysée comme une succession d'étapes, le plus souvent identifiées au nombre de quatre : les phases d'apprentissage, de maîtrise, de routine et, enfin, de désengagement. En raison des spécificités du parcours sportif professionnel (durée limitée de la carrière, importance de l'âge, ou encore aléas, telle une blessure), la carrière sportive se révèle originale, ce qui n'est pas sans implications sur le marché du travail sportif. Ainsi, le club sportif professionnel doit composer avec des ressources humaines particulières dont la gestion est d'autant plus stratégique que leur existence même est la première condition de la production du spectacle.

2.1.1. LA CARRIERE SPORTIVE, UN PARCOURS ORIGINAL

L'originalité de la carrière du sportif professionnel est liée à la nature même du secteur sportif : la trajectoire d'un sportif d'élite est limitée temporellement par les contraintes physiologiques (bien que certaines exceptions, à l'image de Larbi Ben Barek, sélectionné en équipe de France de football de 1938 à 1954, puissent prouver le contraire !), soumise à des risques d'interruption brutale (blessure, accident…), mais aussi dépendante de facteurs tels que le choix de l'entraîneur, du club, de l'hygiène de vie… Comme les carrières classiques des secteurs d'activité traditionnels, les carrières des sportifs peuvent cependant être découpées en phases successives que la théorie du cycle de vie du produit permet de modéliser.

DEFINITION DE LA CARRIERE SPORTIVE

Arthur, Hall et Lawrence (1989) proposent une définition générique de la carrière qui a le mérite de s'affranchir de toute condition de qualification et de trajectoire : « *la carrière est la succession des expériences professionnelles d'un individu* ». D'après Cadin (1999), la carrière, « *c'est d'abord et d'un point de vue objectif un mode de construction des compétences, c'est-à-dire une mobilisation des ressources, des savoir-faire et des règles liés à des formes organisationnelles du travail. Mais, sur un plan plus subjectif, la carrière et ses trajectoires impliquent des élaborations de sens qui activent les 'apprentissages' et les stratégies d'adaptation successives qui la jalonnent* ». En conséquence, **la carrière d'un sportif se caractérise par l'ensemble des expériences du compétiteur, de ses débuts jusqu'à la fin de son parcours sportif**.

Cependant, au-delà d'une telle définition générique, la réalité s'avère hétérogène ; il existe effectivement une pluralité de carrières qui relève de différents facteurs : nature de la discipline sportive ou poste occupé dans un sport collectif donné, longévité plus ou moins grande, précocité de pratique plus ou moins nécessaire, risques de blessures plus ou moins élevés, degré de médiatisation, enjeux économiques, actions développées par l'Etat, les ligues ou les fédérations...

LA CARRIERE SPORTIVE, UN CYCLE DE VIE

Si une carrière est une succession d'expériences professionnelles, alors on peut considérer qu'elle se découpe en étapes successives. Dans le domaine particulier qu'est le sport, la carrière est limitée temporellement et s'inscrit dans une logique progressive. Grâce à l'entraînement, le sportif améliore ses performances et gravit les échelons de la hiérarchie athlétique. A la montée en puissance liée aux efforts d'entraînement, succède l'apogée des performances individuelles, puis le déclin inéluctable lié à l'usure du corps ou à la concurrence des jeunes. Dès lors, le recours à la théorie du cycle de vie du produit paraît pertinent pour illustrer le découpage d'une carrière sportive (Paturel et Paturel, 2010). La théorie du cycle de vie repose sur quatre hypothèses fondamentales, transposables au domaine sportif.

HYPOTHESES DE LA THEORIE DU CYCLE DE VIE DU PRODUIT	TRANSPOSITION DES HYPOTHESES AU DOMAINE SPORTIF
Un produit a une durée de vie limitée.	*Le sportif d'élite est un compétiteur soumis aux limites physiques de la performance (usure physique, blessures…), donc sa carrière est limitée temporellement.*
Les ventes du produit connaissent différents stades d'évolution.	*Une carrière sportive est divisée en étapes évolutives et progressives.*
Le niveau de profit varie à chaque stade d'évolution.	*Le niveau de performance et la valeur du sportif d'élite varient à chaque étape de sa carrière.*
Les stratégies de gestion varient à chaque étape du cycle de vie.	*La gestion de la carrière évolue à chaque étape du parcours sportif.*

Tableau 10 : Les fondements de la théorie du cycle de vie du produit appliqués à la carrière sportive

De même, les quatre phases du cycle de vie peuvent être adaptées au déroulement de la carrière du sportif professionnel.

ETAPES DU CYCLE DE VIE DU PRODUIT		ETAPES DE LA CARRIERE DU SPORTIF	
1ère étape : Lancement	Faible croissance Diffusion progressive du produit sur le marché	***1ère étape : Espoir***	*Jeune sportif prometteur* *Bon niveau de compétition*
2ème étape : Croissance	Pénétration rapide du produit sur le marché Accroissement des bénéfices	***2ème étape : Montée en puissance***	*Apparition à un haut niveau de compétition* *Amélioration des performances* *Accroissement de la notoriété et de la valeur du sportif*
3ème étape : Maturité	Ralentissement de la croissance Bénéfice à son maximum, puis décroissance liée aux dépenses marketing destinées à maintenir le produit face à la concurrence	***3ème étape : Apogée***	*Performances maximales* *Apogée en termes de notoriété et de résultats sportifs*
4ème étape : Déclin	Baisse des ventes Baisse des bénéfices	***4ème étape : Déclin***	*Baisse du niveau de performances* *Baisse de la notoriété et de la valeur du sportif*

Tableau 11 : Transposition des étapes du cycle de vie du produit à la carrière du sportif d'élite

Si la courbe de vie du produit permet d'appréhender le déroulement classique d'une carrière sportive, cette dernière épouse toutefois d'autres trajectoires. Les autres courbes développées par les théoriciens s'avèrent pertinentes pour modéliser de nombreux types de carrières (double cycle, cycle « *croissance – déclin – stabilisation* », cycle à rebondissements, cycle des styles, cycle des gadgets, cycle du nylon). Une carrière sportive peut donc être schématisée par une courbe en « S », comme celle d'un produit. Si l'allure de la courbe reste en moyenne toujours identique, la durée des étapes et la durée totale de la carrière du sportif, tout comme le niveau des performances, sont influencées par diverses variables comme le caractère individuel ou collectif du sport, l'exigence et les risques physiques du sport (le golf permet une longévité supérieure au rugby) ou encore la discipline de vie et

l'entraînement acceptés par le sportif. Toutefois, quatre courbes significatives de carrières peuvent être retenues :

La courbe de carrière classique

Cette courbe correspond à la carrière « *normale* » du sportif d'élite. L'allure générale correspond à un « S » légèrement aplati, mais pouvant intégrer des hauts et des bas, par exemple lors de blessures légères à un moment ou à un autre durant la carrière.

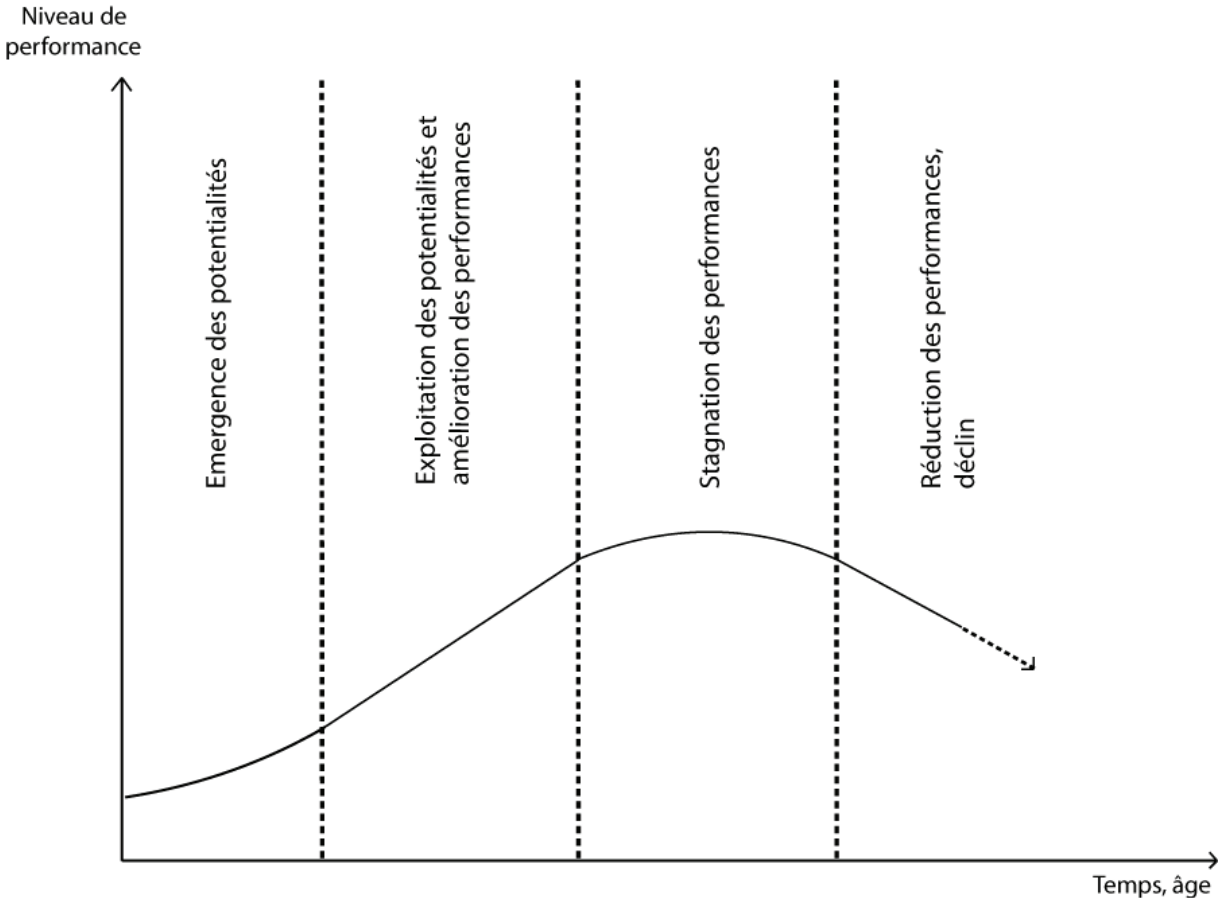


Figure 19 : La courbe de la carrière sportive « idéale »

Dans une première phase, le sportif entre sur la scène du sport d'élite et fait preuve de potentialités ; ses performances s'accroissent peu à peu. Dans une deuxième phase, les

résultats augmentent sensiblement : la compétitivité du sportif s'élève, donnant à la carrière son essor et son ampleur. La troisième étape marque l'atteinte de l'apogée des performances : le sportif, en pleine maîtrise de son art, est au sommet de ses capacités. Cette période se termine sur une stagnation et une certaine diminution des performances. La quatrième et dernière étape correspond au déclin des succès du sportif : la carrière entre dans sa phase terminale. Il apparaît donc que, de sa naissance à sa « mort », le sportif d'élite suit une trajectoire jalonnée d'étapes ; la dernière marque la fin du parcours sportif, synonyme (dans l'idéal) de reconversion et, partant, du recommencement d'un nouveau cycle de carrière.

La courbe de carrière du sportif gravement blessé

Cette courbe coupe court la carrière du sportif d'élite qui se retrouve sans ressources pour partir dans une autre carrière professionnelle. La rupture peut apparaître à n'importe quel stade de la carrière. La figure suivante est une illustration avec une blessure grave intervenant tôt dans la carrière sportive.

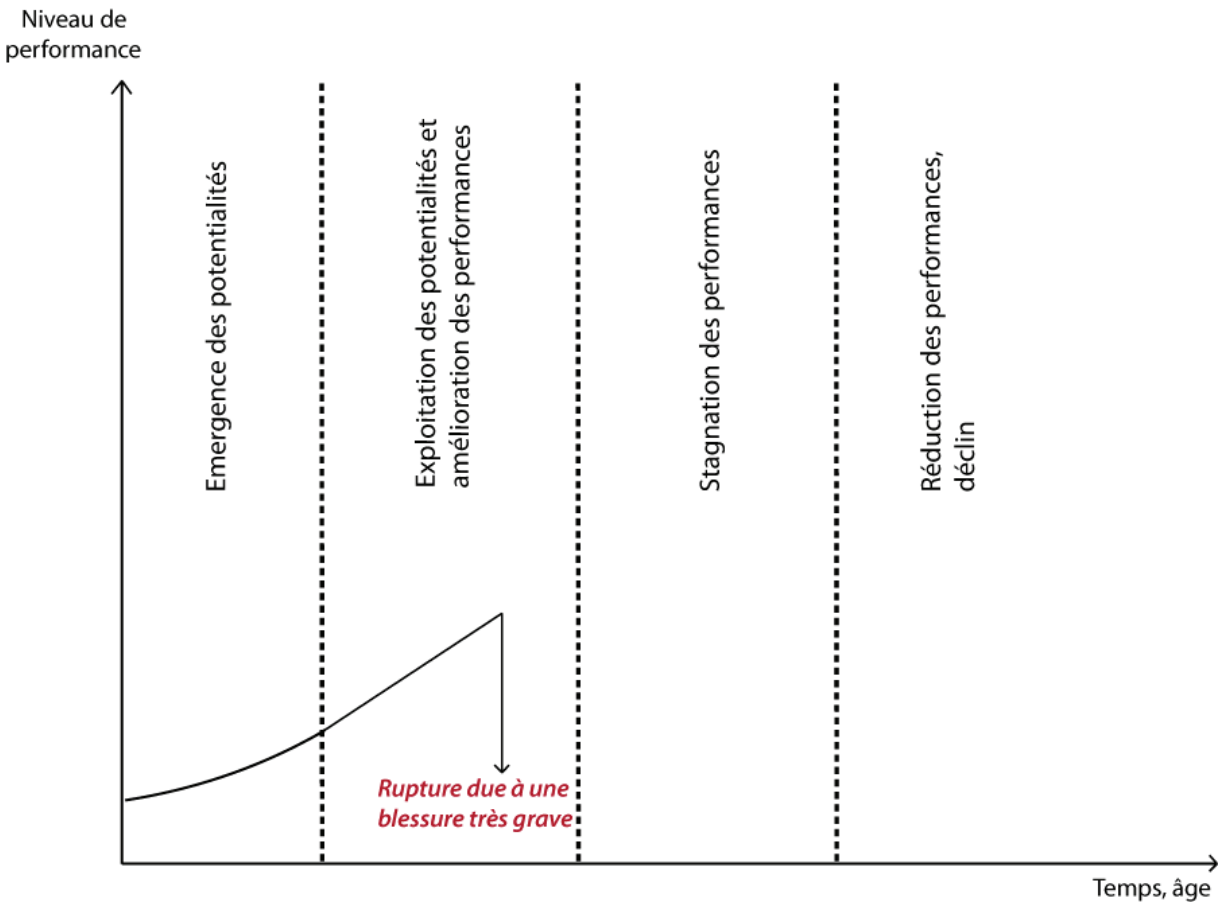


Figure 20 : La courbe de la carrière sportive brutalement interrompue par une grave blessure

Dans ce cas, la carrière est tronquée : quel que soit le moment auquel survient l'événement, la rupture interrompt la trajectoire sportive. Cette configuration peut être très critique pour le sportif car elle pose brutalement la question de la reconversion : alors que le cycle de la carrière n'est pas arrivé à son terme, l'individu doit rebondir aussitôt pour se lancer dans un nouveau parcours professionnel. La préparation de la reconversion des sportifs d'élite est ici centrale car il apparaît clairement qu'elle doit être longitudinale : en d'autres termes, la reconversion du sportif ne doit pas seulement être envisagée lors de la quatrième étape du cycle de la carrière, mais, au contraire, intervenir tout au long de celle-ci afin de développer l'employabilité du sportif.

La courbe de carrière du sportif avec des performances variables

Il s'agit ici de suivre comment les performances du sportif d'élite s'améliorent avec des relances de sa carrière par de nouveaux choix (changement d'entraîneur ou de club, modification de l'hygiène de vie…).

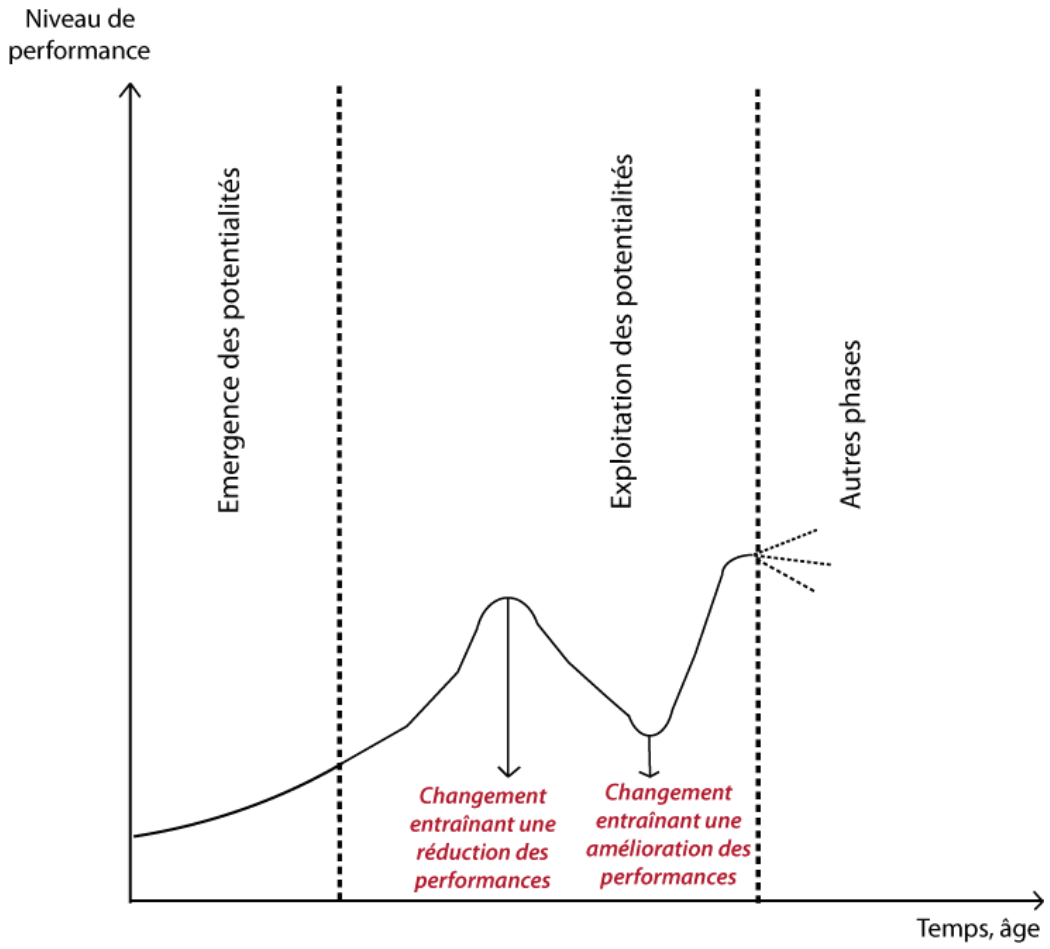


Figure 21 : La courbe de la carrière sportive avec des modifications de performances

Ce type de carrière est marqué par des fluctuations en termes de performances ; ces variations sont liées à divers facteurs, tant externes (changement d'entraîneur, de méthode d'entraînement, de club…) qu'internes (travail de préparation psychologique, impact positif de la vie privée sur les performances…). De ce fait, le parcours sportif est caractérisé par des hauts et des bas, les rebondissements successifs de la carrière plaçant l'individu à des degrés

de compétitivité plus ou moins élevée sur la scène sportive. L'exemple de Franck Ribéry illustre ce type de carrière : le footballeur s'est en effet relancé après son passage à l'Olympique de Marseille après avoir vécu des expériences plus ou moins heureuses dans différents clubs français et étrangers.

La courbe de carrière du sportif améliorant ses performances

Le sportif d'élite, par des changements de comportements, des motivations renouvelées, voire des modifications de son cadre de préparation (nouvelle localisation, changement d'entraîneur ou de méthodes d'entraînement, transfert au sein d'une autre équipe ou d'un autre club…) « *rebondit* » et améliore ses performances alors qu'il avait tendance à stagner.

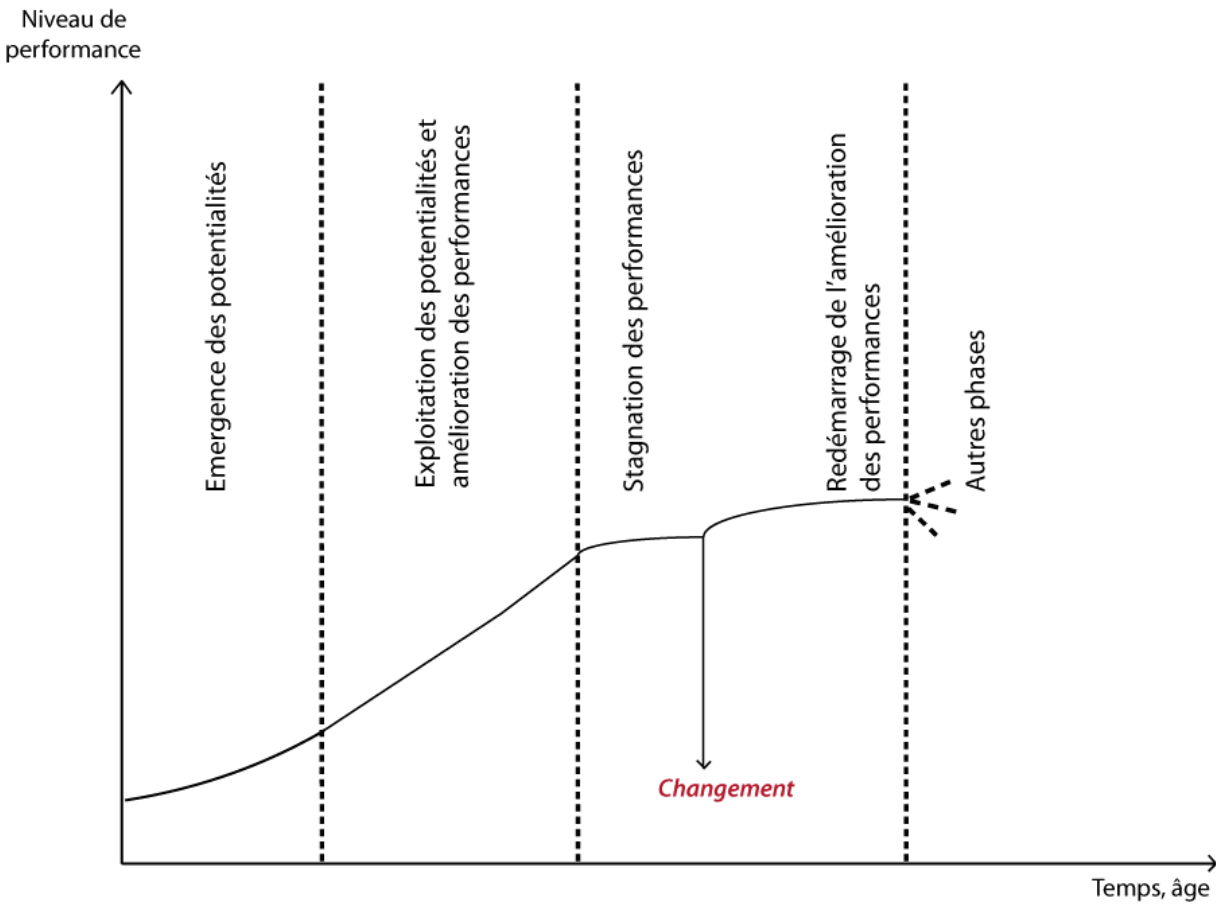


Figure 22 : La courbe de la carrière sportive avec relance de l'amélioration des performances

Aux deux étapes d'émergence et d'exploitation des potentialités et d'augmentation des performances succède une phase marquée par une stagnation des résultats sportifs que vient rompre un changement : la carrière est ainsi relancée et la compétitivité du sportif peut de nouveau s'accroître. L'apogée de la carrière est donc atteint grâce à une modification, une rupture dans le parcours professionnel du sportif.

Dans tous les cas, les différentes étapes marquent une évolution, tant d'un point de vue sportif (performances, technicité…), que juridique (statut du joueur, du jeune intégré en centre de formation au salarié d'un club professionnel) et économique (rémunération, montant des transferts…). Lorsque le niveau de performance et la notoriété du sportif augmentent (2e et 3e étapes du cycle), sa valeur sur le marché tend à s'accroître, son talent et son image lui conférant une cote élevée. Mû par diverses motivations (ambition d'intégrer

un club prestigieux, avantages financiers, localisation géographique…), le sportif peut, depuis l'instauration du contrat à temps et l'arrêt Bosman, réellement gérer sa carrière en fonction de sa valeur sur le marché du travail sportif ; il est ainsi conduit à se couper de l'ancienne tradition de fidélité à un club.

> *la carrière sportive, en tant qu'ensemble des expériences du compétiteur, de ses débuts jusqu'à la fin de son parcours sportif, s'apparente au cycle de vie d'un produit. Elle se définit par une limitation temporelle, une succession d'étapes progressives, une variation des niveaux de performance et de valeur du sportif ainsi qu'une gestion évolutive de la carrière. Celle-ci peut être découpée en quatre étapes – espoir, montée en puissance, apogée et déclin – qui, selon les cas, sont plus ou moins courtes, voire absentes (à cause d'une blessure, par exemple). Cette analyse de la carrière sportive rejoint l'idée de « life path » évoquée par les théoriciens des carrières nomades. Cependant, le contexte sportif se révèle original à plusieurs égards, notamment en termes de segmentation du marché du travail.*

2.1.2. LES RESSOURCES HUMAINES DU CLUB PROFESSIONNEL : DES ACTIFS STRATEGIQUES SUR UN MARCHE SEGMENTE

Quantitativement, les effectifs de sportifs professionnels sont limités : environ 150 000 sportifs dans le monde et environ 6 000 en France vivent du spectacle qu'ils proposent. Au sein de ce corps de travailleurs, règne une forte inégalité de revenus : « *dans*

la mesure où le sport de haute compétition est devenu un spectacle, en économie de marché, le libre jeu des médias et de la publicité segmente la distribution des revenus. Le consommateur choisit ses programmes, ses produits et ses vedettes dans le sport comme dans le cinéma ou la musique » (Bourg et Gouguet, 2005). **Il apparaît que « *le sport spectacle, ou plus précisément le sport spectacle télévisé, a créé une distinction ou une hiérarchie entre les sportifs d'élite 'vedette' et les sportifs d'élite 'ordinaires'* » (Nicolleau, 2006)**, les premiers conjuguant des qualités non seulement sportives, mais aussi médiatiques. Dès lors, ces stars sont naturellement convoitées par les clubs et les équipes car elles permettent de développer une image de marque et d'augmenter substantiellement les recettes générées par les produits dérivés. L'exemple du Real Madrid est éloquent : le recrutement de Zidane, Ronaldo et Beckham « *correspond à une politique commerciale du club qui souhaite développer, grâce à leur notoriété, la marque 'Real Madrid' en Asie et aux Etats-Unis (Beckham), en Amérique du Sud (Ronaldo), en Afrique et au Moyen Orient (Zidane). Le club peut amortir le coût de ses joueurs (indemnité de transfert + salaire) durant le contrat signé pour une durée assez longue (4 à 5 ans), en exploitant leurs droits d'image. De leur côté, les footballeurs perçoivent un pourcentage élevé du chiffre d'affaires des produits dérivés auxquels ils sont associés* » (Bourg et Gouguet, 2005).

UN MARCHE DYNAMIQUE ET SPECULATIF

Ainsi, le marché des joueurs se révèle très actif et de nature spéculative, surtout depuis l'arrêt Bosman qui a marqué la fin des entraves à la mobilité des sportifs et une accélération des mouvements de ces derniers. Le nombre de ruptures contractuelles anticipées s'est fortement accru en dépit de clauses de résiliation souvent très élevées. Par exemple, Ronaldo a connu cinq clubs entre 1992 et 2002, les indemnités de transfert passant de 50 000 euros à plus de 45 millions d'euros ! **Il semble donc pertinent de parler de globalisation, au sens défini par Milanovic (2005) dans le contexte sportif, c'est-à-dire en tant que capacité des joueurs très compétents à bouger d'un pays à l'autre, d'un club à l'autre.** Cette globalisation s'inscrit non seulement dans la marchandisation des disciplines sportives, mais aussi dans la rupture par rapport à la tradition de « *conscience sociale* » des clubs. Or, la circulation libéralisée des sportifs a des conséquences, d'après Milanovic (2005),

à la fois sur la qualité du spectacle et sur la concentration des talents, autrement dit sur les inégalités entre clubs. Le déséquilibre s'explique grâce à plusieurs mécanismes : lorsqu'un joueur côtoie d'autres joueurs de haut niveau, il acquiert de nouvelles compétences et améliore sensiblement son propre niveau de jeu, augmentant de fait la qualité du spectacle proposé par l'équipe ; les meilleurs joueurs désirant côtoyer les meilleurs joueurs, ils sont naturellement attirés par les clubs dans lesquels évoluent les vedettes, ce qui induit une concentration des talents au sein de quelques clubs assez solides financièrement pour acheter des stars.

UN MARCHE FONDE SUR DES INEGALITES ET UNE SEGMENTATION

Nombreux sont ceux qui soulignent le caractère segmenté du marché des joueurs (Minquet, 1997, 2004 et 2006 ; Bourg et Gouguet, 2005 ; Mignon, 2006). Bourg (1998) affirme notamment que l'étude des conditions d'emploi et de rémunération des sportifs professionnels, « *c'est-à-dire ceux dont la pratique induit un spectacle* », situe l'analyse au centre des préoccupations de l'économie du travail. Cependant, les théories classiques ne sont pas suffisantes pour expliquer le travail sportif : il convient donc de construire de nouveaux outils autour des concepts de dualisme et de rapport salarial, spécifiquement adaptés au contexte sportif. En effet, Bourg (1998) substitue au postulat néoclassique de l'unité du marché du travail **l'hypothèse d'une discontinuité, mettant en évidence le caractère inégalitaire du système sportif** : la catégorisation et la division sociale peuvent être observés selon le sport pratiqué, la nationalité, le sexe ou encore le niveau de performance. En ce qui concerne le football professionnel, dix critères de segmentation permettent de distinguer deux catégories de joueurs : ceux qui appartiennent au segment primaire et ceux qui constituent le segment secondaire.

Caractéristiques	*Marché primaire*	*Marché secondaire*
Des joueurs :		
- revenus	Très élevés	Faibles
- mobilité	Voulue	Subie
- statut	Vedette	Anonyme
- poste occupé	Valorisant	Peu valorisant
- sécurité de l'emploi	Assurée	Aucune
- stabilité de l'emploi	Grande	Faible
Des clubs :		
- rayonnement	International	National
- taille financière	Elevée	Faible
- rang sportif	Stable	Instable
- rendements	Croissants	Décroissants

D'après Bourg et Gouguet (2005).

Tableau 12 : Caractéristiques des marchés primaire et secondaire des joueurs

Mignon (2006) distingue, quant à lui, **trois segments** sur le marché des sportifs professionnels :

- **Le marché primaire**, ou marché international des stars, que Minquet (2004) définit comme « *un marché de demande qui concerne les sportifs d'excellence et pour lequel l'ajustement passe par le prix, eu égard à une rareté de l'offre* » ;

- **Le marché primaire inférieur**, correspondant au marché national des bons joueurs ;

- **Le marché secondaire**, qui est le marché national au sein duquel a lieu une concurrence entre anciens et nouveaux entrants ; Minquet (2004) le caractérise comme « *un marché d'offre pour des sportifs 'homogènes' et donc substituables, pour lequel la variable d'ajustement est la quantité, d'où la possibilité de chômage.* ».

Investir dans l'achat d'un joueur issu du marché primaire peut être considéré comme une stratégie rationnelle : étant des sportifs d'exception, les joueurs stars sont porteurs à la fois d'une valeur sportive (performances, qualités techniques…) et d'une « *valeur immatérielle génératrice de recettes* » (Minquet, 2004). La dépense que représente pour un club l'acquisition d'une vedette peut donc s'inscrire dans une volonté plus financière que sportive : « *on peut se demander si [les sportifs d'exception] ne sont pas plus des supports générateurs de cash-flows futurs que de joueurs de football dont ont réellement besoin techniquement ces équipes* » (Minquet, 2004).

les ressources humaines dans le sport professionnel présentent des aspects originaux dans la mesure où elles se caractérisent par un marché du travail dynamique et segmenté, avec de grandes différences entre les sportifs « vedettes » et les autres. Deux types de mobilité peuvent donc être distingués en matière de parcours sportif professionnel :

→ la mobilité contrainte : un joueur perd en performance et chute du marché primaire vers le marché secondaire ;

→ la mobilité voulue : le joueur passe du marché secondaire au marché primaire ou change délibérément de club sur le même marché.

Dans le contexte des sports collectifs, les joueurs s'avèrent être des actifs stratégiques car d'eux dépendent la qualité du spectacle proposé et les performances sportives du club. Or on observe une volatilité croissante des sportifs professionnels ;

dans ce cadre, quels peuvent être les apports du courant des carrières nomades ?

2.2. LA VOLATILITE DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE SPORT PROFESSIONNEL

Le parcours de Franck Ribery, footballeur révélé au grand public lors de sa première apparition sous le maillot de l'équipe de France en 2006, pourrait servir de base à la définition du nomadisme : en huit saisons, il a évolué au sein de… sept clubs différents ! Depuis 2001, sa trajectoire l'a conduit de Boulogne-sur-Mer à Alès, de Brest à Metz, du Galatasaray à l'Olympique de Marseille et, enfin, au Bayern Munich. Le montant de son transfert en Turquie (2,5 millions d'euros) a littéralement explosé lorsqu'il s'est exilé en Allemagne en 2008, pour la somme de 25 millions d'euros. Ce parcours illustre la mobilité croissante des sportifs professionnels qui, en rupture avec les pratiques d'antan, n'hésitent plus aujourd'hui à morceler leur carrière entre différents clubs. Il est un exemple probant de la définition de la mobilité professionnelle telle qu'elle est formulée par Livian (2004 et 2005) : « *la mobilité est le caractère de ce qui peut se mouvoir ou être mis en mouvement, changer de place ou de position. En gestion des ressources humaines, elle évoque la capacité d'une personne à accepter un changement dans les attributions liées à son emploi, comme par exemple un changement dans le lieu d'exercice de son travail. Elle évoque également la capacité d'une personne à accepter un changement d'emploi.* » Cette mobilité peut prendre différents visages : géographique, interne ou externe, professionnelle ou occasionnelle, verticale, horizontale ou encore fonctionnelle. Si les parcours comme celui de Franck Ribéry ne sont pas fondamentalement nouveaux dans le sport professionnel, ils sont cependant devenus une quasi-norme, rompant ainsi la tradition de fidélité envers un club.

2.2.1. EVOLUTION DES CARRIERES DANS LE SPORT PROFESSIONNEL : L'EXEMPLE DU FOOTBALL

DU « CONTRAT A VIE » AU « CONTRAT A TEMPS »

Le football est un exemple intéressant car il illustre l'évolution du statut professionnel et, partant, des carrières sportives. Le « *contrat à vie* » a longtemps lié le joueur au club jusqu'à l'âge de 35 ans, toute mutation ou association à un autre club étant à la seule discrétion de l'employeur et toute rupture du contrant relevant de l'unique initiative du club. Ce contrat est resté en vigueur jusqu'en 1969, année où, sous la pression des joueurs regroupés au sein de l'Union Nationale des Footballeurs Professionnels (UNFP), un accord collectif a été signé : **dès lors, le « *contrat à temps* » s'est substitué au « *contrat à vie* »**. L'intérêt de ce nouveau contrat est double :

- Il donne au joueur la liberté de gérer sa carrière, tout en lui assurant une rémunération pendant la durée contractuelle convenue ;
- Il offre au club la garantie de la stabilité des effectifs pendant des périodes plus ou moins longues, stabilité nécessaire pour mettre en œuvre une véritable stratégie sportive et amortir les coûts de recrutement des joueurs.

Le « *contrat à temps* » instauré dans la sphère du football est devenu le contrat de référence pour l'ensemble du sport professionnel.

VERS LA LIBRE CIRCULATION DES SPORTIFS

En termes juridiques, **le joueur de football professionnel s'inscrit dans le cadre de la réglementation européenne relative à la libre circulation des travailleurs**, instituée par le Traité de Rome du 25 mars 1957. L'article 39 de ce traité pose les fondements de ce principe de libre circulation qui donne le droit à tout travailleur salarié et indépendant d'exercer une activité professionnelle dans un Etat membre autre que le sien.

1. *La libre circulation des travailleurs est assurée à l'intérieur de la Communauté.*

2. *Elle implique l'abolition de toute discrimination, fondée sur la nationalité, entre les travailleurs des Etats membres, en ce qui concerne l'emploi, la rémunération et les autres conditions de travail.*

3. *Elle comporte le droit, sous réserve des limitations justifiées par des raisons d'ordre public, de sécurité publique et de santé publique :*

- de répondre à des emplois effectivement offerts ;

- de se déplacer à cet effet librement sur le territoire des Etats membres ;

- de séjourner dans un des Etats membres afin d'y exercer un emploi, conformément aux dispositions législatives, réglementaires et administratives régissant l'emploi des travailleurs nationaux ;

- de demeurer, dans des conditions qui feront l'objet de règlements d'application établis par la Commission, sur le territoire d'un Etat membre, après y avoir occupé un emploi.

4. *Les dispositions du présent article ne sont pas applicables aux emplois dans l'administration publique.*

Texte 1 : Traité de Rome, article 39 relatif aux travailleurs

Dans ce contexte, les instances dirigeantes européennes se montrent très favorables à la libre circulation des sportifs professionnels et se positionnent souvent contre la limitation du nombre de joueurs étrangers autorisés dans une équipe. Jessica Larive s'est par exemple prononcée en ce sens dans son rapport parlementaire en 1994, ainsi que L. Janssen van Raay en 1989. Par ailleurs, la Cour de Justice des Communautés Européennes (CJCE) a joué un rôle considérable dans l'interprétation et l'application des règles communautaires. La CJCE n'a eu de cesse de condamner les quotas de joueurs communautaires au nom du principe de la libre circulation des travailleurs. Ainsi, plusieurs arrêts ont transformé les possibilités de mobilité du sportif professionnel au sein de l'Union Européenne :

L'arrêt Walrave du 12 décembre 1974

Il s'agit de la première affaire en matière sportive que la Cour de Justice européenne a traitée. Walrave et Koch, deux entraîneurs cyclistes professionnels néerlandais, étaient empêchés par l'Union Cycliste Internationale (UCI) d'exercer leurs fonctions au sein d'équipes d'une autre nationalité que la leur. La CJCE a tranché en faveur des deux entraîneurs, inscrivant la première jurisprudence européenne en matière de libre circulation des acteurs sportifs professionnels.

L'arrêt Dona du 14 juillet 1976

Le règlement de la fédération italienne de football stipule que seuls les joueurs affiliés à la fédération peuvent participer aux matches, l'affiliation étant, en principe, réservée aux joueurs de nationalité italienne. Dans l'affaire Dona, la Cour de Justice a jugé ce règlement contraire au droit communautaire. Toutefois, en dépit de cette jurisprudence, les quotas de joueurs communautaires ont été maintenus par les fédérations jusqu'à l'arrêt Bosman.

L'arrêt Bosman du 15 décembre 1995

Cet arrêt a eu des conséquences majeures pour le sport professionnel européen, provoquant notamment une forte augmentation des transferts de sportifs au sein de l'Union Européenne. Dans cette affaire, la Cour de Justice a déclaré illégaux, au regard du droit communautaire, les quotas de joueurs communautaires, ainsi que les indemnités de transfert de joueurs en fin de contrat. Depuis l'arrêt Bosman, un club peut donc aligner autant de joueurs ressortissants de l'Union Européenne qu'il le désire. De nombreuses tentatives de remise en cause de l'arrêt Bosman ont été initiées par les partisans des clauses de nationalité. L'UEFA s'est elle-même prononcée en faveur d'un nombre minimal de joueurs nationaux engagés à chaque rencontre et a adopté un règlement, en 2005, pour augmenter le nombre de sportifs formés par les clubs.

L'arrêt Malaja du 30 décembre 2002

La nouveauté introduite par l'affaire Malaja réside dans le fait qu'elle permet d'assimiler, pour la première fois, un joueur non communautaire à un ressortissant de l'Union

Européenne. L'application de l'accord d'association conclu entre la Pologne et l'Union Européenne interdit la discrimination en raison de la nationalité.

L'arrêt Malaja constitue en définitive une extension de la jurisprudence Bosman, complétée par ailleurs par divers accords avec des Etats tiers : accords d'association avec six pays d'Europe de l'Est, trois pays de l'ex-URSS et un pays de l'ex-Yougoslavie ; accords de coopération avec trois pays du Maghreb et dix pays de l'ex-URSS ; accords de partenariat avec des pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique. Ces différents accords permettent d'instaurer une égalité de traitement et de combattre la discrimination dans le sport professionnel.

Ces jurisprudences illustrent le fait que le sportif professionnel tend à être considéré comme un travailleur, soumis aux lois et directives s'appliquant aux professions des secteurs économiques traditionnels. En conséquence, le sportif professionnel semble s'inscrire dans une logique somme toute assez classique : versement d'une rémunération contre un travail fourni, signature d'un contrat entre le club employeur et le joueur salarié, assujettissement aux droits du travail, social et fiscal. les différentes décisions de justice, en particulier l'arrêt Bosman, ont accéléré la tendance à la mobilité des joueurs ; peut-on pour autant parler de nomadisation des carrières sportives ?

2.2.2. LA MOBILITE AU CŒUR DES CARRIERES SPORTIVES

Les différentes jurisprudences précédemment évoquées et plus particulièrement l'arrêt Bosman, qui a marqué à lui seul une rupture majeure dans l'évolution des carrières et du marché du travail sportif, ont eu des conséquences importantes qui ont été largement débattues et abordées par les analystes.

CONSEQUENCES DE LA JURISPRUDENCE SUR LES COMPETITIONS ET LES EQUIPES

En ce qui concerne **les conséquences pour les compétitions et les équipes**, la suppression des entraves à la mobilité des joueurs est fréquemment présentée comme une menace pour la personnalité, le style et la culture nationale niés par l'internationalisation des clubs. De ce fait, les supporters sont moins susceptibles de s'identifier à l'équipe et au club, accentuant ainsi la coupure avec l'ancrage local et régional des équipes. De plus, on observe un appauvrissement des championnats à faible pouvoir d'achat, à fiscalité élevée et à forte valeur sportive au profit de championnats à fortes recettes et à hauts revenus. Les inégalités sportives entre clubs se creusent et l'équilibre compétitif des championnats est rompu. Les clubs les mieux dotés financièrement peuvent s'offrir les meilleurs joueurs, tandis que les politiques de formation sont affaiblies en raison de l'impossibilité pour les clubs de récupérer une indemnité lors du départ du joueur arrivé au terme de son contrat. Une gestion stratégique des contrats de joueurs est devenue nécessaire afin de rentabiliser la formation des talents : l'exemple de Samir Nasri est éloquent, puisque le joueur fraîchement sorti du centre de formation de l'Olympique de Marseille, a signé en 2008 un contrat avec l'Olympique de Marseille jusqu'en 2012, avec l'idée sous-jacente de permettre à son club d'origine de toucher une forte indemnité de transfert. Ce qui s'est réalisé lorsque le club anglais d'Arsenal et l'Olympique de Marseille se sont mis d'accord sur la coquette somme de 15 millions d'euros ! Le sport se soumet donc désormais à l'ordre communautaire, fondé sur la libre circulation et la libre concurrence, ce qui favorise la mise en place d'une régulation économique libérale et accentue la privatisation des clubs.

CONSEQUENCES DE LA JURISPRUDENCE SUR LES CARRIERES SPORTIVES

Outre cet impact sur les clubs et les compétitions, l'arrêt Bosman a naturellement **de fortes conséquences sur les carrières des sportifs**. Le pouvoir de négociation des vedettes, ainsi que le nombre et l'influence de leurs agents (Juillot, 2007), entraînent une augmentation substantielle des rémunérations, donc des masses salariales. L'inflation des salaires au sein des ligues majeures européennes est flagrante, comme le souligne Primault (2004) : en effet, les ligues les plus fortes économiquement et sportivement sont aussi celles qui éprouvent le plus de difficultés à gérer les dérives inflationnistes liées à la libéralisation du marché du travail, à l'explosion des droits télévisés, à l'augmentation des droits à l'image et des recettes générées par les produits dérivés. L'augmentation des enjeux liés aux contrats d'image ou aux droits d'auteur sur les buts diffusés à la télévision transforme sensiblement les sports collectifs en sports individuels. Les joueurs ont tendance à gérer leur carrière en se centrant sur leurs propres intérêts et non sur leur engagement auprès du club dans lequel ils évoluent. Cette logique les conduit à optimiser leur mobilité internationale. Les migrations des joueurs se révèlent liées à deux types de facteurs :

- d'une part, des facteurs sportifs, les joueurs de qualité optant pour des clubs qui leur permettent d'assouvir leurs ambitions sportives ;
- d'autre part, des facteurs économiques, les championnats les plus rémunérateurs attirant les meilleurs joueurs (Primault, 2004).

La croissance exponentielle des transferts est ainsi un effet majeur de l'arrêt Bosman : les échanges de joueurs donnent lieu à de fortes spéculations et certains clubs sont devenus de véritables marchands de joueurs plutôt que des producteurs de spectacle sportif, à l'image du Real de Madrid (Primault, 2004). On observe donc un renforcement du pouvoir des gros marchands de joueurs, le lien entre budget et résultats sportifs étant de plus en plus marqué.

CONSEQUENCES DE LA JURISPRUDENCE SUR LA STRUCTURE DU SPORT PROFESSIONNEL

Au-delà de cet ensemble de conséquences, deux thèses principales s'affrontent en ce qui concerne **l'impact de l'arrêt Bosman sur le marché des joueurs et, partant, sur la structure même du sport professionnel**. D'une part, certains, tels Kesenne et Jeanrenaud (1999), affirment que l'arrêt Bosman n'a ni engendré de restrictions sur le marché des joueurs, ni influé sur l'équilibre compétitif. D'autre part, certains, tels Gouguet et Primault (2003 et 2004), avancent que l'arrêt Bosman a accéléré le déséquilibre compétitif par l'intermédiaire du renforcement de la segmentation du marché des joueurs, l'augmentation des mouvements des joueurs et des atteintes aux systèmes de formation. **Néanmoins, il est indéniable que le cosmopolitisme des équipes s'est fortement accru après l'arrêt Bosman.** Ainsi, Chelsea a remporté la Coupe d'Europe des vainqueurs de coupe de l'UEFA en 1998 avec une équipe composée de... dix nationalités différentes ! A ce propos, Pautot (2003) met en garde contre une dérive : « *les spectateurs risquent de ne plus pouvoir se retrouver dans le club qu'ils supportent et de n'encourager que des sportifs de passage auxquels ils ne peuvent s'identifier* ». Cependant, une autre conception consiste à affirmer que le public désire une équipe constituée de joueurs capables de défendre efficacement le club, peu importent leur passeport ou leur durée de contrat. Dans ce contexte, le métier d'agent prend son essor dans la mesure où la gestion d'une carrière au sein du sport professionnel exige la maîtrise d'une grande diversité de paramètres, tant juridiques, financiers, sportifs que personnels. Les acteurs (sportifs, clubs, entraîneurs) ont donc fréquemment recours aux services d'un agent pour conjuguer vie sportive et personnelle, trouver et négocier des contrats, mettre en adéquation l'offre et la demande sur le marché, gérer l'image et la notoriété, mais aussi élaborer et développer un véritable plan de carrière. Toutefois, parvenir à ces objectifs multiples est souvent difficile en raison de la commercialisation du sport, dont les corollaires sont l'opportunisme et la recherche du profit (Verheyden, 2004).

l'analyse de l'impact des jurisprudences révèle donc l'importance des conséquences des affaires, particulièrement l'arrêt Bosman, sur les carrières des sportifs professionnels. Débordant la seule sphère du football, il apparaît que la mobilité des sportifs en général s'est considérablement accrue : devenus des travailleurs libres de circuler dans l'espace européen, les sportifs professionnels sont désormais en mesure de décider où ils désirent mettre en valeur leur talent, autrement dit de gérer leur parcours professionnel. Si leur mobilité s'apparente à celle des salariés classiques (i.e. les salariés des secteurs d'activité traditionnels), peut-on pour autant les assimiler à des travailleurs nomades ? la théorie des boundaryless careers peut-elle permettre d'appréhender pertinemment la volatilité des ressources humaines dans le monde sportif ?

2.3. LA NOMADISATION DES CARRIERES SPORTIVES : DE LA PERTINENCE DE L'APPLICATION DE LA THEORIE DES *BOUNDARYLESS CAREERS* AU PARCOURS DU SPORTIF PROFESSIONNEL

La carrière des sportifs professionnels est devenue de plus en plus erratique : la liberté de mouvement introduite par la jurisprudence et l'évolution du statut du sportif a engendré une volatilité des ressources humaines au sein des clubs sportifs. Libérés des contrats à vie avec leur club, les sportifs peuvent désormais gérer leur parcours comme un salarié classique. Dès lors, il semble pertinent de recourir à la théorie des *boundaryless careers* pour

appréhender le phénomène croissant qu'est la nomadisation des carrières au sein du sport professionnel. Il est ainsi possible d'introduire la notion de « *carrières sportives nomades* » et de s'interroger sur les liens entre la nomadisation des parcours sportifs et les transformations du CSP.

2.3.1. VERS UNE DEFINITION DES « *CARRIERES SPORTIVES NOMADES* »

Le club sportif professionnel présente des convergences avec l'entreprise classique, ce qui permet de recourir à des moyens de management entrepreneurial pour le gérer (cf. chapitre 1, section 2). La GRH peut donc être convoquée pour éclairer l'analyse du personnel exerçant des fonctions au sein du CSP. Or, la carrière sportive présente des originalités dans la mesure où elle inclut, en sus des variables entrant en jeu dans les carrières des secteurs économiques traditionnels, des éléments originaux (risques de blessures, amélioration des performances grâce à une optimisation de l'entraînement, durée limitée par les facteurs physiologiques…). Des travaux en GRH ont mis en évidence le processus de nomadisation des carrières lié à des évolutions profondes du monde du travail, de l'environnement socio-économique des entreprises, mais aussi des conceptions du travail et de la place de l'individu. Dans cette lignée, il apparaît que les carrières sportives subissent un processus similaire : les sportifs sont de plus en plus mobiles et, prenant fortement et précocement conscience de la notion de carrière, ils entretiennent des relations de plus en plus distantes avec les clubs au profit d'une logique individuelle. **Il semble donc pertinent d'introduire la notion de « *carrière sportive nomade* » pour désigner le parcours erratique du sportif professionnel.**

Les apports de la théorie des *boundaryless careers* sont précieux pour mieux définir la carrière sportive nomade. A la fois objective (multiplication des clubs au cours de la carrière) et subjective (perception de sa carrière par le sportif), la mobilité marque une certaine prise de pouvoir du sportif sur sa trajectoire : souvent assisté d'un agent, le sportif professionnel gère sa carrière et défend ses intérêts individuels, prenant ainsi son indépendance et son autonomie vis-à-vis des clubs qui, au temps du « *contrat à vie* », disposaient d'un pouvoir

certain sur la carrière sportive. L'employabilité est par conséquent un facteur clé pour le sportif : la multiplication des expériences doit lui permettre de développer et valoriser ses compétences afin d'être compétitif et attractif sur le marché des transferts. Le schéma de définition des carrières nomades précédemment proposé peut être adapté aux carrières sportives (cf. figure 23).

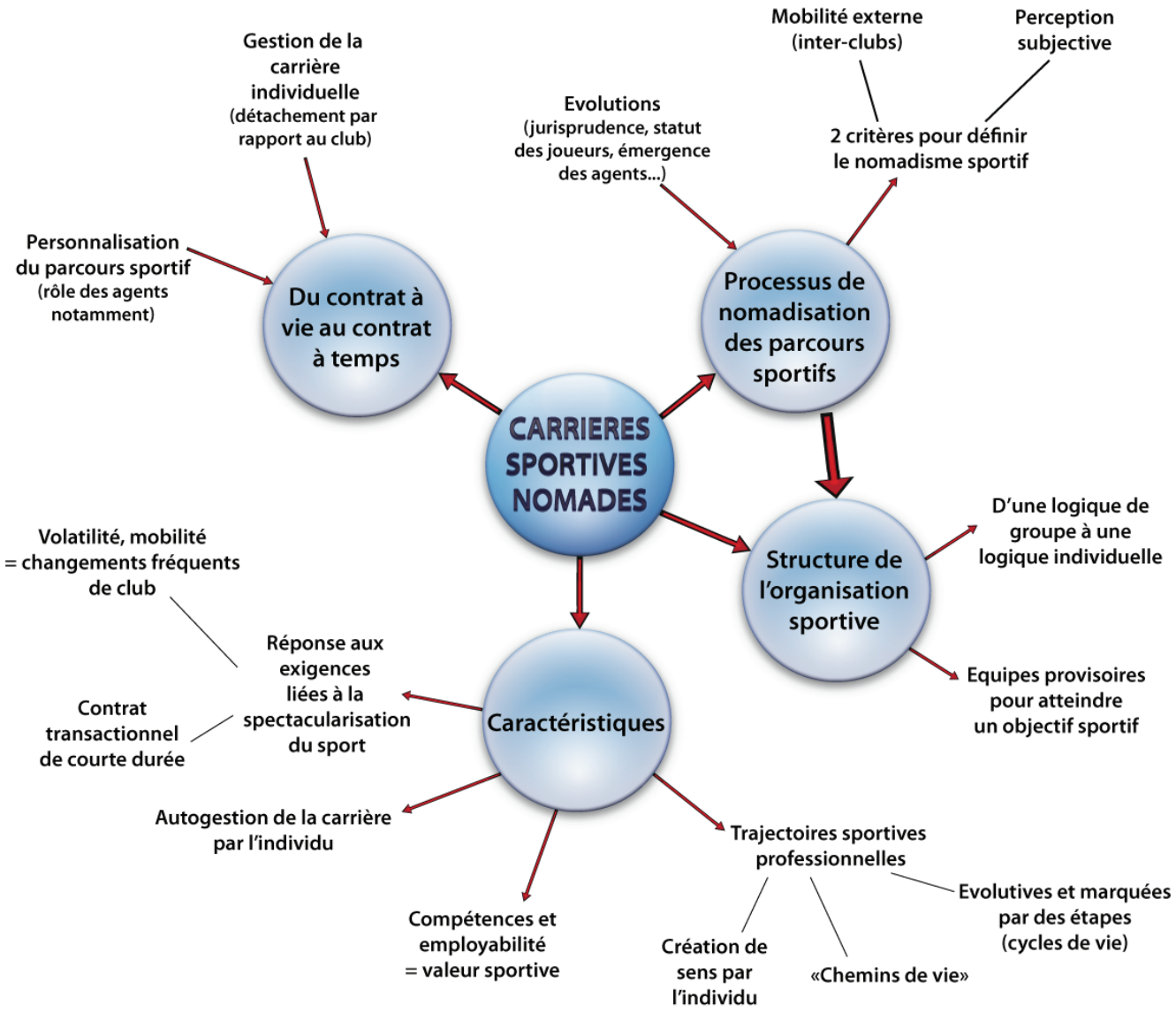


Figure 23 : Schéma heuristique de définition des carrières sportives

la carrière sportive nomade peut être définie comme l'ensemble des expériences du compétiteur, de ses débuts jusqu'à la fin de son parcours sportif, caractérisé par :

→ de fréquents changements de club,

→ des liens faibles entre le sportif et le club,

→ un accent porté sur l'autonomie et l'autogestion de sa carrière par l'individu,

→ l'apprentissage et la valorisation de différentes compétences grâce à la multiplication des expériences : la connaissance capitalisée par l'individu (knowing how), le réseau social (knowing whom) et les motivations, la production de sens, l'identité individuelle (knowing why).

Sur un marché segmenté par nature, le sportif est doté d'une valeur sportive variable, autrement dit d'une employabilité plus ou moins élevée. Sa trajectoire professionnelle épouse une mobilité subie (instabilité involontaire) ou voulue (stratégie délibérée).

Il apparaît ainsi que le recours à la théorie des boundaryless careers permet de définir la notion de carrière sportive nomade. Dans ce cadre, il convient de se pencher sur l'un des éléments centraux du courant théorique : l'influence entre le type de carrière et la structure de l'organisation. Autrement dit, un club sportif professionnel est-il un cadre propice au nomadisme ? les transformations du

secteur sportif favorisent-elles l'émergence de carrières mobiles ?

2.3.2. INTERACTIONS ENTRE LA NOMADISATION DES CARRIERES ET LES TRANSFORMATIONS DU CLUB SPORTIF PROFESSIONNEL

Comme il l'a été exposé précédemment, la théorie des *boundaryless careers* s'appuie sur l'idée selon laquelle le nomadisme est favorisé par les environnements faibles, autrement dit par les organisations instables, auto-organisées, peu formalisées, au sein desquelles les individus créent leurs propres repères. Cependant, certaines critiques consistent à affirmer que les environnements dits faibles tendent à définir de nouvelles règles, plus flexibles qu'auparavant, mais pas nécessairement contraires à l'adoption de carrières organisationnelles. Dès lors, les liens entre structures organisationnelles et nomadisme ne semblent pas systématiques. Qu'en est-il pour le contexte particulier qu'est le sport professionnel ?

Le bouleversement du fonctionnement du sport professionnel au cours des années 1980 (médiatisation croissante, professionnalisation, spectacularisation, marchandisation) a généré un « *temps sportif subverti* » (Faure et Suaud, 1999) : désormais, la réussite sportive la plus rapide est recherchée, l'enjeu résidant dans la constitution d'une équipe performante capable de remporter des succès à court terme. Dans le cas du football, les joueurs sont un véritable capital que les clubs se doivent de gérer de façon optimale (Faure et Suaud, 1999) : les entités dotées d'un gros budget peuvent directement acquérir des joueurs de qualité sportive élevée et, ainsi, constituer une équipe rapidement performante, tandis que les clubs plus modestes ne peuvent que miser sur une politique de formation (donc offrir aux plus riches des viviers de talents à négocier !). Dans un contexte de pénétration des logiques économiques dans le secteur sportif, la nécessité première pour les CSP est d'améliorer leur rentabilité ; à cette fin, une GRH pragmatique est développée : la maximisation des profits et des résultats du club passe par une stratégie de conservation des talents utiles et de remise sur le marché des joueurs devenus inutiles. Les équipes se font et se défont donc au gré des objectifs du club, à l'image des équipes de projet constituées et démembrées dans des

secteurs d'activité traditionnels étudiés par les tenants du courant des *boundaryless careers* (Saxenian, 1996 ; Jones, 1996 ; Jones et Lichtenstein, 2000 ; Eaton et Bailyn, 2000 ; Cadin, 1997, 1999 et 2003 ; Cadin, Bender et Saint-Giniez, 2003 ; Veilleux, 2006).

Des interactions dynamiques lient ces phénomènes au moindre attachement des joueurs envers leur club, notamment envers leur club formateur. A la fidélité reconnaissante d'autrefois, a succédé une logique de carrière individuelle fondée sur la mobilité qu'a renforcé la libéralisation des mouvements internationaux et interclubs introduite par l'arrêt Bosman. Le *turn over* des joueurs exige une GRH centrée sur des objectifs mobilisateurs (maintien à un certain niveau de compétition, promotion en ligue supérieure, victoire en championnat national ou international…). Les enjeux mis en évidence dans les travaux consacrés non seulement aux clubs sportifs professionnels (cf. chapitre 1, section 2), mais aussi aux carrières nomades, notamment en termes de contrat psychologique (cf. chapitre 2 section 1), semblent transposables au domaine sportif : si le club attend du joueur recruté des performances sportives, des retombées médiatiques ou encore une participation à la construction de l'image du club, le sportif intègre une équipe pour valoriser son talent, accroître ses compétences, améliorer son employabilité ou encore forger son image. Dès lors, il apparaît que la nomadisation des carrières et la structure des organisations sportives sont en étroite symbiose, l'une et l'autre ayant des influences réciproques.

Dans le contexte du sport professionnel, les carrières nomades peuvent être définies comme des parcours empreints d'une mobilité plurielle (internationale, interclubs, interfonctionnelle), synonyme d'employeurs multiples. Appartenant plutôt aux « itinérants » (Cadin, Bender et Saint Giniez, 2003), les individus évoluant dans la sphère du sport professionnel développent une autogestion de leur parcours en valorisant notamment leurs compétences (techniques, sportives, relationnelles…)

et leur employabilité sur le marché du travail sportif (qualités techniques et médiatiques, charisme…).

D'après la théorie des carrières nomades, les carrières influencent la structure et le fonctionnement des organisations, lesquelles offrent un contexte plus ou moins favorable à l'émergence du nomadisme. Dès lors, on peut supposer que la structure et le fonctionnement des clubs sportifs professionnels déterminent le phénomène de mobilité professionnelle des acteurs sportifs, autrement dit la nomadisation des carrières sportives.

Ces éléments ne sont pas sans conséquence pour les clubs qui se lancent dans la commercialisation de produits dérivés et, plus largement, dans la création d'une marque : sur quels fondements appuyer l'identité de la marque, si ce n'est sur celle des joueurs ? Comment créer une identification des consommateurs si la marque n'est plus attachée à des personnalités auxquelles les individus sont liés affectivement ? Une réflexion s'avère nécessaire pour déterminer en quoi le délitement de la fidélité des sportifs envers un club constitue un défi pour les clubs professionnels. D'après Bourg et Gouguet (1998, 2005), il faut s'interroger sur les pratiques des clubs, sur leur utilisation de la flexibilité comme mode de gestion des contrats des joueurs et sur la finalité de la précarisation de certains emplois. Bourg et Gouguet (1998, 2005) affirment qu'un club sportif

professionnel est une entreprise, mais pas une entreprise banale, classique. Cette nuance s'appuie sur une triple incertitude :

→ l'instabilité inhérente à la compétition sportive (la fameuse « glorieuse incertitude du sport »),

→ l'efficacité du travail en tant que source de changement selon les blessures d'un joueur, ses méformes ou encore son intégration dans l'équipe,

→ l'offre de travail soumise à une forte variabilité en raison de l'hétérogénéité des joueurs et de l'inégal accès des clubs au segment primaire du marché.

Afin de gérer cette triple incertitude, les clubs ont recours à une véritable gestion stratégique des contrats des joueurs, lesquels deviennent nomades, à l'image de nombreux travailleurs exerçant au sein d'autres secteurs d'activités. « Parce que le joueur ne s'attarde plus sur la couleur du maillot, mais sur celle des billets, parce que les clubs ne parlent plus que de rentabilité et d'investissement » (Verheyden, 2004), il semble pertinent d'analyser le phénomène de nomadisation des carrières sportives à la lumière des stratégies de marque développées par les CSP.

CHAPITRE 4 : GRILLE DE LECTURE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Après avoir posé les jalons théoriques que sont les dimensions marketing et gestion des ressources humaines appliquées au contexte particulier du sport professionnel, il convient de s'assurer que la méthodologie adoptée permet de répondre aux questions initiales qui constituent le cœur de la recherche (Thiétart, 1999 ; Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2003). Ainsi, il faut tout d'abord poser la question ou l'objet correctement, puis en préciser les concepts centraux. Ensuite, il est nécessaire d'identifier les différents éléments de la problématique et de fournir les bases méthodologiques de la recherche. Il sera dès lors possible de construire une grille de lecture. Enfin, déterminer les caractéristiques du terrain d'observation et les moyens mis en œuvre pour collecter les données permet de répondre aux exigences de description détaillée de la recherche.

1. LA LUCARNE DE LA RECHERCHE

Les champs théoriques mobilisés étant vastes, comme l'a démontré l'exposé de l'état de l'art précédemment réalisé, il convient désormais de cibler plus précisément le cadre de la recherche. A l'image d'un avant-centre face au but, le chercheur doit déterminer son angle de tir en fonction de ses objectifs. Il s'agit donc d'identifier le cadre de la réflexion en reliant les apports théoriques et en les interrogeant à l'aide d'une problématique et de propositions de recherche.

1.1. DEFINITION DU CADRE DE LA RECHERCHE

L'élaboration du cadre conceptuel de la recherche permet de poser une série de questions de recherche (Miles et Huberman, 2003). Cependant, avant de présenter les interrogations et propositions que la recherche vise à résoudre, il convient de préciser les buts du travail. Ainsi, les objectifs de la recherche sont à la fois de :

- développer une analyse stratégique des CSP en termes de gestion de leurs ressources (commerciales et humaines),
- souligner les spécificités du secteur sportif en marketing et en GRH,
- mettre en évidence les évolutions et les enjeux du sport professionnel contemporain par le biais des notions de « *club marque* » et de carrière nomade sportive,
- proposer des pistes pratiques et de réflexion pour mieux gérer les CSP.

La recherche vise à montrer, grâce aux différents apports théoriques et à l'analyse du terrain, que la nomadisation des carrières dans le sport spectacle est influencée et accentuée par la stratégie de marque développée par les CSP. En d'autres termes, il s'agit de s'interroger sur le fait que les CSP s'appuient sur d'autres leviers que les ressources humaines pour construire leur image et développer leur marque, ce qui semble engendrer une volatilité accrue des RH. En adoptant une véritable stratégie marketing, les CSP deviennent des « *clubs marques* », ce qui a une influence directe sur la nomadisation des carrières sportives. Ces relations entre les différents champs théoriques mobilisés sont schématisées sur la figure 24.

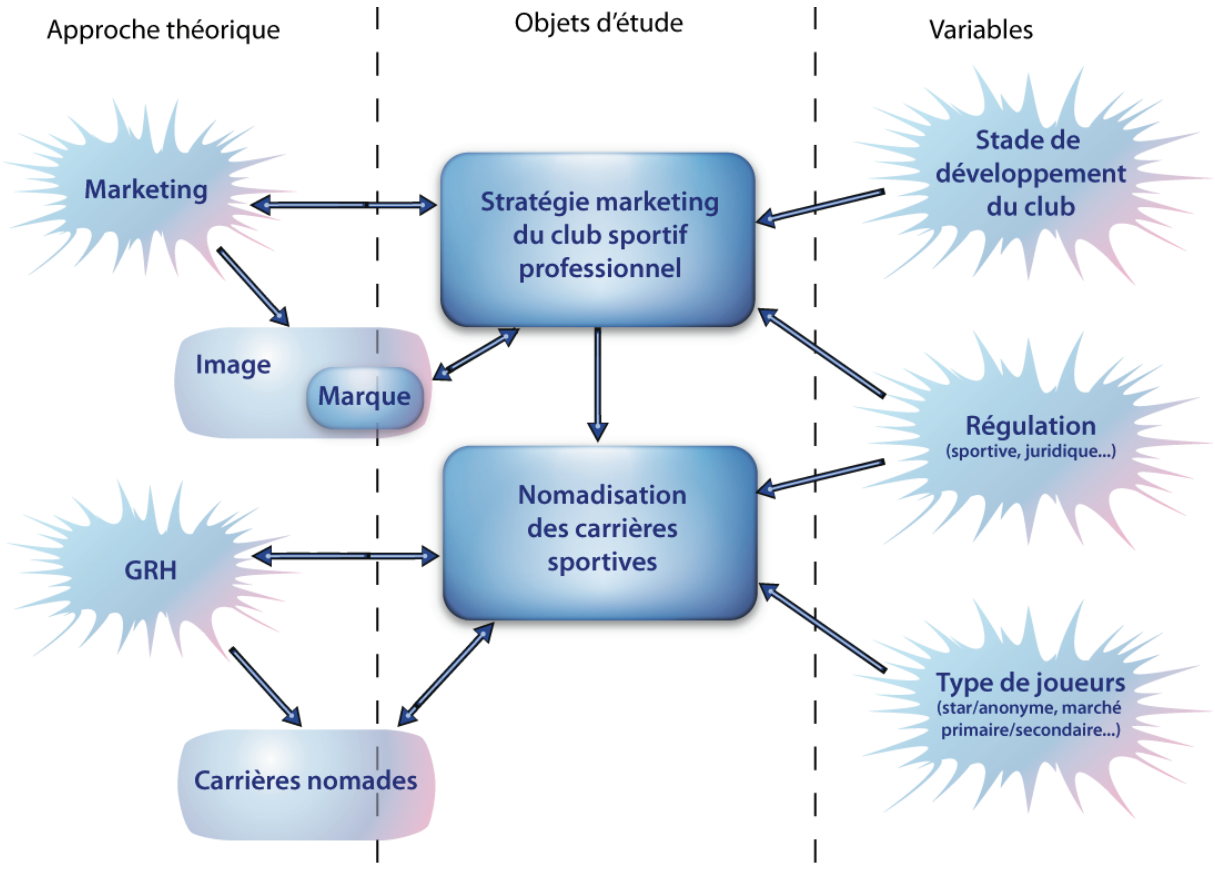


Figure 24 : Cadre de la recherche

Cette représentation exprime le double ancrage théorique de la recherche : d'une part, le marketing, avec les concepts d'image et de marque ; d'autre part, la gestion des ressources humaines, avec la notion de carrière nomade. Le secteur sportif, transformé par les processus de professionnalisation, de spectacularisation et de pénétration de l'économie, puise dans le marketing et la G.R.H. pour améliorer la gestion des organisations qui le composent. Les deux ancrages théoriques offrent des ressources au sport professionnel et, inversement, le sport professionnel apporte sa contribution à la réflexion théorique. La stratégie marketing du CSP est, a priori, un facteur influençant la nature des carrières sportives, soit en accentuant, soit en réduisant leur nomadisation. Selon les leviers qu'actionne le club pour développer son image, voire la marque qu'il constitue, les carrières sont plus ou moins linéaires : par exemple, on peut supposer que plus un C.S.P. s'appuie sur une image globale, collective (mise en avant du club dans son ensemble, de l'équipe en tant qu'entité, indépendamment des joueurs qui la composent), plus les carrières tendent à être

nomades puisque l'individu devient un élément interchangeable au sein du groupe. De même, lorsque le club joue sur l'aura médiatique d'un sportif (communication autour d'un recrutement, commercialisation de produits dérivés à l'effigie d'un joueur...), il contribue à l'exploitation de l'image du sportif et donne à ce dernier un statut de produit au sens mercantile ; dès lors, pour concurrencer une telle communication, chaque club est conduit à adopter le même genre de stratégie, ce qui accroît la mobilité des carrières : si un joueur est un produit, alors, comme tout produit, il est doté d'un cycle de vie et doit être régulièrement remplacé, renouvelé, afin que l'entreprise reste concurrentielle sur le marché.

1.2. PROBLEMATIQUE ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Ainsi, la problématique de la recherche peut être formulée comme suit : **en quoi la stratégie de marque des clubs sportifs professionnels influence-t-elle la nomadisation des carrières dans le sport spectacle ?** Autrement dit, quel est l'impact du développement des recettes fatales des clubs sportifs professionnels sur la volatilité des ressources humaines dans le sport spectacle ? Une telle problématique permet de délimiter le territoire de l'étude, comme le préconisent Miles et Huberman (2003) :

Figure 25 : Délimitation du territoire de la recherche

La réflexion s'appuie sur trois propositions de recherche :

PROPOSITION 1

Les clubs sportifs professionnels ne se contentent plus de leur seule activité sportive et donc des recettes sur match ; ils adoptent une stratégie marketing à part entière pour accroître leurs recettes fatales. Les recettes sur match sont insuffisantes pour permettre au club d'avoir une aisance ou un équilibre financiers. Il convient donc de diversifier les activités du club. Les recettes fatales sont une nécessité dans le contexte de marchandisation, de spectacularisation et de concurrence entre les clubs.

PROPOSITION 2

Parvenus à un certain stade de développement, les clubs deviennent des « clubs *marques* ». Les clubs diversifient leurs activités jusqu'à devenir de véritables marques

commerciales. En tant que marques, les clubs sont amenés à travailler sur leur image et leur identité, utilisant à cette fin les outils marketing utilisés par les entreprises classiques.

PROPOSITION 3

Les « *clubs marques* » ne fondent pas uniquement, voire principalement, leur image et leur identité sur les sportifs, ce qui tend à détendre les liens qui unissent les sportifs au club et, partant, à favoriser leur mobilité. Pour développer les recettes fatales, les « *clubs marques* » ont recours à des leviers diversifiés de définition d'image et d'identité de marque. Le sportif devient un levier marketing parmi d'autres, une ressource stratégique pour le club.

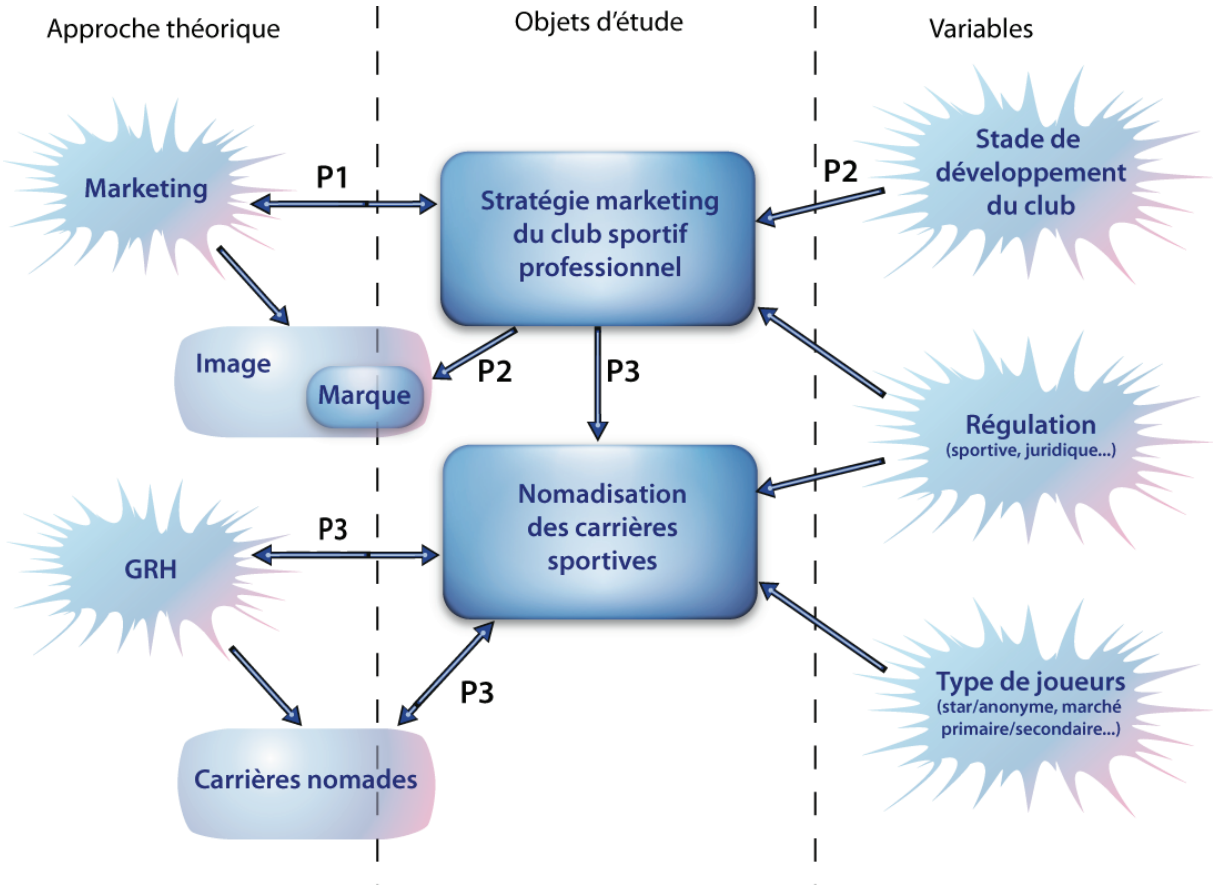


Figure 26 : Propositions de recherche dans le cadre de la recherche

2. PROPOSITION D'UNE GRILLE DE LECTURE

Les éléments théoriques relatifs à la stratégie de marque et aux carrières nomades permettent de comprendre les fondements et enjeux de ces questions contemporaines de marketing et de GRH et, grâce à leur application dans le champ sportif, d'appréhender les spécificités des CSP, tant en termes de structure, de gestion que de ressources humaines. Afin de fonder la recherche sur des bases solides d'un point de vue conceptuel, l'élaboration d'une grille de lecture est indispensable. Le croisement original entre les deux domaines précités permet d'aboutir à la proposition d'une représentation synthétique des différents éléments constitutifs du questionnement et des propositions que la recherche se propose sinon de résoudre, du moins d'éclairer. Comme le souligne Richelieu (2003), l'approche théorique de la marque dans le sport professionnel n'a pas encore fait l'objet de travaux très nombreux. A fortiori, le croisement entre marketing et gestion des ressources humaines au sein des clubs sportifs professionnels constitue un champ de réflexion encore largement en friche.

2.1. GRILLE DE LECTURE VERSUS MODELE DE RECHERCHE

Les réflexions présentées au cours des chapitres antérieurs pourraient permettre d'élaborer un modèle conceptuel, autrement dit une « *représentation simplifiée d'un phénomène* », la modélisation étant « *une démarche de construction d'un être abstrait (c'est-à-dire entièrement constitué par sa définition) pour étudier un phénomène réel* » (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999). Miles et Huberman (2003) définissent le cadre conceptuel d'une recherche comme « *une version momentanée de la carte du territoire exploré par le chercheur*. » Cependant, il s'agit ici de proposer plutôt une grille de lecture qu'un réel modèle, une grille de lecture pouvant être définie comme un cadre d'analyse établi au terme de la revue de littérature et mettant en relation des processus qu'elle se propose de rendre intelligibles. Elle constitue une certaine vision des phénomènes impliqués dans la recherche que ce cadre analytique vise à expliciter. À la différence d'un modèle conceptuel, une grille

de lecture fait appel à plusieurs cadres théoriques : elle n'a pas pour ambition de poser des liens de causalité ou de construire une démonstration, mais « seulement » de traduire la perception du chercheur riche de ses prospections au cœur de la littérature grise.

Ainsi, notre grille de lecture vise à mettre en évidence les relations dynamiques unissant le champ du marketing, plus précisément de la gestion de la marque, et le champ de la gestion des ressources humaines, plus précisément l'étude des carrières nomades, l'ensemble étant appliqué au contexte spécifique qu'est le sport spectacle.

2.2. ELABORATION DE LA GRILLE DE LECTURE

Il apparaît ainsi nettement qu'un double processus est à l'œuvre lorsque l'on évoque le sport professionnel : d'une part, le club amateur se structure jusqu'à devenir un club sportif professionnel ; d'autre part, le joueur amateur devient professionnel. Les deux sujets (le terme « sujets » sous-entendant que le club et le joueur ont une action sur leur évolution) sont étroitement liés car ils n'existeraient pas l'un sans l'autre. Le joueur n'est rien sans le club qui l'emploie et le club n'est rien dans équipe, donc sans joueurs. De ce fait, nous avons choisi de représenter leur cycle d'évolution de manière parallèle en optant pour un découpage commun aux deux sujets. Ce découpage distingue trois phases successives :

- Etape 1 : l'amateurisme
- Etape 2 : le semi-professionnalisme
- Etape 3 : le professionnalisme

Cette segmentation a pour avantage de mettre en parallèle deux sujets interdépendants et de permettre de saisir les grandes tendances de leur évolution respective. Il présente cependant l'inconvénient de lisser les évolutions car, par exemple, la phase de professionnalisme pour un club pourrait être divisée en plusieurs sous-étapes. Un CSP de bas de tableau en Ligue 1 a effectivement du chemin à parcourir, donc des stades de maturation, à franchir avant d'accéder à un développement tel que celui de Manchester United ou de l'Olympique Lyonnais.

Les trois étapes précitées ont en commun trois dimensions évoquées dans les trois propositions de recherche :

- la gestion des ressources humaines,
- le marketing,
- la stratégie.

On peut ainsi décliner, pour le club, l'évolution de l'appréhension des joueurs, de la démarche marketing et de la nature de la stratégie. Pour le joueur, on retrouve la gestion des compétences et de la trajectoire personnelle (dimension GRH), l'image individuelle (marketing que l'on peut qualifier d'individuel) et la gestion de la carrière et plus précisément du nomadisme (dimension stratégique). Les deux cycles évolutifs sont présentés en parallèle afin d'illustrer leur maturation comparable. Une ligne comporte la représentation symbolique d'un joueur dont la taille s'accroît au fur et à mesure de la professionnalisation du club et du joueur lui-même : il s'agit de montrer que plus le club est professionnalisé, plus le joueur sort de l'amateurisme et accède au rang de star, plus son poids augmente, à la fois en termes financiers (montant du salaire, indemnité potentielle de transfert), stratégiques (contribution à l'image de marque du club, produits dérivés, buzz médiatique…) et sportifs (talent contribuant aux résultats sportifs).

Enfin, la grille de lecture ne saurait oublier la concurrence entre les clubs car elle participe pleinement au processus de nomadisation et de définition de l'identité du CSP et, partant, du club marque. Les CSP sont ainsi représentés sous forme de sphères identiques, chaque entité étant a priori équivalente aux autres dans un contexte concurrentiel.

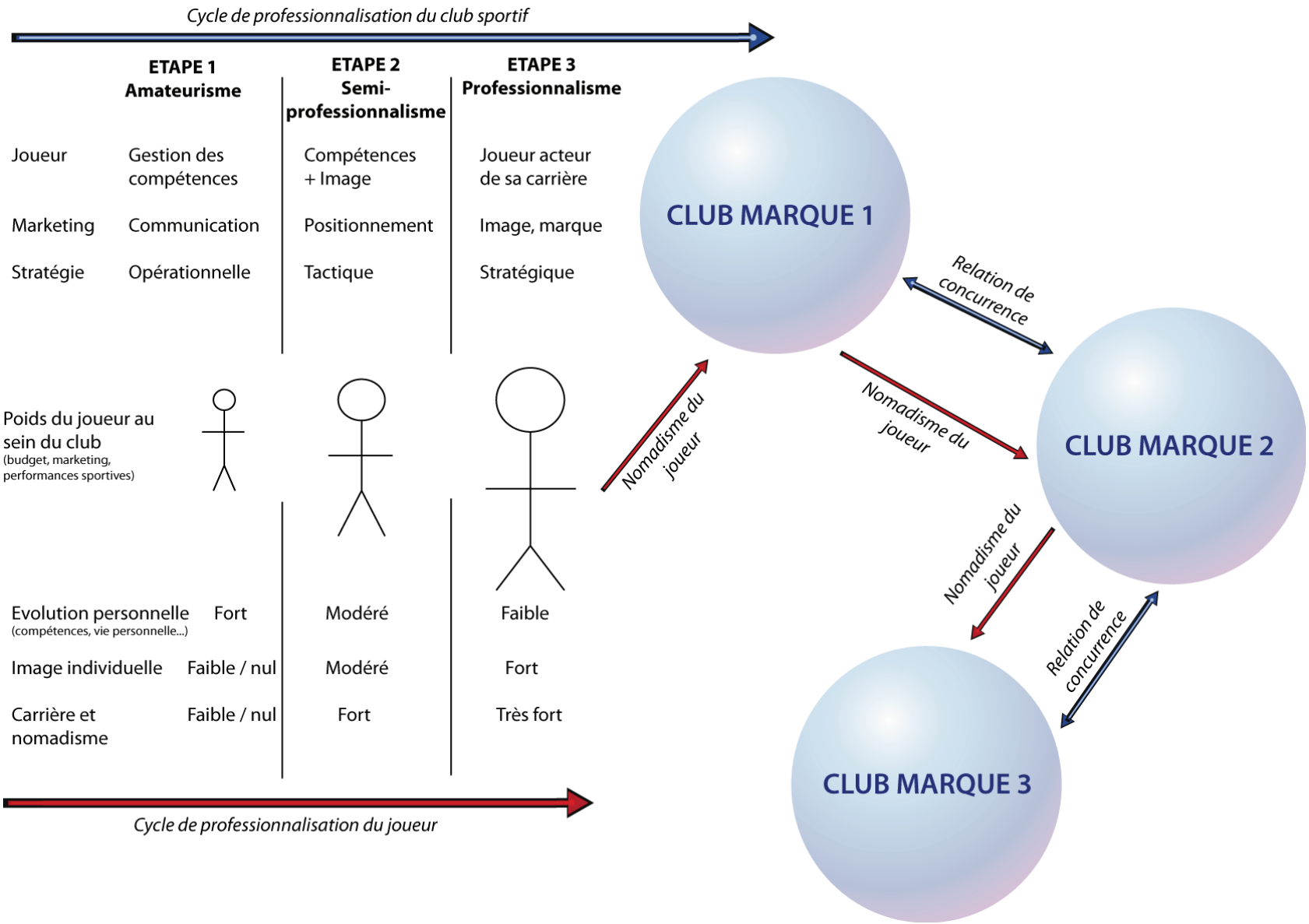


Figure 27 : Grille de lecture de la recherche

Cette grille de lecture permet d'appréhender de manière dynamique les évolutions du club et du joueur qui connaissent des phases de croissance sensiblement identiques, de l'amateurisme jusqu'à la professionnalisation la plus aboutie qui consiste, pour le CSP, à être une marque commerciale d'envergure internationale et, pour le joueur, à être une star libre de monnayer son talent et de choisir son club employeur. Il va sans dire que cette ultime étape du professionnalisme sportif reste rare. Nombreux sont les clubs et les joueurs qui se situent à des étapes moins avancées. L'intérêt de la recherche est de mettre en évidence des processus et des interactions afin d'envisager, d'une part, des pistes managériales pour les clubs qui doivent gérer leurs recettes et éviter la faillite tout en obtenant des résultats sportifs et, d'autre part, des pistes pour les joueurs qui doivent gérer quant à eux une carrière courte et un statut de ce que l'on peut appeler « intermittents du spectacle sportif ».

les processus de professionnalisation du club et du joueur mettent en jeu trois dimensions principales :

- *la gestion des ressources humaines qui concerne plus précisément les carrières nomades telles qu'elles sont appréhendées par le club en tant qu'employeur et par le joueur en tant qu'acteur de sa trajectoire professionnelle ;*
- *le marketing du sport qui traite ici plus particulièrement des recettes fatales pour le club et de la gestion de l'image individuelle pour le joueur ;*
- *la stratégie dont l'objectif est avant tout de s'émanciper des aléas des résultats sportifs pour le club – donc d'asseoir le club sur des ressources financières peu soumises à variations – et, pour le*

joueur, de réussir un parcours professionnel par essence précaire.

la démarche d'analyse doit également prendre en compte le stade de développement du club : autrement dit, s'agit-il d'un club amateur, professionnel, à dimension régionale, nationale ou internationale ? Quel est son niveau de structuration ? A-t-il atteint le stade de marque ? Par ailleurs, de quelle régulation sportive et juridique dépendent le club et le joueur (ligue fermée ou ouverte, système de promotion et relégation, statut juridique du club, circulation libre ou limitée des sportifs…) ? Enfin, au-delà de son statut de joueur professionnel, l'acteur du spectacle sportif est-il un joueur anonyme ou une star internationale ? Appartient-il au marché primaire ou secondaire ? la prise en considération de ces différents éléments doit permettre de proposer in fine des pistes managériales qui s'appuient sur l'étude d'un terrain. la méthodologie de la recherche permettra de comprendre les fondements scientifiques et les choix du chercheur dans son approche des réalités du sport professionnel.

3. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La grille de lecture élaborée permet d'appréhender l'objet d'étude à la lumière d'une question centrale autour de laquelle s'articulent trois propositions majeures. Afin d'apporter des éléments de réponse à la question de recherche, il convient de choisir une démarche méthodologique la plus adaptée possible : celle-ci constitue, en effet, la condition de la production de résultats pertinents, autrement dit de résultats qui éclaireront la problématique. Tout d'abord, une revue des différentes méthodes de recherche est nécessaire pour pouvoir sélectionner la plus adéquate, puis la délimitation du terrain doit être très précise afin de cerner le champ étudié.

3.1. UNE RECHERCHE QUALITATIVE ET EXPLORATOIRE

La recherche est de type fondamental car elle concerne des « *développements qui prennent la forme de découvertes, d'inventions, de réflexions, de modélisations, voire de conjectures* » (Usunier, Easterby-Smith et Thorpe, 1993). Il convient de préciser sa nature exacte afin de mettre en évidence la pertinence de la démarche adoptée.

3.1.1. UNE APPROCHE QUALITATIVE

En sciences de gestion, deux grandes orientations peuvent être adoptées : soit la construction d'un objet théorique, soit le test d'un objet théorique. Dans le premier cas, il s'agit d'une démarche exploratoire, le chercheur ne sachant pas précisément ce qu'il va trouver : cette posture est classiquement reliée à une approche qualitative. Strauss et Corbin (2004) affirment qu'est utilisé « *le terme de recherche qualitative pour définir tout type de recherche qui amène des résultats produits ni par des procédures statistiques, ni par d'autres moyens de quantification* » ; il s'agit donc de « *processus non mathématiques d'interprétation, entrepris dans l'objectif de découvrir des concepts et des rapports entre les données brutes afin de les organiser dans un schéma théorique et explicatif* ». Dans le second

cas, le chercheur a une idée claire de qu'il cherche, ce qui est traditionnellement rattaché aux méthodes quantitatives. Les deux types de démarche, qualitative et quantitative, sont donc bien distinctes et permettent au chercheur de définir l'orientation de son travail. Cependant, cette différenciation entre les deux méthodes s'avère complexe car elle repose sur une multiplicité de critères.

La nature de la donnée (numérique ou nominale) ne semble pas suffisante pour distinguer l'approche qualitative de l'approche quantitative : les deux types de données peuvent effectivement faire l'objet de mesures métriques et non métriques. L'orientation de la recherche est, elle aussi, un critère insuffisant car il apparaît que les deux types d'approches peuvent être adoptés dans la construction et dans le test d'un objet théorique. « *Le choix entre une approche qualitative et une approche quantitative apparaît donc plus dicté par des critères d'efficience par rapport à l'orientation de la recherche, construire ou tester.* » (Baumard et Ibert, 2003). Le chercheur doit décider s'il accorde une priorité aux liens de causalité entre les éléments de son travail ou à la généralisation des résultats obtenus. Par ailleurs, la question de la flexibilité de la recherche est fréquemment avancée pour distinguer les deux méthodes : la démarche quantitative s'avère beaucoup plus rigide, tandis que la démarche qualitative est flexible, la question de recherche pouvant être modifiée et adaptée au cours du travail.

Un dernier critère de distinction entre les démarches qualitative et quantitative est le caractère objectif ou subjectif des résultats. L'idée généralement admise est que les méthodes quantitatives génèrent une plus grande objectivité et sont ancrées dans le paradigme positiviste. Les approches qualitatives sont, quant à elles, considérées comme étant plus subjectives et reposant sur le constructivisme ; le chercheur apparaît comme « *un interprète du terrain étudié* » (Baumard et Ibert, 2003), même si est surtout mise en exergue l'interprétation non du chercheur lui-même, mais plutôt des individus placés au cœur de l'analyse. Cependant, cette différenciation des deux approches est remise en question, notamment par Glaser et Strauss (1967) qui développent une conception positiviste de la démarche qualitative. Dans le même esprit, Miles et Huberman (2003) définissent une « *chaîne de preuves* » qui permet de réduire la subjectivité souvent dénoncée de l'approche qualitative.

Si les démarches quantitative et qualitative paraissent intrinsèquement différentes, les critères permettant de les différencier se révèlent multiples et, partant, complexes. Les deux approches comportent des avantages et des inconvénients, c'est pourquoi la triangulation est souvent prônée : il s'agit de conjuguer les deux méthodes pour bénéficier de leurs qualités respectives et de leurs complémentarités. La finalité de la triangulation est d'améliorer la précision de la mesure et de la description du terrain étudié. Ainsi, l'approche qualitative peut être définie comme un mélange de rationalité, d'intuition et de sérendipité, l'expérience personnelle du chercheur étant un élément important dans l'interprétation et l'analyse ; elle permet de travailler sur les processus sociaux plutôt que sur les structures sociales, quant à elles dévoilées par l'approche quantitative.

La théorie enracinée (ou *grounded theory*) est définie comme suit par Strauss et Corbin (2004) : « *nous voulons désigner une théorie qui dérive des données systématiquement récoltées et analysées à travers le processus de recherche. Avec cette méthode, la récolte des données, l'analyse et la théorie éventuelle sont inter-reliées.* » Les concepts sont donc intrinsèquement ancrés dans les données issues du terrain d'observation. Toutefois, la théorie enracinée est l'élaboration d'une théorie explicative d'un phénomène social en se fondant sur la mise en évidence de régularités grâce à des études de cas multiples. Quant à la démarche dite ethnographique, elle consiste en la description, l'explication et la compréhension d'un phénomène social particulier dans son environnement grâce à l'analyse en profondeur d'un cas. La définition de ces deux approches permet de positionner notre recherche du côté de la **nature ethnographique** puisqu'elle s'appuie sur l'analyse de deux cas seulement. Notre travail se révèle donc être surtout et essentiellement **une analyse qualitative et un processus flexible dans lequel la problématique et les informations collectées sont susceptibles d'évolution**.

3.1.2. UNE APPROCHE EXPLORATOIRE

Les études consacrées à la marque dans le sport professionnel étant encore peu nombreuses et le croisement entre une approche marketing et une dimension GRH. n'ayant pas fait, à notre connaissance, l'objet de travaux universitaires, notre recherche se propose

d'appréhender une réalité méconnue, une thématique encore non stabilisée : l'impact de la stratégie de marque des CSP sur la nomadisation des carrières sportives. **Dans cette perspective, la nature de la recherche est exploratoire ; elle a pour ambition de « défricher », de donner à voir et à comprendre des processus encore peu étudiés, non de tester et valider un modèle.** Une étude de cas unique est considérée comme pertinente dès lors qu'elle permet de « *révéler un phénomène qui n'est pas rare, mais qui était jusqu'alors inaccessible à la communauté scientifique* » (Royer et Zarlowski, 1999). Une telle recherche se définit donc par **un caractère intrinsèquement provisoire** : les études de cas mériteront d'être complétées dans le cadre d'autres recherches par des investigations complémentaires sur le terrain, lesquelles permettront d'accéder à un degré de généralisation plus élevé et, partant, à une modélisation et à une définition de pistes d'action plus génériques.

3.1.3. LE RECOURS A L'ANALYSE DE CONTENU

La recherche étant de nature qualitative, le recours à l'analyse de contenu paraît pertinente puisqu'elle *« repose sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions ou significations similaires, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs du discours »* (Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger, 1999). L'analyse qualitative de contenu a pour objectif d'interpréter la présence (ou l'absence) d'un thème préalablement identifié en prenant en compte le contexte du discours, ainsi que de relier les différents thèmes pour identifier la structure des données textuelles. Il s'agit en fait d'appréhender le sens d'un discours en tenant compte du contexte.

Afin de procéder à une telle analyse, le recours à un logiciel de traitement de données discursives est privilégié : ce type d'outil permet effectivement de traiter des données conjuguant éléments textuels et variables statistiques. Or, un discours revêt fréquemment une dimension politique dans la mesure où il met en jeu des enjeux de pouvoir, d'image, ainsi qu'une part de l'inconscient du locuteur. En termes d'analyse du discours, deux écoles se distinguent : d'un côté, la tendance française qui s'attache plutôt à étudier la parole des institutions ou des groupes institués et qui vise donc la construction de l'objet du discours ; de l'autre, la mouvance américaine qui se penche sur l'oral et la conversation quotidienne et

qui a donc trait à l'interaction entre les locuteurs et à la description des usages de l'objet conversation (Gadet, Léon et Pecheux, 1984).

Le logiciel Nvivo est sans doute l'outil le plus connu en termes d'analyse thématique : il permet de développer une démarche qualifiée de polyvalente dans la mesure où elle autorise non seulement une approche inductive (partir du corpus pour générer des thématiques), mais aussi une approche déductive (avant l'analyse, les thèmes ont été identifiés). « Le principe d'analyse à la base du logiciel Nvivo relève de ce que Tesch (1990) décrit comme une démarche de décontextualisation-recontextualisation du corpus. Cette décontextualisation consiste à sortir de son contexte un extrait du texte afin de le rendre sémantiquement indépendant, dans le but de créer des catégories ou des thèmes regroupant tous les extraits d'un sujet en particulier » (Deschenaux et Bourdon, 2005). Ainsi, d'un ensemble de documents textuels, sont extraits des thèmes permettant à l'analyste d'interpréter le contenu et la structure du discours. L'analyse thématique du discours présente l'inconvénient majeur d'être soumise à la subjectivité du codeur, à l'inégalité de l'unité sémantique textuelle et la catégorisation attribuant une signification arbitraire au discours.

L'analyse propositionnelle constitue une autre méthode d'étude du discours. Pour Ghiglione et Blanchet (1991), « ce que nous donne à entendre le parleur, c'est un discours et ce que nous donne à voir l'analyse propositionnelle du discours, c'est un monde invisible : celui de la représentation du monde pour un individu, c'est-à-dire de la réalité pour soi, la seule qui, en définitive, importe. » L'analyse propositionnelle du discours se propose de mettre en évidence les phrases clés d'un texte qui sont considérées comme les noyaux porteurs de sens. Les principes de l'analyse propositionnelle du discours permettent d'éviter les écueils de l'analyse thématique. En effet, l'absence de processus de codage et le découpage du texte en propositions, la représentation des objets (appelés « référents noyaux ») et de leurs liens (exprimés par les verbes) sous forme statistique confèrent une certaine fiabilité à la méthode. Le logiciel Tropes s'inscrit dans ce type d'analyse ; ses créateurs (Ghiglione, Landré, Bromberg et Molette) désiraient disposer d'un outil permettant de mettre en évidence les sens cachés des discours, notamment politiques, grâce à une approche lexicale reposant sur le découpage du texte en propositions grammaticales significatives. Ainsi,

Tropes s'appuie sur la nature structurante des mots et non sur leur niveau d'occurrences (contrairement à Nvivo) : le logiciel extrait ainsi du sens même si des noyaux sémantiques n'apparaissent que rarement au cours d'un discours. Tropes détecte le contexte du discours, repère les thèmes et les acteurs essentiels.

Notre exploration du terrain consistant en un recueil de discours d'acteurs de clubs sportifs professionnels, le logiciel Tropes semble être l'outil le plus approprié. Compte tenu des enjeux financiers et sportifs auxquels sont confrontés les CSP, la parole des parties prenantes n'est-elle pas forcément de nature politique ? Les joueurs, les personnels techniques et administratifs, a fortiori les dirigeants, ne sont-ils pas contraints de tenir un discours au sens caché compte tenu des enjeux (carrière, budget, image…) ? Dès lors, le logiciel Tropes paraît pertinent dans la mesure où il permet de dépasser l'analyse statistique fondée sur les occurrences d'unités sémantiques proposée par Nvivo notamment. Tropes se fonde effectivement sur quelques principes essentiels :

- la proposition grammaticale constitue l'unité fondamentale de l'analyse lexicale ;
- les verbes sont classés en quatre catégories (cf. infra), ce qui ouvre la voie à l'identification de la stratégie du locuteur ;
- le repérage des principaux référents noyaux permet d'établir des relations avec d'autres référents noyaux ;
- les liens logiques (de temps, de manière, de causalité...) sont également classés, ce qui met en lumière les logiques internes au discours.

Tropes recourt à sept outils d'analyse :

- la proposition, qui est simultanément l'unité d'enregistrement et l'unité de contexte car elle est considérée comme la plus petite entité porteuse du sens d'un micro-univers (i.e. un sujet qui agit + un acte traduit par un verbe) ;
- les référents noyaux, qui se définissent comme les mots structurants d'un discours ;
- les catégories verbales (verbes), qui se répartissent en quatre classes : les verbes factifs (expression d'une action), statifs (expression d'un état ou d'une possession),

déclaratifs (déclaration relative à un état, une action, un être, un objet, un sentiment) et performatifs (expression de promesses, d'exigences) ;

- les modalisateurs (adverbes), qui situent une référence dans un contexte et dépassent le simple constat en introduisant une autre dimension (doute, possibilité, négation, jugement...) ;
- les connecteurs, qui donnent une trame au discours et relient les propositions entre elles ;
- le style, que Tropes classe en quatre types : argumentatif (finalité persuasive), narratif (exposition d'une succession d'événements), énonciatif (rapport d'influence entre le locuteur et l'interlocuteur) et descriptif (identification et caractérisation d'un objet ou d'une personne) ;
- la mise en scène, qui dépend de l'action exprimée, d'une prise en charge par le locuteur ou encore d'un ancrage dans la réalité.

En définitive, compte tenu de la nature de notre recherche, la démarche adoptée se révèle :

➔ *qualitative,*

➔ *exploratoire,*

➔ *recourant à l'analyse de contenu.*

3.2. LE TERRAIN, ENTRE ROND CENTRAL, BUTS ET LIGNES DE DEMARCATION

Comme il vient d'être évoqué, la démarche s'appuie donc sur des éléments empiriques, autrement dit sur des données collectées sur un terrain d'observation permettant de répondre à la problématique de recherche. Le terrain doit être clairement délimité, d'autant plus que la recherche est qualitative : sa validité exige une description précise des moyens mis en œuvre pour aboutir aux résultats. Comme avant tout match de football ou de rugby, il convient, tout d'abord, de tracer le périmètre du terrain et caractériser les entités concernées par le « jeu » ; puis il faut décrire l'accès aux données, leur collecte et leur traitement. Comme lors d'une rencontre sportive, les règles doivent être posées au préalable.

3.2.1. DELIMITATION DU TERRAIN

Sur un terrain de football ou de rugby, le jeu se déroule dans des limites bien définies. De même, notre recherche concerne un ensemble choisi dont les caractéristiques sont identifiées de manière précise.

CARACTERISTIQUES DE L'ETUDE DE TERRAIN : LE PERIMETRE DU TERRAIN

Deux principaux types de stratégies d'accès aux données sont classiquement distingués :

Les études de cas, c'est-à-dire un ou plusieurs exemples étudié(s) de façon approfondie. Cette stratégie est intéressante pour le(s) cas car elle donne des informations précises, mais elle rend l'extrapolation et la généralisation périlleuses.

L'analyse de cas multiples, c'est-à-dire l'étude de différents cas qui sont ainsi mis en relation, confrontés, comparés, ce qui permet de procéder à une généralisation. Cependant, l'analyse des cas est moins poussée que dans l'étude de cas.

Si de nombreuses recherches qualitatives s'appuient sur une étude de cas unique, l'échantillonnage multi-sites, consistant à étudier plusieurs cas sélectionnés, renforce la validité des résultats. Il s'agit alors d'adopter une stratégie dite de réplications successives, autrement dit de vérification des résultats grâce à plusieurs contextes comparables. L'étude de cas multiples nécessite le recours à des outils « standardisés » afin de pouvoir juxtaposer les résultats au cours de l'analyse (Miles et Huberman, 2003). **Le terme *« échantillon »* n'est donc pas pris au sens statistique du terme. Il s'agit ici d'un échantillon qualitatif**, c'est-à-dire fondé sur des choix qui peuvent sembler subjectifs, mais qui reposent sur deux actions définies par Huberman et Miles (2003) :

« *Délimiter le champ de l'étude, définir les caractéristiques des cas à étudier en fonction du temps et des moyens* » liés aux questions de recherche.

« *Créer une structure qui aide à découvrir, confirmer ou qualifier les processus fondamentaux ou les construits sous-jacents* » de la recherche.

Selon Royer et Zarlowski (2003), il existe plusieurs méthodes de sélection d'échantillon :

- « *échantillon probabiliste* »,
- « *échantillon par quotas* »,
- « *échantillon de convenance* »,
- « *échantillon par choix raisonné* ».

L'échantillon par choix raisonné permet de **sélectionner de façon réfléchie les éléments de l'échantillon et d'assurer le respect des critères de divergence permettant d'obtenir des réponses différentes aux questions posées dans la recherche**. Royer et Zarlowski (2003) affirment que l'échantillon par choix raisonné est une méthode qui repose fondamentalement sur le jugement du chercheur. Les critères de choix des composantes de l'échantillon sont guidés par la volonté de constituer un ensemble soit hétérogène, soit homogène. Dans le premier cas, la généralisation est possible si des relations significatives sont mises en évidence entre les cas au-delà des dissemblances initiales. Dans le second cas, la théorie peut émerger grâce aux liens qui unissent les différentes parties de l'échantillon.

Notre recherche relève d'**un choix raisonné de cas**, c'est-à-dire d'une sélection non représentative et non systématique. Le choix s'est porté sur deux clubs professionnels rhônalpins : le FC Grenoble Rugby et l'Olympique Lyonnais. Pourquoi opter pour une telle stratégie d'échantillonnage ?

Le travail porte sur **deux sports collectifs emblématiques des évolutions contemporaines du sport professionnel** (spectacularisation, médiatisation, commercialisation...) : le football et le rugby. Un club de chacune des deux disciplines est donc choisi, respectivement l'Olympique Lyonnais et le FC Grenoble Rugby.

La recherche s'intéresse à **la sphère du sport professionnel** ; il convient donc de choisir des clubs ayant dépassé le statut associatif et étant impliqué dans des compétitions de haut niveau organisées par une structure fédérale. L'Olympique Lyonnais est un club évoluant depuis longtemps en Ligue 1 et doté d'infrastructures et de financements conséquents (multiples secteurs d'activité du groupe Olympique Lyonnais) ; il apparaît aujourd'hui comme le symbole même d'un club devenu une marque commerciale. Le FC Grenoble Rugby est quant à lui un club très ancien puisqu'il a été fondé en 1892 ; après avoir quitté périodiquement la sphère professionnelle, il y est revenu et a donc adopté une structure adaptée, à savoir le statut de SASP. Actuellement en Pro D2, le FC Grenoble Rugby se situe en milieu de tableau, mais tente de renouer avec son passé prestigieux.

Le lieu constitue une unité fédératrice : les deux clubs étudiés sont implantés dans une même région, Lyon et Grenoble n'étant éloignés que d'une centaine de kilomètres : il semble intéressant d'observer comment deux entités à l'ancrage géographique relativement proche, mais aux cultures locales divergentes, construisent leur image, leur identité, leur stratégie, dans un territoire différent.

Le lieu est également un critère de proximité pratique non négligeable pour le chercheur : l'accès aux deux clubs a été plus aisé grâce au réseau relationnel personnel du chercheur au sein du milieu sportif régional.

Par ailleurs, les deux clubs ont aussi été choisis en raison des **possibilités d'approfondissement de l'analyse** : la disponibilité temporelle du chercheur, salarié et sportif de haut niveau, donc sa liberté de mouvement et ses opportunités d'accès au terrain

sont autant de motifs qui ont renforcé l'idée d'opter pour des études de cas poussées mais peu nombreuses. Se lancer dans des investigations fondées sur un échantillon plus large exigeant une mobilité et un investissement temporel très importants aurait été peu réaliste compte tenu des contraintes pesant sur le chercheur.

Un tel type d'échantillon comporte des limites. Les études de cas approfondies posent problème en termes d'extrapolation et de modélisation car **l'échantillon n'est pas représentatif** ; cependant, certains travaux affirment que l'étude de cas peut donner lieu à généralisation (Pondy et Mitroff, 1979 ; Yin, 1990).

La démarche adoptée est traditionnelle au sens de Royer et Zarlowski (1999). Ainsi, les étapes de la constitution de l'échantillon peuvent être schématisées comme suit :

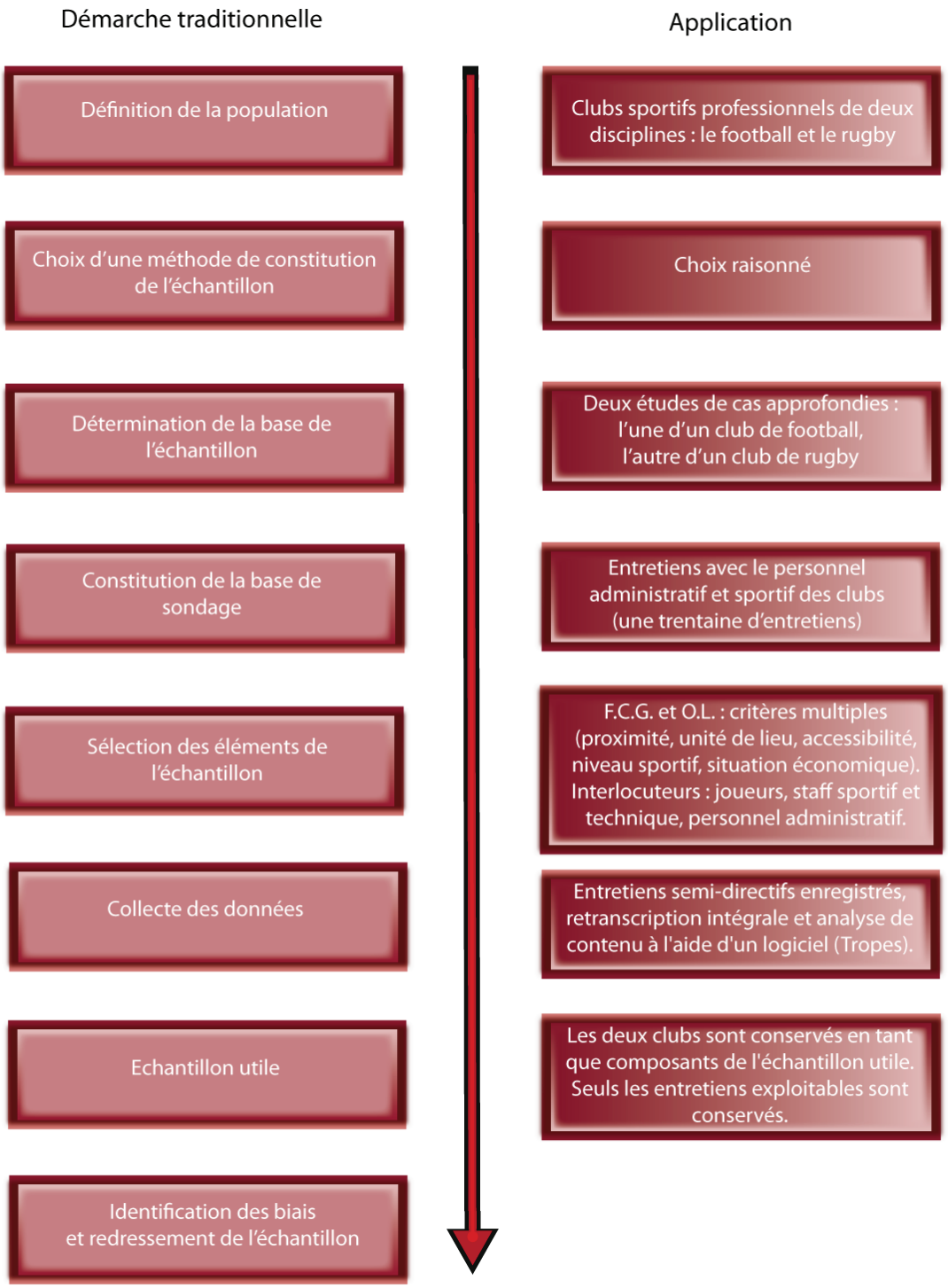


Figure 28 : Une démarche d'échantillonnage traditionnelle

CARACTERISATION DES ORGANISATIONS ETUDIEES

Après avoir défini les contours du terrain, il convient de décrire les forces en présence et justifier leur choix. Quels clubs étudier et pourquoi ?

L'analyse porte sur le sport spectacle et plus particulièrement sur le sport professionnel. Les organisations analysées sont donc **des clubs sportifs professionnels**. Ils donnent lieu à **une pratique sportive de compétition encadrée par une fédération**.

Le sport professionnel s'inscrit dans **une gestion privée et commerciale de l'activité**. Les **clubs de haut niveau** développent un spectacle total, le match ne se limitant pas à une simple prestation sportive. Les enjeux économiques sont donc beaucoup plus puissants au sein de l'élite sportive.

Le choix se porte sur **deux sports d'équipe : le football et le rugby**. Pourquoi opter pour ces deux disciplines ? Plusieurs raisons ont motivé cette option :

- **Football et rugby sont deux sports que l'on peut qualifier d'universels :** mondialement répandus, populaires, ils prennent tous deux une place notable dans la vie quotidienne (souvent, l'un de ces sports est déclaré « national », ce qui ne manque pas de susciter la ferveur et la mobilisation de la population, donc de soulever des enjeux économiques importants). Tel est le cas du rugby en Nouvelle-Zélande et en Afrique du Sud, ou encore du football au Brésil. En outre, ils s'appuient tous deux sur une compétition à fort retentissement médiatique, la Coupe du Monde, qui symbolise la société du spectacle à laquelle football et rugby appartiennent.

- Les sports qui se sont professionnalisés au plus haut niveau posent les jalons d'un développement très abouti (création de ligues et de commissions pour réguler le secteur professionnel). Les structures sont donc réfléchies et élaborées, ce qui fait de ces sports **des exemples en termes d'organisation et de management**. En ce sens, le football et le rugby appartiennent à ces disciplines « exemplaires » pour de nombreux autres sports.

- Le football est un sport aujourd'hui incontournable, comme l'illustre la médiatisation planétaire des différentes compétitions internationales. Fer de lance de la professionnalisation, de la marchandisation et de la spectacularisation, le football semble donc présenter des caractéristiques intéressantes pour étudier les processus à l'œuvre au sein des clubs sportifs professionnels.

- Le rugby est le deuxième sport le plus médiatisé en France et son aura mondiale est croissante, comme le montre la passion internationale entourant les récentes coupes du monde. Son évolution comparable à celle du football (cf. chapitre 1, section 2) rend pertinente l'approche parallèle des deux disciplines. Le football ayant historiquement une longueur d'avance sur le rugby, il est intéressant de mieux comprendre le football pour pouvoir appréhender et anticiper le développement et les transformations du rugby.

Les caractéristiques des clubs sélectionnés relèvent de plusieurs ordres :

- **La taille,** élément déterminant pour le fonctionnement et le développement de l'organisation : la théorie des organisations affirme les liens entre la taille de la firme et sa structure. On peut dire que plus grande est la taille d'une organisation, plus complexe est sa structure (tâches de plus en plus spécialisées, administration de plus en plus importante, taille des unités de plus en plus grande, formalisation de plus en plus poussée), comme l'illustrent de nombreux travaux (par exemple, ceux de Mintzberg, 1989, Desreumaux, 1992). Pour pouvoir comparer des organisations, il convient donc de choisir des entités de taille relativement similaire. Les clubs sportifs sélectionnés doivent présenter des caractéristiques assez proches pour pouvoir donner lieu à une analyse cohérente.

- **Le niveau sportif :** plus le niveau sportif est élevé, plus la recherche de la performance est grande, ce qui implique une structure adaptée. Ce lien est d'autant plus vrai dans des disciplines très médiatisées, où les enjeux économiques sont importants, comme en football ou en rugby. Une promotion en division d'élite (Ligue 1 ou Top 14) exige effectivement du club une structure suffisamment solide et un budget conséquent.

- **La structure :** elle concerne les organes de direction et de gestion, le degré de professionnalisation du club, les activités commerciales développées... La SASP est la forme la plus aboutie de clubs sportifs, mais tous les clubs n'ont pas opté pour cette forme juridique. Les SASP et les SAOS sont révélatrices d'une professionnalisation certaine de la structure de l'organisation sportive.

- **Les performances économiques et le stade de développement :** pour que l'analyse soit signifiante pour la question de recherche, il convient de sélectionner des clubs économiquement stables et performants, dont la maturité est forte, autrement dit dont le stade de développement est avancé (phases 3 à 5 du développement modélisé par Fontanel, 2007).

- **La médiatisation et la notoriété :** liées au stade de développement précédemment évoqué, la médiatisation et l'aura du club se doivent d'être suffisamment grandes pour permettre à l'organisation d'évoluer au sein d'un environnement économique propice à son développement. Si la phase ultime de maturation d'un CSP se définit par une notoriété internationale (à l'image de Manchester United pour le football), les étapes antérieures permettent néanmoins d'appréhender des enjeux sensiblement similaires, bien que limités à une échelle plus restreinte (aura régionale, présence dans les médias locaux ou nationaux).

Pour résumer, le choix de l'échantillon de clubs sportifs professionnels est réalisé en fonction :

➔ *de la notoriété du club,*

➔ *de sa médiatisation,*

➔ *de ses performances sportives,*

➔ *de ses performances économiques,*

➔ *de sa taille,*

➔ *de son stade de développement.*

le terrain d'observation est donc constitué de deux organisations sportives que sont, d'une part, le FC Grenoble Rugby (Pro D2, milieu de tableau, SASP), d'autre part, l'Olympique lyonnais (ligue 1, SASP). Ces deux clubs sportifs professionnels, unis par leur lieu d'implantation, offrent des caractéristiques permettant d'accéder à des données susceptibles de répondre à la problématique de la recherche. Ce terrain n'est pas un échantillon représentatif, mais correspond à deux cas étudiés en profondeur qui s'inscrivent dans une démarche résolument exploratoire.

3.2.2. LE MATERIAU DE LA RECHERCHE : LES DONNEES ISSUES DU TERRAIN

Le périmètre du terrain étant délimité, les caractéristiques des organisations étant définies et l'échantillon étant sélectionné, il reste à développer une stratégie d'accès aux données : comment recueillir les informations pertinentes pour la question de recherche ? Puis comment les traiter pour les rendre exploitables, signifiantes ?

L'ACCES AUX DONNEES

Plusieurs possibilités s'offrent au chercheur en termes de temporalité d'observation du terrain :

- adopter une analyse statique, autrement dit se focaliser sur un moment précis ;

- adopter une analyse d'une période à une autre, autrement dit appréhender le terrain à plusieurs moments dans le temps ;
- adopter une analyse dynamique, autrement dit se centrer sur une durée définie.

Notre recherche sera centrée sur une période limitée à quelques semaines, au cours desquelles se déroulent les entretiens. Il s'agit donc d'**une analyse statique** dans la mesure où aucune comparaison entre deux moments n'est réalisée, ni une observation effectuée sur un laps de temps donné.

Plusieurs types de recherche sont classiquement distingués : la recherche intervention, la recherche extérieure à l'organisation et la recherche clinique. **La recherche clinique semble être le type le plus adapté à notre travail :** elle consiste en l'analyse du fonctionnement de l'organisation en interne, mais sans exigence d'une immersion totale du chercheur dans l'organisation. Des entretiens approfondis peuvent être suffisants pour mener ce type de recherche. Pour appréhender la stratégie marketing des clubs sportifs professionnels, il paraît logique de rencontrer les dirigeants des clubs (responsables marketing, responsables communication, présidents…). Pour le versant GRH, la rencontre de joueurs et de cadres chargés du recrutement et du management du personnel sportif est privilégiée.

Baumard et al. (2003) distinguent deux types d'observation :

- **L'observation participante**, qui se subdivise en trois degrés de participation du chercheur sur le terrain :
    - la participation complète (le chercheur ne dit pas qui il est, donc l'observation est dissimulée) ;
    - la participation-observation (l'investigation est dévoilée, des entretiens sont menés par le chercheur) ;
    - l'observation participante simple (le chercheur participe peu à la vie de l'organisation, le rôle du chercheur est clairement défini).
- **L'observation non participante**, qui peut prendre deux formes :

- l'observation non systématique ou flottante (recueil d'indices non verbaux émis par les individus interviewés, par exemple) ;
- l'observation systématique (observations menées en utilisant un dispositif identique de collecte et d'analyse tout au long du recueil de données).

L'observation adoptée dans notre travail est de type « non participante » et « non systématique ».

LA COLLECTE DES DONNEES : DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

Baumard et al. (2003) affirment que l'entretien est « une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus ». L'entretien individuel est une situation de face à face entre un sujet et un investigateur. Il consiste en la pratique du questionnement du sujet avec une attitude plus ou moins forte de non-directivité de l'investigateur envers le sujet. Un questionnement directif n'est pas un entretien, mais un questionnaire. Par définition, un entretien repose sur le principe de non-directivité qui permet de différencier deux types d'entretien :

- **L'entretien non-directif :** il s'agit de définir un thème général sans intervention de l'investigateur sur l'orientation des propos émis par le sujet. L'investigateur adopte une attitude de facilitation du discours, de compréhension, de relance.
- **L'entretien semi-directif, ou entretien centré :** il est fondé sur les mêmes principes que le non-directif, mais un guide structuré est utilisé pour aborder des thèmes préalablement définis par l'investigateur. Le guide est complété au cours de l'entretien grâce à d'autres questions qui émergent au gré des propos de l'interlocuteur.

Usunier, Easterby-Smith et Thorpe (1993) affirment que **« la méthode qualitative fondamentale est l'interview en profondeur »**, d'autres méthodes devant toutefois être mentionnées : les diverses formes d'observation et les méthodes de journal (relevé quotidien d'activités). L'expression « interview qualitative » désigne une pluralité de types d'entretiens (non directif, questions prédéterminées...). Le chercheur doit faire preuve d'une grande sensibilité et d'une habileté certaine pour comprendre la manière de penser de l'interviewé et pour l'aider à avancer dans ses propos. L'interview s'accompagne de différents outils : l'incident critique, la grille de lecture, les techniques projectives, les méthodes de protocoles, les interviews de groupe ou encore les cartes cognitives. Toute interview nécessite en amont la définition claire des objectifs de la recherche (Usunier, Easterby-Smith et Thorpe, 1993). Le face à face présente l'intérêt de permettre de noter des éléments non verbaux (expressions du visage, mouvements d'humeur, vêtements portés par l'interlocuteur...).

Selon Usunier, Easterby-Smith et Thorpe (1993), les interviews semi-structurées ou non structurées sont pertinentes lorsque :

- il faut appréhender les représentations et idées de l'interlocuteur au sujet d'une question ou d'une situation particulière ;
- il faut développer la compréhension du « monde » dans lequel évolue l'interlocuteur ;
- la décomposition logique d'une situation n'est pas claire ;
- le thème est très confidentiel ou sensible sur le plan concurrentiel ;
- l'interlocuteur est réticent à parler des thèmes abordés autrement que lors d'un entretien.

Le degré de structuration de l'interview est variable, mais il faut toujours avoir à l'esprit quelques questions générales lors de la préparation de l'entretien. Le chercheur doit rester lié au cadre de l'interview, sans toutefois être entravé par celui-ci. Une liste de thèmes peut être utilisée afin de disposer d'une structure souple lors de l'entretien. Exprimer clairement à l'interviewé les thèmes exacts que le chercheur veut explorer est essentiel (Usunier,

Easterby-Smith et Thorpe, 1993). Un intervieweur compétent se centre « sur la capacité à reconnaître ce qui est significatif, à s'en souvenir, ou à l'enregistrer, de telle sorte qu'ensuite un compte-rendu détaillé puisse en être fait ». Une capacité d'écoute attentive est indispensable, ainsi que la capacité à résumer les propos de l'interlocuteur pour s'assurer d'avoir bien saisi le sens de ses paroles. De plus, Usunier, Easterby-Smith et Thorpe (1993) préconisent :

- de s'assurer d'avoir une bonne connaissance de l'organisation avant de lancer un entretien ;
- de téléphoner, le contact par la parole étant plus direct et fructifère ;
- de préférer une série de petits entretiens à une longue interview souvent pénible pour l'interlocuteur (et pour le chercheur !) ;
- de veiller au choix de l'espace où se déroule l'entretien (terrain neutre préférable, voire extérieur au lieu de travail).

Les questions ouvertes permettent de mettre à l'aise l'interviewé, mais nuisent parfois à la précision des données recueillies. Selon Usunier, Easterby-Smith et Thorpe (1993), des explorations complémentaires permettent de pallier cet inconvénient :

- l'exploration simple qui consiste à répéter la question initiale ;
- l'exploration explicative, qui s'appuie sur les propos flous du répondant (« que voulez-vous dire par...? ») ;
- l'exploration ciblée, qui vise à obtenir des informations spécifiques ;
- l'exploration silencieuse, qui est une preuve d'écoute et de manifestation d'intérêt (notamment lorsque l'interlocuteur hésite ou marque un silence, le silence de l'intervieweur lui permet de reprendre la parole) ;
- la facilitation de la parole de l'interviewé lorsque celui-ci est bloqué ou semble n'avoir plus rien à dire ;
- l'émission de suggestions ou d'idées pour relancer la parole de l'interlocuteur ;

- le jeu de miroir ou l'exercice de réflexion, qui consiste à exprimer en d'autres termes ce que l'interlocuteur vient de dire.

Dans tous les cas, l'exploration ne doit jamais guider, autrement dit ne jamais influencer les réponses données par l'interlocuteur.

L'entretien semi-directif est adopté pour notre recherche en association avec l'observation directe (Mucchielli, 1990 ; Arborio et Fournier, 2008). Un questionnaire fermé ne paraît pas pertinent en raison de sa nature trop réductrice, insuffisamment propice à l'expression des interviewés. Pour mener les entretiens, la méthode de l'I.S.E.O.R. a été choisie ; cette méthode repose sur plusieurs principes :

- mener des entretiens plutôt **individuels** que collectifs ;
- laisser les entretiens se développer sur des **durées conséquentes** (entre 1h30 et 3h) ;
- adopter un **guide d'entretien préétabli** présentant des thèmes et des sous-thèmes qui peuvent être abordés dans un ordre quelconque, selon les interactions entre l'intervieweur et l'interviewé.

Des **questions ouvertes** sont posées aux interlocuteurs afin de recueillir le plus d'informations possible. Des conditions d'entretien similaires sont recherchées autant que possible afin de disposer de terrains homogènes en termes de données. Le guide d'entretien n'est pas une grille rigide, mais plutôt une feuille de route souple : les questions sont abordées en fonction de l'interlocuteur, du déroulement de l'entretien, de la structuration du discours de l'interlocuteur. Cependant, un élément reste stable : l'introduction de l'entretien, qui consiste en la présentation de la recherche. De même, afin de témoigner l'intérêt du chercheur pour l'interviewé, il est demandé à ce dernier de se présenter (place et fonction dans le club). Lors de l'entretien, le chercheur veille à la neutralité des questions posées, à la non orientation des réponses et à l'instauration d'un climat de confiance. Le sport étant un milieu particulier, se présenter comme membre de la famille des sportifs de haut niveau permet d'ouvrir le dialogue, de faciliter les échanges, de favoriser la confiance.

Le guide d'entretien est soumis à un prétest afin d'assurer sa pertinence et de mettre à l'épreuve le caractère compréhensible, clair et adapté des questions. Ainsi est-il adressé à un

ensemble hétérogène de lecteurs plus ou moins liés au monde du sport et de la recherche : quelques athlètes, sportifs, entraîneurs, universitaires, enseignants ont été sollicités pour émettre leurs remarques et critiques quant à la formulation des questions, à l'exhaustivité des thèmes abordés, à la clarté des termes employés... Par ailleurs, **trois entretiens préalables** ont été menés au sein du club de rugby choisi afin d'appréhender de façon primaire le terrain et, en conséquence, d'adapter le guide d'entretien aux réalités du terrain.

Approche exploratoire. Questions ouvertes qui mettent à contribution le ressenti de l'analyste.
Objet de la recherche : les carrières sportives sont de plus en plus nomades et la stratégie marketing des clubs sportifs professionnels semble de plus en plus tournée vers d'autres sources de financement que les traditionnelles recettes de billetterie. Les joueurs et entraîneurs bougent beaucoup d'un club à un autre, notamment dans deux sports majeurs : le football et le rugby. De plus en plus, en particulier au sein de ces deux disciplines très populaires et médiatiques, les clubs deviennent des marques. L'hypothèse est qu'il existerait un lien entre le développement des stratégies de marque des clubs et la mobilité des sportifs.
Toute information importante est à révéler, qu'elle soit de nature sportive, économique, sociale ou politique. Les critères sont :
→ le niveau de compétition
→ les organes de direction et de gestion
→ la professionnalisation (statut du club et du personnel…)
→ l'existence ou non d'une stratégie marketing et sa teneur
→ l'état des activités commerciales (produits, marchés…)
→ les orientations stratégiques (médiatisation, stade, impact local…)
→ les orientations en termes de gestion des ressources humaines (qui décide de recruter, sur quels critères…)
→ l'existence ou non d'un travail sur l'image du club (communication sur les valeurs, sur la qualité des produits…)
→ la place des sportifs (joueurs, entraîneurs) dans la stratégie (insistance sur les individus, fidélisation ou turn over…)
Si l'interlocuteur est un joueur, l'entretien sera forcément différent car il n'aura pas forcément les informations relatives à la gestion du club. On peut donc aborder le sujet grâce à une approche davantage centrée sur :
→ le caractère voulu ou subi de la mobilité
→ les critères de choix d'intégration d'un club (image du club, potentialités offertes pour la carrière individuelle…)
→ la perception de la carrière sportive (sentiment d'une évolution, origines ressenties des changements éventuels, transformations des stratégies individuelles…)

Texte 2 : Thèmes abordés au cours des entretiens

Le choix des interlocuteurs constitue un aspect crucial car il conditionne la qualité des données qui serviront de base au travail du chercheur. L'interlocuteur doit détenir des informations et être en mesure de les communiquer. Il faut donc que l'interlocuteur ait :

- la connaissance et l'expérience adéquates,
- la capacité à connaître et relater clairement les informations,
- le temps nécessaire pour répondre,
- la volonté de répondre.

Le monde du sport de haut niveau étant un microcosme, les opportunités de constituer un réseau sont assez faciles à développer a priori : lorsqu'un contact est établi avec un interlocuteur, il semble pertinent de lui demander quelles personnes lui paraissent accessibles et compétentes pour la recherche. La « *technique de la boule de neige* » consiste à mener un entretien avec un premier interlocuteur pertinent, auquel on demande de désigner d'autres interlocuteurs qui lui paraissent être en mesure de répondre aux attentes du chercheur, et ainsi de suite à chaque nouvel entretien. Il s'agit d'une « *autodésignation successive des éléments* » qui permet d'enchaîner les interviews auprès de personnes disposées à répondre au chercheur. Miles et Huberman (2003) conseillent, par ailleurs, de faire appel à des personnes situées hors du circuit, en périphérie du terrain directement analysé : autrement dit, « *des personnes qui n'ont plus de rôle déterminant à jouer, des dissidents, des renégats, des excentriques* ». Il convient aussi de procéder à la triangulation des informations : recouper les informations au sein d'une même organisation permet de s'assurer de la validité des données.

LA COLLECTE DES DONNEES, ENTRE RIGUEUR, SOUCI D'EXHAUSTIVITE ET SYNTHESE

La collecte des données au cours des entretiens doit être soigneusement réalisée car elle conditionne la qualité des données exploitables, donc l'analyse ultérieure. L'entretien non directif laisse par essence une palette importante d'interprétations possibles. L'interlocuteur

est amené à exprimer d'autres idées lorsque le chercheur condense les paroles : les données sont donc une co-production de l'interviewé et de l'intervieweur. Ce dernier doit veiller à sa neutralité et au recueil le plus fidèle possible des propos de l'interlocuteur. Pour avoir une collecte la plus complète et la plus fidèle possible, l'utilisation du magnétophone est préconisée. Si la présence du magnétophone peut provoquer une gêne chez la personne interrogée et, ainsi, générer une sorte d'auto-censure qui prive le chercheur d'informations, elle semble ne pas avoir entravé la parole des interlocuteurs : après quelques instants de crispation et quelques précisions quant à la confidentialité, les interviewés se sont livrés aisément au jeu de l'entretien. Le contact ayant toujours été cordial, voire familier, le tutoiement, la proximité d'âge fréquente entre le chercheur et l'interlocuteur, ainsi que le partage d'expériences sur le sport en général (les deux parties étant impliquées dans le sport de haut niveau) ont probablement facilité la liberté de parole. La transcription intégrale des entretiens enregistrés est réalisée dans les 24 à 48 heures qui suivent l'entretien afin de pouvoir ajouter des éléments importants, mais non audibles (gestes, soupirs, expressions du visage...).

La rigueur scientifique doit être d'autant plus soignée qu'il s'agit d'une démarche qualitative. Quatre critères définissent la rigueur scientifique : la validité interne, la validité externe, la reproductibilité et l'objectivité. Mais ces quatre exigences ne sont pas intégralement remplies dans l'approche qualitative, donc Huberman et Miles (2003) proposent d'autres critères : la représentativité, la réactivité, la fiabilité et la réplicabilité. Quant à Strauss et Corbin (2004), ils mettent en avant : la généralisation, la cohérence, la signification, la compatibilité de la théorie avec l'observation, la reproductibilité, la vérification et la précision. Pour Huberman et Miles (2003), la recherche qualitative est de bonne facture quand les procédures de recherche sont clairement décrites de façon à être reconstituées, quand d'autres données entrent en synergie avec les résultats et quand une analyse secondaire est mise en œuvre. Dans tous les cas, la recherche de l'authenticité et de la véracité des résultats reste la priorité du travail. Ainsi, à la lumière des réflexions méthodologiques évoquées, cinq qualités semblent permettre de répondre aux exigences de rigueur scientifique :

- **L'objectivité :** elle peut être atteinte grâce à la neutralité du chercheur et à l'identification explicite des biais. Une prise de recul est nécessaire par rapport au terrain. Il convient aussi d'identifier les préjugés, les présupposés et les croyances non seulement des personnes interviewées, mais aussi du chercheur lui-même.

- **La fidélité fondée sur la vérification par audit :** il s'agit du contrôle de la qualité des procédures afin de développer une démarche scientifique. La fiabilité correspond à l'établissement et à la vérification du fait que la recherche peut être menée par d'autres chercheurs et donner des résultats identiques.

- **La validité interne qui se réfère à la cohérence et à la crédibilité :** analyser toute la procédure de recherche pour le recueil et l'analyse des données permet d'avoir une vision critique de la pertinence des résultats. La pratique de la triangulation en ce qui concerne les informations recueillies permet également d'accroître la validité interne de la recherche.

- **La validité externe qui examine les possibilités et conditions de généralisation et de réappropriation des résultats :** trois niveaux de généralisation peuvent être distingués : le passage de l'échantillon à la population mère, l'analyse liée à la théorie et le transfert d'un cas à un autre cas.

- **La validité pragmatique qui suggère des prescriptions et prépare l'action :** la question est de savoir si les membres de l'échantillon qualitatif valident l'analyse du chercheur.

En termes de fiabilité de l'instrument de mesure, Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier (1999) préconisent de s'assurer que l'outil utilisé pour obtenir les résultats puisse être réutilisé par d'autres chercheurs et les conduire à des résultats identiques. Dans le cadre des recherches qualitatives en management, les outils les plus fréquemment utilisés sont les entretiens, l'observation et les sources documentaires. La source principale de données est constituée, dans notre recherche, des entretiens semi-directifs intégralement retranscrits ; cependant, des données statistiques complémentaires seront mises à contribution afin de compléter l'analyse purement qualitative : des informations chiffrées relatives aux carrières des joueurs sont rassemblées grâce aux bases de données constituées par la Ligue de Football

Professionnel et la Ligne Nationale de Rugby. Ces données permettent d'opérer la triangulation dont la pertinence a été évoquée précédemment. Enfin, afin d'accroître la validité externe, les résultats sont soumis à l'analyse critique d'un autre chercheur.

les liens entre la grille de lecture proposée et la méthodologie adoptée sont étroits et interdépendants. Pour répondre à la question de recherche autour de laquelle s'articulent trois propositions, le recours à une méthodologie adéquate est nécessaire. Cette approche se définit par quatre points principaux :

- *une démarche qualitative, exploratoire et recourant à l'analyse de contenu ;*
- *un terrain clairement délimité grâce à des critères de sélection des deux cas soumis à une étude approfondie ;*
- *deux études de cas permettant d'analyser un club professionnel de rugby et un club professionnel de football, fédérés par des critères de cohérence ;*
- *enfin, des données issues de l'observation directe, d'entretiens semi-directifs enregistrés, intégralement retranscrits puis soumis à une analyse de contenu.*

CHAPITRE 5 : TRAITEMENT DES DONNEES

La démarche qualitative adoptée exige une rigueur non seulement dans la conduite des entretiens, mais aussi dans le traitement des données recueillies. L'analyse de contenu permet d'appréhender les représentations des interlocuteurs sur les thématiques de la recherche qui sont, pour les résumer brièvement, essentiellement liées à la stratégie marketing du club et à la mobilité des joueurs. L'adoption d'une méthode constituée d'étapes bien différenciées permet d'éviter les risques de biais mis en évidence par Allard-Poesi et al. (1999). Une fois explicitées les trois phases du traitement des données, l'analyse du verbatim peut commencer.

1. LES ETAPES DE LA PROCEDURE D'ANALYSE

L'analyse de discours doit adopter une démarche rigoureuse scindée en plusieurs étapes successives permettant d'aborder globalement et précisément les textes recueillis. Ainsi, trois phases peuvent être distinguées :

- ***PREMIERE ETAPE***

Après avoir intégralement retranscrit les entretiens sur la base des enregistrements sonores, une relecture permet de corriger les éventuelles fautes de frappe et de mener une première analyse partielle. Ainsi, sont dégagés les thèmes principaux et les mots clés qui serviront ensuite de repères lorsque Tropes définira des groupes sémantiques.

- ***DEUXIEME ETAPE***

L'ensemble des entretiens est rendu anonyme (suppression des éléments permettant de reconnaître le locuteur) et réuni dans un seul document, comme si le texte était l'interview d'une unique personne. Ce verbatim conséquent permet de mener une analyse agrégée,

comme le recommandent les créateurs de Tropes. Une étude lexicale et thématique est menée à ce stade.

- ***TROISIEME ETAPE***

Une catégorisation des entretiens fondée sur les fonctions occupées par les personnes interrogées aboutit à plusieurs verbatims. Quatre corpus sont ainsi générés :

- les entretiens relatifs au rugby,
- les entretiens relatifs au football,
- la parole des dirigeants (football et rugby confondus),
- la parole des joueurs (rugby et football confondus).

Une typologie plus fine se révèle peu pertinente dans la mesure où le verbatim relatif au football ne constitue pas un volume suffisant et se caractérise par un nombre trop faible d'interviewés. Cette disproportion entre le rugby et le football est sans aucun doute une limite du travail mais elle n'empêche pas de mener une analyse du discours et une comparaison entre les deux disciplines sportives. L'élément le plus regrettable reste l'absence de rencontre avec des joueurs de football en activité. La poursuite de ce travail de recherche permettrait d'étoffer le verbatim relatif au football et, ainsi, de renforcer la validité interne.

2. ANALYSE DU VERBATIM

Dans un premier temps, l'analyse concerne donc l'agrégat des différentes interviews qui permettra de définir une vision globale du discours recueilli ; ensuite, l'analyse dissociée des quatre verbatim précédemment décrits ouvrira la voie à une vue plus fine des représentations des locuteurs en fonction de leur appartenance sportive et de leur place au sein des clubs sportifs étudiés.

2.1. ANALYSE AGREGEE

Le verbatim total se compose de 17 entretiens, soit une durée totale de 18 heures 17 minutes[†], comme le détaille le tableau suivant :

[†] Les entretiens figurent en texte intégral dans le cédérom joint en annexe.

Date	Ordre	Type	Durée	Nombre de pages
04/03/09	1	Rugby Dirigeant	1h	12
11/03/09	2	Rugby Ancien joueur	1h30	16
18/03/09	3	Rugby Joueur	0h45	8
25/03/09	4	Rugby Dirigeant	1h10	9
01/04/09	5	Rugby Joueur	1h30	14
08/04/09	6	Rugby Joueur	1h	9
24/04/09	7	Rugby Joueur	1h	9
29/04/09	8	Rugby Joueur	1h	11
06/05/09	9	Rugby Dirigeant	1h	9
07/05/09 + 12/05/09	10	Rugby Dirigeant	1h + 1h	17
12/05/09	11	Rugby Joueur	1h	11
13/05/09	12	Rugby Joueur	1h	9
09/07/09	13	Rugby Dirigeant Ancien joueur	0h30	7
15/06/10	14	Football Ancien joueur	0h37	6
15/06/10	15	Football Dirigeant	0h30	4
15/06/10	16	Football Dirigeant Ancien joueur	1h	9
16/06/10	17	Football Dirigeant	0h45	9
TOTAL	**17**	**Football** **Rugby** **Dirigeants** **Joueurs** **Anciens joueurs**	**18h17**	**169**

Tableau 13 : Récapitulatif des entretiens

2.1.1. ANALYSE DE LA FORME

Le verbatim global compte 169 pages, 38 702 mots et 10 951 propositions remarquables. Le style se révèle plutôt argumentatif et l'implication des locuteurs assez forte avec un usage de la première personne du singulier à hauteur de 27,7 % et du pronom indéfini *on* à 17,9 %, soit un total de 48,5 % de pronoms personnels traduisant la prise en charge du discours par le narrateur. La mise en scène est ancrée dans le réel, comme l'indique la récurrence des verbes *être* (5 050 fois) et *avoir* (2 517 fois). Les verbes sont statifs à 40 % et décrivent ainsi des états : ils sont associés au *club* (305 fois), au *joueur* (179 fois), aux *gens* (71 fois), ainsi qu'à la *marque* (90 fois). L'évocation de ces thématiques grâce à des verbes statifs traduit une certaine émotion du locuteur. 38,3 % des verbes sont factifs, exprimant ainsi des actions narrées en proportion égale avec celle des états. La présence de verbes déclaratifs à hauteur de 21 % illustre une croyance assez marquée des narrateurs en leurs propos. La négation (20,7 %) et la modalisation d'intensité (34,8 %) s'avèrent élevées, ce qui traduit la force des idées exprimées par les interviewés, force qui semble logique compte tenu de la passion et de l'implication personnelle des locuteurs dans le domaine sportif.

Les adjectifs sont principalement subjectifs (41,6 %) et incarnent la dimension émotionnelle liée à l'évocation de leur sport par les locuteurs : les termes *meilleur*, *exceptionnel*, *difficile*, *inquiétant*, *extraordinaire*, *insatisfait*, *intéressant* ou encore *privilégié* illustrent l'approche affective et la vision personnelle exprimées par chaque interviewé. La part des adjectifs numériques s'avère relativement élevée (24 %) : les discours sont imprégnés d'éléments chiffrés relatifs aux salaires, aux budgets des clubs, aux saisons sportives ou encore aux effectifs de joueurs. La dimension économique et rationnelle est donc omniprésente dans le discours de l'ensemble des acteurs du sport professionnel, ce qui ne semble pas surprenant compte tenu du fait que les questions du chercheur sont axées sur ces thématiques.

Les connecteurs d'addition et d'opposition (respectivement 24 % et 24,2 %) témoignent d'une énumération de faits et d'une argumentation très contrastée. Les connecteurs de cause (21 %) illustrent quant à eux la recherche de l'origine des phénomènes. Ces trois éléments entrent en cohérence avec les guides d'entretien : les thèmes abordés étant relatifs à des facteurs explicatifs de certaines tendances du sport professionnel et des types

de joueurs, de clubs ou de disciplines sportives, il paraît logique que les connecteurs d'addition, d'opposition et de cause soient très présents dans le verbatim global.

2.1.2. ANALYSE DU FOND

Les univers de référence révèlent sans surprise une nette domination des termes liés au sport. **Dans le premier univers**, le *temps*[‡] est le deuxième champ le plus fréquemment évoqué, mais il se pare lui aussi d'une dimension sportive par le biais de mots comme *saison* et *journée*. Les références à la France concernent en réalité la localisation géographique des clubs sportifs, non seulement ceux qui correspondent aux deux études de cas, mais aussi ceux qui sont mentionnés par les locuteurs. Ces trois premiers termes dominent le premier univers de référence mais ne constituent pas un réel apport pour l'analyse du fond du discours.

Termes	Occurrences	Mots les plus récurrents
Sport	1181	Sport, match, entraîneur, compétition, sportif, rugby, foot, challenge
Temps	1155	Temps, date, saison, année, an, journée
France	1138	Français, Grenoble, Lyon, Toulouse, Marseille
Loisir	1015	Joueur, jeu, ballon
Finance	421	Financier, argent, investissement, euros, budget, compatibilité, financement, sponsor, actionnaire
Gens	375	Gens, personnes
Emploi	357	Carrière, travail, recrutement, métier, boulot, job, contrat de travail
Sentiment	303	Passion, respect, bonheur, plaisir, ami, copain, confiance, peur, espoir, fierté, sentiment, émotion

Tableau 14 : Univers de référence 1 – Verbatim global

[‡] Les termes en italique font référence aux mots recensés par le logiciel Tropes.

En revanche, comme l'illustre le tableau 15, d'autres champs lexicaux paraissent plus intéressants, à commencer par celui du *loisir* qui renvoie au sens ludique du sport (joueur, jeu, ballon). Couplé au champ lexical de l'*emploi*, il permet d'affirmer que jouer au football et au rugby, c'est travailler en pratiquant une activité ludique. Le mot *gens* traduit la désignation indéfinie d'individus sans aucune précision de fonctions ou de noms. Les discours s'inscrivent donc dans une perspective globale, voire imprécise, ce qui permet de conclure à une certaine difficulté de la majorité des locuteurs à décrire les phénomènes sportifs et économico-sportifs avec précision, peut-être en raison de leur implication personnelle et souvent passionnelle dans leur activité. Pourtant, la dimension financière est très présente : le sport n'est pas seulement un jeu, il est aussi un enjeu économique donnant lieu à une stratégie impliquant des *sponsors*, des *actionnaires*, des *budgets* ou encore des *investissements*. Néanmoins, tout le paradoxe du sport professionnel apparaît avec le huitième terme défini dans le premier univers de référence. Des *sentiments* très contrastés animent les locuteurs : si le *bonheur*, le *plaisir* ou la *fierté* sont le lot quotidien des acteurs du sport professionnel, la *peur* et l'*inquiétude* incarnent l'incertitude et la précarité inhérentes au statut de sportif de haut niveau.

Le deuxième univers de référence permet de dégager des idées complémentaires non définies dans le premier univers.

Termes	Occurrences	Mots les plus récurrents
Sport	1181	Sport, match, entraîneur, compétition, sportif, rugby, foot, challenge
Temps	1108	Temps, date, saison, année, an, journée
Jeu	1006	Jeu, joueur, ballon
Sport de balle	557	Football, rugby
Rhône-Alpes	506	Grenoble, Lyon, Saint-Etienne, Bourgoin
Sport	479	Match, supporter, championnat, coupe d'Europe, compétition, challenge
Gens	350	Gens, personnes
Travail	266	Carrière, travail, recrutement, métier, boulot, job, contrat de travail

Tableau 15 : Univers de référence 2 – Verbatim global

Comme dans le premier univers de référence, le *temps* occupe une place prédominante suivie de près, en termes d'occurrences, par les aspects liés au jeu sportif (*jeu*, *sport de balle*) et à la contextualisation régionale (*Rhône-Alpes*). La récurrence des termes déjà définis dans l'univers précédent traduit la forte dimension mercantile et économique du temps et du sport, comme l'illustrent les relations entre les notions évoquées : l'association est fréquente entre le *temps* et le *contrat* (22 associations) et le *jeu* est quant à lui lié 37 fois à l'idée de *travail*. Cette double co-occurrence traduit, d'une part, la durée entrant en compte dans le recrutement et la carrière du sportif et, d'autre part, la nature professionnelle du statut de joueur.

LA CARRIERE DES JOUEURS

Incluse dans le champ du *travail*, la carrière se révèle influencée par de multiples facteurs, à commencer par la dimension temporelle. Elle s'inscrit non seulement dans la logique des saisons sportives, mais aussi dans celle de cycle que représente le parcours d'un joueur. Effectivement, à 25 reprises, la notion de travail sportif est reliée à celles de *temps*, d'*âge*, de *début* et de *fin*. Le sentiment de peur et d'inquiétude exprimé par les locuteurs confirme la précarité de la carrière dont le joueur lui-même est conscient.

LES LIENS ENTRE LE CLUB ET LE JOUEUR

Les références repérées par le logiciel font apparaître une forte récurrence de la notion de *club* (1 377 fois) et ses liens étroits avec le concept d'*image* (61 fois), ainsi qu'avec le *joueur* (75 fois) et l'*identité* (30 fois). Le CSP ne saurait en conséquence se dispenser d'un travail sur son image et son identité et ne peut se détacher des acteurs centraux du spectacle sportif que sont les joueurs. Comme l'affirme avec regrets l'un des interviewés :

> *« C'est tellement compliqué aujourd'hui ! Comment voulez-vous les garder ? Un joueur gagne 200 ou 300 000 euros, un autre club arrive et lui donne 350 000 : que fait le joueur ? Il s'en va. C'est terrible. L'appât du gain est toujours plus fort. Il n'y a plus d'affectif aujourd'hui. (...) Le fonctionnement des clubs a évolué. Ca a forcément*

un impact sur les joueurs. Mais attention, quand j'entends parler de merchandising et tout ça dans un club, je dis que le jour où le merchandising l'emporte sur le sportif, c'est mort au champ d'honneur ! C'est le début de la fin ! »

LA GESTION D'UN CLUB SPORTIF PROFESSIONNEL

Le *club* est une notion qui apparaît de manière permanente dans le discours (1 377 occurrences). Il est fréquemment associé à l'*image* (61 fois), au *joueur* (75 fois), à l'*identité* (30 fois), à l'*histoire* (19 fois), mais aussi à la *stratégie* (14 fois), à l'idée de *valeur* (12 fois) et à la *marque* (27 fois). Il apparaît donc clairement que le club sportif professionnel est à la fois une structure au sein de laquelle évoluent les acteurs et dont dépendent leur carrière, mais aussi une entité dotée d'une certaine personnalité (image, identité, histoire) et d'une parenté avec l'entreprise (stratégie, marque, travail).

2.1. ANALYSE PAR TYPES D'ENTRETIENS

Cette analyse dissocie les entretiens selon la position des interviewés (discipline sportive, fonction au sein du club). Ainsi, sont étudiés séparément :

- Rugby et football confondus :
    - Les joueurs
    - Les dirigeants
- Rugby : les dirigeants seuls seront distingués, les joueurs étant déjà analysés du fait de l'absence de footballeurs actifs dans le verbatim.
- Football : joueurs et dirigeants confondus, à défaut d'avoir pu interviewer des joueurs en activité.

Une telle distinction permet de procéder, d'une part, à une analyse globale par fonction, d'autre part, à une analyse par discipline sportive, donc comparative.

Numéro des entretiens	Catégorie	Nombre de personnes interrogées dans la catégorie	Durée	Nombre de pages
3, 5, 6, 7, 8, 11, 12	Joueurs	7	7h15	71
1, 4, 9, 10, 13, 15, 16, 17	Dirigeants	8	7h55	76
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13	Rugby	13	14h25	141
3, 5, 6, 7, 8, 11, 12	Joueurs de rugby	7	7h15	71
1, 4, 9, 10, 13	Dirigeants de rugby	5	5h40	54
14, 15, 16, 17	Football	4	2h52	28

Tableau 16 : Récapitulatif des entretiens par types

2.1.1. ANALYSE PAR FONCTIONS

LES JOUEURS

Exclusivement issus du monde du rugby, les joueurs se sont prêtés de bonne grâce au jeu de l'entretien, acceptant sans réticence de répondre aux questions et de consacrer du temps au chercheur. La proximité de ce dernier avec les interviewés, non seulement en termes d'âge mais aussi en termes de pratique sportive en compétition, a permis d'établir des liens immédiats et de créer une certaine familiarité propice à la confidence et à la sincérité des propos.

Le verbatim se compose de 71 pages et comporte 584 propositions remarquables. **Le premier univers de référence** se caractérise par une prédominance de trois termes : *France* (643 fois), *sport* (626 fois) et *temps* (605 fois). La carrière du joueur semble donc intimement liée à l'ancrage géographique, comme l'atteste la récurrence des références aux villes (*Grenoble*, *Toulouse*, *Lyon*, *Bourg-en-Bresse*, *Oyonnax*…). Non seulement le joueur s'affirme attaché ou préoccupé par le lieu où il travaille, mais l'image même des clubs est liée à la ville. Plusieurs locuteurs insistent sur ces éléments :

« A Grenoble, les valeurs sont plutôt celles de la force, la rudesse, l'esprit montagnard, l'esprit de résistant, etc. »

« Je pense que l'image et l'identité du club sont liées à ce qui nous entoure : les montagnes et les valeurs qu'elles génèrent. On est dans un environnement rude : il n'y a qu'à voir l'hiver qu'on vient de passer. Il forme donc un comportement, un état d'esprit, des gens qui aiment le labeur, qui sont capables de travailler dur, qui sont résistants. C'est lié aux conditions climatiques, tout simplement. Quand on discute avec les gens, ils disent : ''ouh la la, ce week-end on va jouer à Grenoble ! Chez eux, il y a de la neige quatre mois dans l'année !'' »

Pourtant certains joueurs estiment que les clubs ne se différencient plus réellement les uns des autres aujourd'hui : la professionnalisation tendrait à niveler les originalités et à exiger des valeurs identiques quelle que soit l'ancrage géographique.

« Tu sais, que tu sois dans n'importe quel club, pour avoir un groupe, il faut avoir les mêmes valeurs. Il n'y a pas de valeurs propres à Grenoble. Il faut être humble, travailleur, respectueux, ambitieux, solidaire... il faut avoir envie de te battre pour ton coéquipier, avoir envie de tout donner... C'est partout pareil. »

Les interviewés admettent ouvertement choisir – lorsqu'ils le peuvent – leur club en fonction de la ville, de l'image, de l'environnement géographique. Le vocabulaire relatif au temps se réfère au sport et à la carrière car il se compose de mots tels que *saison*, *période* et *année*. Les joueurs sont donc extrêmement préoccupés par la dimension temporelle de leur carrière, voire par sa dimension éphémère.

« [Je suis resté] par attachement au club, c'est certain. Cela fait huit ans que je suis ici, je suis attaché au club, on peut dire que je suis un produit de la formation grenobloise, je me sens bien ici, je me sens bien dans ce club. […] Je me sens acteur du projet. C'est ça qui a fait que je suis resté. En plus, oui, c'est une région qui me plaît aussi, on peut faire des études, il y a plein de choses à faire à côté, je ne suis pas très loin de ma région natale. Tout ça fait que j'ai envie de rester. Mais bon, comme je te l'ai dit, cela peut ne pas durer et peut-être qu'à un moment donné je ne me sentirai plus investi,

plus concerné par le projet, ou alors le projet ne voudra plus de moi, donc il faudra bouger. »

La dimension professionnelle du sport est incarnée par les aspects économiques omniprésents exprimés par le biais de l'*emploi* (184 occurrences de termes tels que *métier*, *travail*, *recrutement*…), de la *finance* (164 occurrences pour *argent*, *investissement*, *budget*, *euros*…) et du *commerce* (162 occurrences pour *business*, *commerçant*, *merchandising*, *boutique*, *client*, *vente*…). L'évocation du *joueur* et du *sport* ne va pas sans celle de sa dimension économique : les liens sont étroits avec l'*emploi* (28 co-occurrences), le *droit* (i.e. le contrat, 12 co-occurrences) et la *finance* (10 co-occurrences). L'un des joueurs explique très clairement la situation qu'il vit et qu'il observe :

« Très basiquement, de plus en plus, je le vois avec mes coéquipiers et avec mes amis, c'est la course aux contrats. Si tu joues dans un club et qu'on ne te propose plus de contrat, très rapidement ton objectif va être d'en trouver un autre ailleurs. Les très très bons joueurs du Top 14 et les internationaux vont se retrouver avec l'embarras du choix, des grosses propositions dans plusieurs gros clubs et ce sera un choix de riche, le choix sera plus facile. Plus tu descends de niveau, des joueurs moyens de Top 14, des joueurs de Pro D2, plus ce choix va se restreindre et l'objectif premier va être de trouver un club : tu vas te contenter de ce qu'on te propose, même si tu joues à Dax et qu'on te propose un contrat à Oyonnax, si c'est le seul contrat qu'on te propose, tu vas y aller, même si tu bouges complètement de région, même si tu te coupes de ta famille, même si c'est pour aller dans une région ou un club qui a priori ne t'attire pas du tout. Si tu veux continuer à jouer au rugby pro, si tu veux continuer à évoluer dans ce milieu-là et à en vivre, il faut bouger. Pour moi, ce qui fait la carrière des joueurs, ce qui fait bouger les joueurs, c'est vraiment le contrat, le fait d'avoir du boulot. En plus, on est dans une période où il y a énormément de joueurs étrangers et les places sont de plus en plus chères, en Top 14, en Pro D2, même en Fédérale 1 je pense. Cela va être compliqué de trouver des places parce qu'il y a trop de joueurs et trop de joueurs étrangers qui arrivent sur le marché et il y a donc une sur-offre. »

D'après cet extrait, le niveau sportif du joueur conditionne son « employabilité » et la palette de clubs qui s'offrent à lui : plus il est élevé, plus le joueur peut choisir le lieu où

exercer son métier et le contrat le plus intéressant sur le plan financier. La mobilité semble donc intimement liée aux opportunités de contrat, lesquelles se raréfient compte tenu de la concurrence entre les joueurs. Français et étrangers doivent lutter pour trouver une place sur un marché finalement étroit.

Par ailleurs, le discours se caractérise par une prise en charge personnelle – la première personne du singulier prédomine nettement (33,1 %) – renforcée par la première personne du pluriel (2,2 %) et le pronom indéfini mais englobant *on* (11,5 %). De plus, la deuxième personne du singulier (19,3 %), si elle s'adresse fréquemment au chercheur, est souvent utilisée pour évoquer de manière indirecte le vécu du locuteur lui-même.

Les verbes sont à hauteur égale factifs et statifs (respectivement 38,6 % et 39,8 %), ce qui traduit une expression équilibrée d'états et d'actions. Les verbes factifs correspondent globalement au récit de leur carrière par les joueurs, lesquels s'affirment comme de véritables acteurs de leur parcours professionnel en dépit de l'aveu fréquent d'un certain manque de liberté de choix.

> *« Parfois, ce n'est pas subi parce que c'est un club qui appelle le joueur. Si un club appelle un joueur, lui propose un bon salaire, un appartement, et tout ça, alors ce n'est pas subi. Mais quand on nous dit : ''trouve-toi un club parce qu'on ne te veut plus la saison prochaine'', ça devient difficile. Il faut appeler l'agent, l'agent répond ou pas… C'est compliqué. »*

> *« J'ai un peu subi, oui, mais avec toujours la possibilité de dire non. Subi, c'est peut-être un peu fort, comme mot. Quand tu n'es pas une star internationale, c'est toujours un peu comme ça, c'est le club qui décide s'il te garde ou pas et après tu fais ton choix. Il faut toujours te dire que si le club te propose de resigner, c'est qu'il a besoin de toi, ce n'est pas pour te faire plaisir qu'il te garde. »*

> *« Pour la grande majorité des joueurs, la mobilité est subie. Pour une minorité de très bons joueurs et de joueurs internationaux, elle n'est pas subie, elle est choisie, ils font des choix de carrière […]. Ils choisissent vraiment, ils ont des plans de carrière. Mais pour la plupart des joueurs, je pense que c'est plus subi que choisi. »*

Le fort taux de verbes d'état exprime quant à lui la croyance des locuteurs en leurs propos, la dimension souvent passionnelle de la narration : cette caractéristique paraît logique car les joueurs sont avant tout des sportifs habités par la passion de leur discipline et conscients de leur chance de vivre de cette passion.

La proportion élevée de modalisateurs d'intensité (34,6 %) marque une nette dramatisation du discours, ce dernier étant structuré par les modalisateurs de temps. Les connecteurs d'addition (23,8 %) traduisent l'énumération des faits, relativisée par les signes d'opposition (23,9 %) incarnant une certaine prise de recul ou une tendance à la contradiction. Les connecteurs de cause (21 %) expriment une volonté de structuration des propos et la recherche d'une explication aux phénomènes évoqués. Les joueurs s'efforcent ainsi d'expliciter leur situation et le contexte dans lequel ils évoluent. Si la totalité d'entre eux s'est montrée exaltée par l'univers sportif, la plupart a fait preuve d'une grande lucidité quant au statut du sportif professionnel et au monde du sport business. Cependant, les adjectifs subjectifs (43,1 %) l'emportent largement sur les adjectifs objectifs (34,2 %) ce qui témoigne de l'implication personnelle, donc peu rationnelle, des joueurs. L'un des interviewé affirme ainsi, mélangeant réalisme et humour :

> *« Une blessure, un souci, n'importe quoi... Tenir le haut niveau longtemps, c'est fatigant nerveusement et physiquement. De toute façon, le sport à haut niveau, ce n'est pas bon pour la santé ! »*

<u>Le deuxième univers de référence</u> se caractérise par la prédominance de la dimension temporelle (*temps*, 573 fois), suivie de près par la notion de *jeu* (500 fois). Le champ relatif à l'*image* (135 fois) intervient de manière plus restreinte dans le discours, témoignant ainsi de la part relativement minime que lui accordent les joueurs. Le *travail* (180 fois) paraît préoccuper davantage les joueurs que les questions d'image, bien que les relations entre les concepts évoqués révèlent des liens assez forts entre le *club* et l'*image* (40 co-occurrences). Toutefois le club revêt plusieurs dimensions puisque les locuteurs l'associent fréquemment à l'*identité* (18 fois), à l'*histoire* (11 fois), à la *marque* (13 fois) et, surtout, au *joueur* lui-même (36 fois). En conséquence, club et joueur paraissent être intimement liés, l'un n'allant pas sans l'autre.

Pour certains, la boutique incarne l'image du club :

« La boutique est indispensable, c'est de l'image, ça véhicule ce qu'est le club, ça fait des ventes, mais ce n'est pas ce qui fait gagner de l'argent au club, sauf à un certain niveau : quand on est le Stade Toulousain ou le Stade Français, oui, ça devient des recettes substantielles, oui, on progresse. »

La totalité des joueurs affirme que les résultats sportifs constituent le préalable indispensable à la construction d'une image et d'une marque :

« La marque, c'est ça ! On en fait bien ce qu'on veut ! Il y a ce qu'on est, il y a l'image qu'on veut en donner, il y a le positionnement, tout ça... Mais ça commence quand même par les résultats, au-delà de tout, et après on peut travailler. Un club qui n'a jamais gagné pendant 20 ans, il sera peut-être devenu très fort en marketing, mais il ne fera peut-être plus de football ou de rugby. »

« Si tu as une grosse équipe, tu as plus de résultats, tes partenaires te suivent, tu as plus de public, les gens viennent et consomment, ils achètent... Mais le premier point, le point de départ, c'est le terrain. »

La stratégie de recrutement ne repose pas sur une logique marketing mais plutôt sur une volonté d'accroître l'efficacité sportive de l'équipe, autrement dit d'améliorer les résultats sportifs avant tout :

« Nous, aujourd'hui, quand on réfléchit au recrutement, on n'est pas dans cette logique-là. Nous, on est dans une logique où on se dit : il faut qu'on ait des mecs responsables, matures, expérimentés, parce qu'on est vraiment dans une logique sportive. En Pro D2, la priorité n'est pas de se dire qu'il nous faut un mec comme ça, cheveux courts, avec telles valeurs... pas du tout ! On est dans une logique où il faut que le sportif fonctionne. On n'est pas encore dans le genre de Manchester : on ne recrute pas un Coréen en pensant qu'on va vendre des droits télé en Corée et qu'on va ramasser plein d'argent parce que les Coréens vont regarder le match et acheter des maillots. Il y a plusieurs clubs européens de foot qui sont dans cette démarche d'achat de joueurs asiatiques parce qu'ils veulent gagner des marchés en Asie. Eux, ils sont dans une stratégie de marque, mais ils sont à très haut niveau. Des centaines de millions d'euros de budget, ce n'est pas le rugby français, et encore moins le FCG ! »

L'accession d'un club au statut de marque se révèle difficile à analyser pour les joueurs. Beaucoup ont avoué ne pas savoir comment définir une marque et peu ont proposé une frontière permettant de distinguer les CSP qui ne sont pas des marques des CSP qui sont parvenus à ce stade de développement. L'un des locuteurs propose cependant quelques éléments :

> *« Qu'est-ce qui fait qu'aujourd'hui que le Stade Français est devenu une marque consommable ? Il touche tous les publics, il a une présence médiatique hors pair, il a une stratégie bien en place, bien développée. »*

LES DIRIGEANTS

D'un abord généralement facile, les dirigeants des deux clubs sportifs professionnels ont accepté de répondre aux sollicitations du chercheur sans réticence. Souvent très affairés, ils n'ont souvent pu consacrer que peu de temps à l'entretien – la durée minimale étant de 30 minutes, ce qui paraît cependant correct et exploitable. Si certains dirigeants ou acteurs non joueurs des clubs ont adopté une certaine familiarité – probablement liée à la proximité en termes d'âge avec le chercheur – certains ont gardé la distance du vouvoiement. Cette distanciation s'est révélée systématique dans le milieu du football mais toute généralisation paraît périlleuse dans la mesure où seules quatre personnes ont été rencontrées dans cette discipline.

De style plutôt argumentatif, ce verbatim se compose de 76 pages et 455 propositions remarquables. Contrairement aux joueurs, directement impliqués dans la narration de leur carrière et parties prenantes du sujet de recherche, les dirigeants se placent dans une position plus extérieure : leur vision est moins affective dans la mesure où ils endossent un rôle plus décisionnel et plus analytique par rapport à la situation des clubs, à leur fonctionnement et à leur stratégie. Les éléments de forme du discours se caractérisent ainsi par un plus grand équilibre : les adjectifs sont autant subjectifs (40 %) qu'objectifs (35,5 %), ce qui n'était pas le cas du discours tenu par les joueurs (adjectifs subjectifs à 43,1 % et objectifs à 34,2 %). Les connecteurs se répartissent de manière sensiblement égale entre addition (24,1 %), opposition (23 %) et cause (23,5 %). Les propos des dirigeants des deux

clubs étudiés semblent par conséquent traiter les questions du chercheur avec une volonté assez forte d'explicitation, de rationalisation et d'exhaustivité. En revanche, les pronoms personnels traduisent la moindre implication personnelle des locuteurs : la première personne du singulier n'apparaît qu'à hauteur de 18,9 %, tandis que la troisième personne du singulier s'élève à 20,4 %, la troisième personne du pluriel à 9,9 % et le pronom indéfini *on* à 26,8 %. Les dirigeants parlent donc moins d'eux-mêmes que du système sportif, des joueurs et de la collectivité que représentent le club, l'équipe ou, plus globalement, le monde du sport professionnel.

Les considérations financières s'avèrent quant à elles prégnantes, même si elles apparaissent après les notions de sport et les cadres temporel et géographique **dans le premier univers de référence**.

Termes	Occurrences	Mots les plus récurrents
Sport	531	Sport, match, entraîneur, compétition, sportif, rugby, foot, challenge
Temps	427	Temps, date, saison, année, an, journée
Loisir	389	Jeu, joueur, ballon
France	333	Grenoble, Lyon, français
Finance	219	Investissement, euros, argent, budget
Gens	172	Gens, personnes
Commerce	166	Boutique, marketing, vente, merchandising
Emploi	139	Carrière, travail, recrutement, métier
Entreprise	129	Entreprise, partenariat, société, filiale

Tableau 17 : Univers de référence 1 – Verbatim des dirigeants de football et de rugby

Le sport est considéré comme une donnée soumise à des contraintes temporelles (rythme des saisons essentiellement) et financières, comme l'atteste la présence de plusieurs champs lexicaux liés à l'économie (*finance*, *commerce*, *emploi*). Alors que les joueurs n'évoquent pas le club sous le jour d'une entreprise, les dirigeants estiment que le CSP est une entreprise particulière.

> *« A partir du moment où tu rentres dans le monde professionnel, tu es une entreprise, donc tu fais du business. C'est aussi simple que ça. »*

« Oui, de toute façon le club est une entreprise. Ce qui est important, c'est de gagner les matches, pour ce qui est du sportif, avec la particularité qui est que l'on ne maîtrise pas tout, c'est ce qui fait une grosse différence avec les autres entreprises. C'est une entreprise, un club, c'est une entreprise ! Quand les clubs arrivent à se dire : ''on va se diversifier pour avoir plus d'argent, notre outil de travail c'est le stade, nos ouvriers, la production, c'est le terrain'', c'est une entreprise ! On a du commerce, on a de la comptabilité, mais on vend des choses complètement différentes : on ne vend pas du rationnel, on vend du rêve, on vend du plaisir, on vend du luxe… »

« Gérer un club sportif, ce sera toujours, pour moi, gérer de l'émotion, gérer de l'humain. »

« On fait tout comme une entreprise : les investissements à moyen et long termes, tout se fait dans la stabilité. »

« Les joueurs sont des électrons libres, des stars mais des électrons libres, en permanence en contact avec la presse. Ils sont salariés du club, ils sont les ambassadeurs du club, mais ils n'ont pas forcément une culture du club. C'est difficile d'imposer à un joueur ce qu'il doit dire. On n'est pas une entreprise classique. A l'entraîneur, qui est un manager, oui, lui, on peut lui tenir un discours d'entreprise. Les joueurs, c'est plus suggestif. Il faut qu'ils s'approprient le discours. »

Le deuxième univers de référence confirme l'importance de la dimension temporelle (*temps*, 415 fois) et l'omniprésence du sujet central du discours, autrement dit le sport (*jeu* 387 fois, *sport de balle* 258 fois, *sport* 220 fois).

Les références utilisées par les locuteurs indiquent les liens étroits entre le club et les joueurs (607 fois la notion de *club* et 31 co-occurrences avec le terme *joueur*). Le CSP s'appuie donc sur les acteurs sportifs, mais aussi sur l'*identité* (13 co-occurrences), l'*histoire* (12 co-occurrences), l'*image* (10 co-occurrences), la *stratégie* (10 co-occurrences), ainsi que des *valeurs* (15 co-occurrences) et la *marque* (10 co-occurrences).

« Aujourd'hui, on parle beaucoup d'entreprise, du fait qu'un club doit être géré comme une entreprise… mais je me dis qu'un club ne pourra jamais être géré comme une entreprise. Le produit, c'est le sportif, c'est quelque chose qui est spécifique. Tu ne

peux pas le désolidariser de son histoire, de ses racines, de son environnement. Dans le milieu de l'entreprise, aujourd'hui, on délocalise, etc. Ce qui doit intéresser les gens, c'est ce que véhicule vraiment le rugby ! J'ai envie de dire à ceux qui considèrent les clubs comme des entreprises qu'ils bafouent les valeurs du rugby tous les jours ! Mais c'est très difficile parce que tu ne peux pas te passer de ces nouveaux acteurs du rugby qui amènent quelque chose malgré tout : une autre vision des choses, un dynamisme, etc. »

Le joueur est quant à lui considéré comme un salarié de l'entreprise particulière qu'est le club (14 co-occurrences de *joueur* et *travail*) ; de ce fait, il se soumet à un processus de *recrutement* (6 co-occurrences) fondé sur une analyse de son *niveau* (20 co-occurrences) et de son *profil* (5 co-occurrences). *« Bien sûr, la mobilité dépend du niveau du joueur, »* affirme l'un des dirigeants interrogés, tandis qu'un autre pense que *« parfois, des joueurs sont forcés et contraints d'aller dans tel club parce qu'il n'y a pas d'autre option s'ils veulent continuer à vivre de leur passion. »*

« On embauche des salariés et on forme des voyageurs. Il y a des joueurs qui vont partir cette année, c'est comme ça. Ils vont jouer deux ans là, deux ans ailleurs... C'est comme les gitans : tu t'habitues à la mobilité, c'est un mode de vie. Au bout de six mois, tu ne sais jamais si tu ne vas pas être obligé de chercher un autre club. Tu as tout un système qui s'est mis autour, avec les agents notamment. Mais si tu prends les clubs qui tournent le mieux, tu remarques qu'ils gardent les mecs pendant dix ans ! Les grands clubs comme Toulouse fonctionnent comme ça. »

« Le produit est le sportif, donc c'est la production sportive. Le produit, c'est le joueur et on ne le fabrique pas. L'entreprise fabrique un produit, nous on forme le produit et il nous est impossible de le fabriquer. On va le former comment ? De façon à ce qu'il intègre une structure située dans un environnement, dans une histoire, avec un discours, un passé, une manière de fonctionner. »

« Créer un cycle vertueux, des bases de fonds propres très importants, des revenus récurrents, des recettes de sponsoring et marketing, d'investissement dans des joueurs qui crée des récurrences de revenus de transferts de joueurs, qui font que le club génère des cash flows de 30 à 60 millions d'euros, notamment des budgets

largement supérieurs à ceux des autres clubs. A un moment donné, même si cela n'avait pas vraiment plu par rapport à la vision du sport et de l'aléa sportif, pour nous, quand on part avec un budget plus important, avec des assurances de budget plus important sur plusieurs années, on délivre de manière régulière des résultats qui sont supérieurs et qui permettent de gagner. Le credo du Président est de structurer le club comme une entreprise. »

« Je pense qu'on va plutôt essayer d'économiser des ressources en les bonifiant, plutôt que les faire tourner. On s'aperçoit que si tu enlèves une ressource que tu as, il faudra aller chercher mieux, sinon cela n'a pas de sens. Cela implique un investissement financier et des risques. Les joueurs eux-mêmes voient les dangers du système ; beaucoup de joueurs vont être au chômage, c'est sûr. »

La mobilité des joueurs paraît être à la fois une volonté du joueur, éternel insatisfait en quête d'un meilleur contrat, et une volonté du club, soucieux d'obtenir des résultats sportifs, facteur clé de la réussite économique.

« Pour gagner, il nous faut des bons joueurs, des bons dirigeants, des bons managers sportifs, enfin, tout ce qui constitue le sportif, quoi. Il ne faut pas se tromper là-dessus parce qu'il faut gagner ! C'est le plus important, dans le sport : gagner ! Le reste, on s'en fiche ! »

« C'est la dynamique de la victoire, c'est la victoire sportive qui fait le club ! Je lisais encore un article, justement, sur le foot, où ils disaient que quand on gagne, tout va bien ! Tout va bien, tout s'enchaîne mentalement, financièrement. Pour exemple, la réussite sportive draine des spectateurs, les spectateurs engendrent des recettes de billetterie, de buvette, de boutique, cela crée une dynamique. De bonnes recettes, cela crée un climat favorable au partenariat. On est vraiment dépendants à 200 % de la réussite sportive. »

Comme l'affirment les joueurs au sujet des choix de carrière qui leur sont offerts, les dirigeants proposent une catégorisation des clubs : les CSP les plus développés et les plus riches peuvent s'offrir le luxe de recruter des joueurs selon des critères d'image, tandis que

les clubs plus modestes doivent avant tout assurer la réussite sportive de leur équipe. Selon leur niveau, les joueurs subissent leur mobilité ou choisissent délibérément le nomadisme.

> *« Bon, c'est vrai qu'il y a des recrutements qui peuvent s'opérer selon ces critères d'image. C'est valable uniquement dans les très grands clubs sportifs, aujourd'hui uniquement dans le football en Europe en tout cas, où on est dans des logiques de marketing très poussées. »*

> *« Les joueurs ne subissent pas le truc ! Sauf les joueurs qui ont une blessure ou ceux qui sont très mauvais. Les joueurs qui sont amenés à changer de club, c'est soit parce qu'ils sont très bons ou qu'ils progressent, ils vont dans un club plus élevé, effectivement à ce moment-là, il y a des stratégies de marque... mais ce n'est quand même pas le cas de tous les joueurs ! »*

> *« J'ai un raisonnement très basique, mais c'est l'évolution du sport professionnel en Europe qui fait qu'on est de plus en plus dans le business, donc qu'on recrute les meilleurs joueurs pour être au plus haut niveau. Après, les clubs jouent sur les équipes et les grands joueurs : quand le Real Madrid a recruté Zidane, il faisait ce qu'il voulait de son image. Perpignan peut faire pareil avec Carter. Ils se servent du joueur, mais ce n'est pas ce qui explique la mobilité. La mobilité, c'est le business, on a besoin des meilleurs joueurs, on ne se pose pas la question de ce qu'ils vont en faire derrière. Bon, peut-être que le club se demande comment le joueur va pouvoir rendre au club en termes de profit. »*

En revanche, dès lors que la marque est évoquée, le joueur disparaît du discours des dirigeants au profit d'une dimension stratégique (10 co-occurrences). Les cas du Stade Toulousain et du Stade Français reviennent fréquemment émailler les propos en guise d'exemples de clubs-marques.

> *« Aujourd'hui, le Stade Toulousain cultive une image d'excellence, de professionnalisme, parce qu'ils ont les résultats. »*

> *« Le Stade Français cultive sa marque, mais c'est dans la communication qu'il la cultive. »*

« Après, le merchandising, c'est le miroir aux alouettes du rugby professionnel ou des clubs en général, même des clubs de foot : il n'y a que les grands clubs, donc peu de clubs, qui gagnent de l'argent sur le merchandising ! Parce que les marges sont réduites, parce qu'on n'a pas un volant de clients énorme, parce que ce n'est pas notre métier, parce qu'on se trompe souvent : on croit qu'on va gagner de l'argent grâce à la boutique. La boutique est indispensable, c'est de l'image, ça véhicule ce qu'est le club, ça fait des ventes, mais ce n'est pas ce qui fait gagner de l'argent au club, sauf à un certain niveau : quand on est le Stade Toulousain ou le Stade Français, oui, ça devient des recettes substantielles, oui, on progresse. »

Contrairement aux joueurs qui éprouvent des difficultés à définir les frontières du club-marque, les dirigeants semblent disposer d'une vision plus précise du concept.

« Elle s'appuie sur l'image et surtout sur les résultats des joueurs. La marque existe à travers les résultats du club. »

« A partir du moment où on ne reconnaît plus un club par son nom, mais par sa couleur, son sigle ou son logo, ou par la devise qui représente ce club-là. Comme pour du Coca Cola, on sait que c'est rouge et blanc, voilà… on sait que le Stade Français, c'est rose. On les reconnaît parce que ce sont trois éclairs, comme la virgule Nike. »

« Le club est une entreprise et c'est une marque, c'est évident. Enfin, la marque, c'est le FCG, mais c'est évident qu'il faut travailler la notion de marque, surtout dans un club. Qu'est-ce qui fait la force des clubs aujourd'hui, contrairement à une marque comme Nokia, par exemple ? C'est qu'une marque comme Nokia ne déchaîne aucune passion ! C'est une marque qui vend du matériel, point. La force d'une marque sportive, c'est qu'elle draine de l'affect, ce qui fait que la marque est décuplée. Ce sont donc des entreprises qui ont un potentiel de marque énorme. Il faut donc jouer sur l'affectif, sur le sentiment d'appartenance, sur l'esprit famille, etc. »

Ainsi, tandis que les joueurs peinent à définir le club en tant que marque, les dirigeants dessinent des contours plus précis : la notion de marque est associée aux résultats sportifs, aux couleurs, ainsi qu'à la dimension affective. Néanmoins, comme les acteurs directs du spectacle proposé sur le terrain, les cadres des CSP affirment que l'accès au statut de

marque dépend étroitement à la fois des succès obtenus sportivement et du développement du club en tant qu'entité économique (aura, identité, stratégie de communication…). Si le club de rugby étudié n'est pas considéré comme une marque par la grande majorité des interviewés, le club de football appartient quant à lui à une sphère fort différente puisqu'il semble incontestablement être une marque aux ambitions internationales.

> *« Dans le développement du club, une dimension majeure est celle du développement international. Deux axes principaux sont définis : la création de centres de formation partout dans le monde, donc la mise à disposition de notre savoir-faire ; également la mise en œuvre de tournées à l'étranger. »*

A cette stratégie de développement international s'ajoute une forte volonté médiatique : un club marque paraît donc contraint à maîtriser toutes les dimensions de l'image, non seulement en réfléchissant à l'image de marque qu'elle souhaite diffuser par le biais des relais extérieurs, mais aussi en produisant elle-même des images (télévision, site web…). La notion de « sportainment » illustre parfaitement la conjugaison du sport et du business entourant le spectacle sportif.

> *« Le développement puissant des médias chez nous, avec l'OL TV, avec un site internet qui est l'un des plus suivis en Rhône-Alpes et en France, a généré le vocable ''sportainment''. On est une société cotée et lors de l'introduction en Bourse, il avait été défini que nous étions une société de ''sportainment''. »*

Si le merchandising est ouvertement présenté comme un moyen d'accroître l'indépendance financière des clubs, il est systématiquement subordonné aux résultats sportifs. Les dirigeants placent la victoire au-dessus de toute autre priorité, évoquant ce que l'on appelle « la dynamique de la victoire » en analysant les retombées positives des succès sportifs (visibilité médiatique, attractivité auprès des sponsors, fréquentation du stade…). Par conséquent, quelque soit le niveau de développement du CSP, le recrutement des joueurs ne paraît pas s'inscrire dans une logique marketing. Les dirigeants affirment que les qualités sportives président le choix des joueurs, sans toutefois rejeter tout critère d'image.

> *« Il y a des joueurs qu'on ne prendra pas, bien qu'ils soient de très bons joueurs, parce qu'ils ont une image qui ne colle pas au club. Alors je ne vous dis pas que si c'était le*

meilleur joueur du monde on ne ferait pas une exception, mais bon... De toute façon, je pense que les types ne s'épanouiraient pas. »

« On tient forcément beaucoup compte du sportif. Par contre, à qualités équivalentes pour le coach, on choisira celui qui a l'image qui nous convient le mieux. […]Donc oui, on est prêt à prendre des joueurs pour leur image, mais à condition que le sportif soit préservé. »

Au-delà des critères purement objectifs de recrutement et de la gestion des joueurs en fonction des besoins du club, l'un des cadres interrogés, ancien joueur international, estime que l'émotion constitue une condition nécessaire à la fidélisation des joueurs.

« Une émotion, ça se construit. On se découvre, on se révèle, on passe de l'ordinaire à l'extraordinaire. L'émotion n'est pas que dans la victoire sublime, elle existe dès que tu ressens quelque chose, dès que tu prends du plaisir. Si les gens comprennent ça, alors ils ne partent jamais d'un club. Pour générer tout ça, il faut une grande connaissance de l'environnement, des hommes, du sport. Je pense qu'on peut réussir à faire rester les gens. »

Le discours des dirigeants, rugby et football confondus, témoigne d'un regard finalement assez entrepreneurial sur le CSP et ses acteurs principaux, les joueurs. Les extraits proposés ci-dessus confirment la prégnance des thèmes économiques portés par les champs lexicaux liés à la *finance*, le *commerce*, l'*emploi* et l'*entreprise*. D'après les propos confiés au chercheur, le CSP apparaît donc comme une entreprise originale, fondée sur l'émotion et la passion, et dont le produit est un spectacle sportif produit par des acteurs de passage, les joueurs.

LES DIRIGEANTS DE RUGBY

Huit dirigeants du club de rugby ont accepté de répondre aux questions du chercheur pendant une durée totale de 7 heures 55 minutes. 386 propositions remarquables composent ce verbatim conséquent qui se caractérise par des verbes principalement statifs (41,5 %), puis factifs (38,7 %) et déclaratifs (19,6 %), ce qui traduit un certain équilibre dans

les propos, quoique l'évocation de situations et d'états de fait semble légèrement l'emporter sur la narration.

Les connecteurs se répartissent de manière égale entre la cause (23,7 %), l'addition (23,2 %) et l'opposition (22,2 %). Les dirigeants du club s'efforcent apparemment de trouver l'origine des phénomènes décrits, de dresser un tableau exhaustif tout en nuançant leurs propos. La modalisation fait apparaître une nette domination de l'intensité (34,3 %), ce qui traduit la force des paroles et la conviction des locuteurs. Alors que l'on aurait pu s'attendre à ce que les adjectifs objectifs l'emportent sur la dimension subjective, c'est le phénomène inverse que l'on observe avec des taux respectifs de 36,8 % et 39,7 %. Cependant, cette répartition s'avère moins marquée que dans le verbatim des joueurs : les rugbymen, passionnés et pleinement engagés dans leurs parcours de sportifs professionnels, sont naturellement moins à même d'analyser avec objectivité et recul une situation sur laquelle les dirigeants, globalement plus âgés et plus détachés du sujet sur le plan affectif, posent un regard plus objectif. Dans cette même logique, le discours des joueurs se révèle très égocentré, alors que les dirigeants emploient beaucoup moins la première personne du singulier (17,4 %), au profit du pronom indéfini *on* (28,1 %) plus neutre et plus englobant, ainsi que de la troisième personne du singulier (20,6 %) et du pluriel (9,7 %). Les dirigeants évoquent davantage les réalités extérieures à leur propre situation. Si le chercheur a recueilli auprès des joueurs ce qui peut s'apparenter à des confidences, il a plutôt collecté une analyse et une description distanciée du sport et des sportifs professionnels auprès des dirigeants.

Termes	Occurrences	Mots les plus récurrents
Sport	457	Sport, match, entraîneur, compétition, sportif, rugby, foot, challenge
Temps	369	Temps, date, saison, année, an, journée
Loisir	336	Joueur, jeu
France	280	Grenoble, France, français, Toulouse
Finance	177	Argent, investissement, budget, euros, fonds propres, chiffre d'affaires, capital
Gens	137	Gens, personnes
Commerce	136	Marketing, merchandising, boutique, vente, commerce, client, business
Emploi	122	Carrière, travail, recrutement, métier, boulot, job, contrat de travail

Tableau 18 : Univers de référence 2 – Verbatim dirigeants de rugby

Le premier univers de référence se révèle identique à celui que le logiciel Tropes avait défini pour le verbatim des dirigeants de football et de rugby : cette similarité n'est pas étonnante dans la mesure où le volume de discours est majoritairement constitué des propos tenus par les cadres du club de rugby étudié. En revanche, **le deuxième univers de référence** comporte un champ lexical original : le *partenariat* (115 fois). Cette dimension, récurrente dans le discours des joueurs, émaille en permanence les propos des dirigeants.

> *« Quand on gagne, tout va bien ! Tout va bien, tout s'enchaîne mentalement, financièrement. Pour exemple, la réussite sportive draine des spectateurs, les spectateurs engendrent des recettes de billetterie, de buvette, de boutique, cela crée une dynamique. De bonnes recettes, cela crée un climat favorable au partenariat. On est vraiment dépendants à 200 % de la réussite sportive. »*

> *« Il y a différents centres de profits dans une entreprise : la billetterie, les abonnements, principalement en rugby le partenariat, et puis après le merchandising, et puis après d'autres choses. Un club qui gagne de l'argent en billetterie et en abonnements, c'est un club qui est en haut de l'affiche, donc c'est très aléatoire, c'est compliqué à gérer. Vous avez beau faire les actions de promotions que vous voulez, si vous n'êtes pas en haut de l'affiche, les gens ne viendront pas au stade. »*

Le partenariat constitue en conséquence une solution privilégiée dans la sphère rugbystique pour s'émanciper des recettes sur match.

Termes	Occurrences	Mots les plus récurrents
Temps	359	Temps, date, saison, année, an, journée
Jeu	335	Joueur
Sport de balle	227	Rugby, football
Sport	184	Sport, match, entraîneur, compétition, sportif, challenge, supporter
Gens	137	Gens, personnes
Travail	118	Carrière, travail, recrutement, métier, boulot, job, contrat de travail
Hiérarchie	116	Dirigeant, masse salariale, président, employeur, encadrement, chef d'entreprise
Partenariat	115	Partenaire

Tableau 19 : Univers de référence 2 – Verbatim dirigeants de rugby

Les locuteurs établissent ainsi des liens étroits entre le *club* et les *partenaires* (14 co-occurrences). Ils soulignent également les relations d'interdépendance entre le *club* et le *joueur* (24 co-occurrences) et mettent en évidence l'importance de l'*histoire* (10 co-occurrences) et de l'*identité* (11 co-occurrences) dans la construction de l'image et de l'attractivité du CSP. Pourtant, l'identité des clubs se dissout inexorablement au fur et à mesure de la professionnalisation. Le nivellement culturel est présenté comme un corollaire inévitable du passage au professionnalisme, les joueurs étant amenés à changer fréquemment de clubs et, partant, à ne pas avoir le temps de s'imprégner des cultures spécifiques aux structures qui l'emploient, ces dernières étant elles-mêmes davantage centrées sur les résultats sportifs et la nécessaire rentabilité que sur l'entretien et la transmission d'une culture originale.

> *« On perd une identité culturelle et régionale, mais la culture de la gagne se conserve. Si le public vient au stade, c'est pour voir une équipe gagner, pour prendre plaisir au stade, pour voir des joueurs de renom s'affronter. L'identité régionale disparaît, elle n'existe plus depuis sept ou huit ans, forcément. »*

LE RUGBY

Le verbatim relatif au rugby est conséquent puisqu'il représente un volume de 14 heures 25 minutes d'entretiens menés auprès de 13 personnes. Il se compose de 871 propositions remarquables. Ce corpus de texte étant l'agrégation des entretiens menés auprès des joueurs et des dirigeants de rugby, il ne semble guère pertinent de revenir sur les éléments relatifs à la répartition des différentes types de verbes, connecteurs, modalisateurs, adjectifs et pronoms. Une analyse plus globale, autrement dit plus synthétique, paraît plus à même de donner une vision d'ensemble des éléments mentionnés par les acteurs du monde rugbystique.

Les interlocuteurs issus du monde du rugby se sont révélés prolixes. Leurs propos permettent de dessiner un tableau assez précis de leur vision des thèmes abordés par le chercheur. L'agrégation des analyses des discours des joueurs et des dirigeants conduit une

certaine généralisation au sein de la sphère du club de rugby étudié. Ainsi, en termes de carrière des joueurs, plusieurs facteurs de mobilité ont été mis en exergue :

- Le critère financier prime toutes les autres dimensions.
- Ensuite est évoqué le critère géographique (environnement du club, ville).
- Puis l'offre de formation et de reconversion, le niveau sportif du club et du joueur, la famille et l'attachement au club sont mentionnés à plusieurs reprises par les locuteurs.
- Le temps de jeu offert sur le terrain et le projet sportif du club constituent également l'un des critères identifiés par les acteurs du rugby.
- Enfin, les relations humaines, l'image du club, la concurrence entre les joueurs au sein de l'équipe, l'histoire du club, les blessures et les opportunités sont citées comme des facteurs influençant la carrière du joueur.

La nature éphémère et la mobilité croissante de la carrière sportive sont soulignées à plusieurs reprises par les interlocuteurs. Le caractère voulu ou subi du nomadisme semble dépendre essentiellement du niveau sportif du joueur : d'après les acteurs du rugby, plus le sportif a un niveau élevé, plus il gère sa carrière comme il le désire, sans la subir. Certains estiment que la mobilité n'est pas voulue par les joueurs mais souhaitée par les clubs. Il est plusieurs fois mentionné la volonté à la fois du joueur et du club de disposer d'une stabilité et de contrats longs.

Globalement, les acteurs du rugby soulignent la place majeure des partenaires dans la gestion du club, ainsi que l'importance de la qualité des équipements et la présence des supporters. Les lacunes en termes de management des ressources humaines sont fréquemment dénoncées, alors que les liens entre anciens et jeunes joueurs, qu'ils relèvent des relations sur le terrain ou de la sphère extrasportive, sont valorisés. Les résultats sportifs sont présentés comme le préalable indispensable au développement du club, à son attractivité et à sa médiatisation. La « dynamique de la victoire » revient dans le discours de plusieurs interlocuteurs qui perçoivent avec discernement l'interdépendance des différentes composantes de l'essor d'un CSP. Le recrutement des joueurs se fonde prioritairement, voire

essentiellement, sur des critères sportifs. Les retombées médiatiques et financières ne paraissent concerner que quelques exceptions, autrement dit des stars et des clubs de très haut niveau ayant les moyens financiers de s'offrir des joueurs pour l'image et les produits dérivés qui lui sont associés. La notion de marché est introduite par l'évocation du *« meilleur rapport qualité/prix »* : le club cherche effectivement à recruter un joueur qui ne grèvera pas le budget et qui, simultanément, permettra à l'équipe de gagner.

La stratégie de marque du club de rugby étudié s'est révélée peu développée. Seul un interlocuteur estime que le club est une marque, tandis que la majorité des locuteurs pointe le manque de professionnalisme sur des points essentiels à l'essor des recettes fatales (boutique, buvette, communication, organisation du club). Cependant, aux yeux de tous, le spectacle sportif reste au cœur de l'intérêt du public avec, comme point central, les joueurs. L'objectif ultime d'un CSP est, pour deux acteurs interrogés, de parvenir à proposer un *« spectacle total »,* autrement dit d'offrir une prestation sportive de haut niveau et d'entourer le match d'autres prestations et services.

La synthèse des composantes de la notion de club marque proposée aux interlocuteurs permet de lister les éléments suivants :

- les résultats sportifs comme condition préalable et indispensable à la construction d'une marque,
- la commercialisation de produits dérivés,
- l'identité forte du club,
- une communication efficace,
- le développement d'une démarche commerciale prospective,
- la dimension affective et passionnelle du sport qui permet de profiter d'un puissant capital marque.

L'image d'un club est présentée par les locuteurs comme le résultat de la conjugaison complexe de valeurs génériques et spécifiques au club, de l'histoire du club, du type de jeu développé, du recrutement d'une ou plusieurs stars et des propos tenus par les joueurs sur

le club. L'identité, bien qu'elle soit estimée de plus en plus dissoute et indistincte, se fonde quant à elle sur un large spectre d'éléments allant de l'histoire à l'environnement du club en passant par les valeurs, le logo, le nom, les couleurs, la devise, le projet sportif, les hommes qui ont marqué l'histoire du club ou encore la vision du rugby développée au sein de la structure.

LE FOOTBALL

Le verbatim relatif au football se révèle malheureusement restreint puisqu'il ne s'élève qu'à 2 heures 52 minutes d'entretien qui correspondent à quatre rendez-vous obtenus avec des personnalités appartenant à l'administration de l'Olympique Lyonnais. La nature même de ce club sportif professionnel explique sans doute les difficultés rencontrées par le chercheur pour obtenir quelques rendez-vous. Le calendrier très chargé du club (championnats et coupes nationaux et internationaux) et les sollicitations multiples des acteurs du club ont constitué des obstacles majeurs, notamment pour la rencontre de joueurs en activité. De plus, l'absence de relais amical au sein du CSP n'a pas permis de générer l'effet boule de neige qui s'était créé au sein du club de rugby grenoblois. Néanmoins les quatre interlocuteurs ont répondu de bonne grâce aux questions du chercheur sans éviter les thématiques abordées.

Ainsi, le verbatim est composé de 177 propositions remarquables et se caractérise par un style plutôt argumentatif. **Le premier univers de référence** fait apparaître en première place le champ lexical de la *France* (201 occurrences) : cette prédominance traduit l'évocation répétée des clubs français que les locuteurs désignent souvent par le biais du nom de la ville – ce qui dénote d'ailleurs l'imbrication étroite entre le club sportif et la ville dans laquelle il se situe. La dimension temporelle arrive en seconde position (174 occurrences), confirmant la place primordiale qu'occupe cette composante dans les préoccupations des sportifs et des dirigeants de CSP. Le sport professionnel se soumet au rythme des saisons et doit s'adapter aux exigences d'un calendrier de compétitions très fourni et contraignant. Le *temps* est associé à des considérations financières (5 co-occurrences) et au monde médiatique (5 co-occurrences) : le football professionnel s'inscrit donc dans une logique mercantile du temps.

Le *sport*, que l'on peut associer à la notion de *loisir*, est logiquement omniprésent (333 occurrences). Il est fréquemment évoqué dans un contexte financier et commercial (14 fois avec *finance* et *commerce*). Les acteurs du football considèrent le sport comme un enjeu financier, un *spectacle* (4 co-occurrences) qui donne lieu à un commerce et permet au CSP de générer un chiffre d'affaires et de s'apparenter finalement à une *entreprise* (3 co-occurrences).

Termes	Occurrences	Mots les plus récurrents
France	201	France, français, Lyon, Saint-Etienne, Bordeaux, Marseille
Temps	174	Temps, date, saison, année, an, journée
Loisir	173	Jeu, joueur, ballon
Sport	160	Match, supporter, coupe d'Europe, supporter, entraîneur, foot
Finance	84	Argent, financier, investissement, budget, euros, chiffre d'affaires, sponsor, bourse
Gens	72	Gens, personnes
Média	54	Média, télévision, publicité, presse, journaliste
Commerce	44	Merchandising, commercialisation, business

Tableau 20 : Premier univers de référence – Verbatim football

Le deuxième univers de référence permet d'appréhender d'autres thématiques abordées par les locuteurs. Ainsi, la notion de *jeu* (172 fois) caracole en tête, fréquemment associée à l'*image* (9 co-occurrences), ainsi qu'à l'idée de *stabilité* (2 co-occurrences), de *production* (4 co-occurrences), de *comédien* (3 co-occurrences) et au domaine économique (*moyen de paiement* 2 fois, *hiérarchie* 2 fois, *vente* 2 fois, *travail* 2 fois). En conséquence, les acteurs du football paraissent établir un lien entre le joueur et l'image, comme le confirment les six relations actant/acté entre *image* et *joueur*. Le joueur de football s'apparente à un acteur produisant un spectacle sportif vendu à un public. La notion de stabilité revient régulièrement au centre du discours des locuteurs car elle leur permet d'affirmer la spécificité du club par rapport à ses concurrents : la stabilité des dirigeants (sportifs et administratifs) est considérée comme l'une des clés de la réussite sportive et économique de l'Olympique Lyonnais.

Termes	Occurrences	Mots les plus récurrents
Jeu	172	Joueur, jeu
Temps	165	Temps, date, saison, année, an, journée
Sport	96	Championnat, match, coupe d'Europe, sportif, trophée
Rhône-Alpes	77	Lyon, Saint-Etienne, Grenoble, Rhône-Alpes
Gens	52	Gens, personnes
Hiérarchie	46	Président, dirigeant, directeur général, staff
Moyen de paiement	45	Argent, euros
Image	35	Image

Tableau 21 : Univers de référence 2 – Verbatim football

La première référence utilisée se révèle être la notion de *club* (219 occurrences), souvent associée à l'*image* (11 co-occurrences), au *joueur* (17 co-occurrences) et à la *valeur* (8 co-occurrences). La deuxième référence majeure est le *joueur* (160 occurrences), évoquée quant à elle avec l'*image* (9 co-occurrences). En conséquence, les acteurs du football professionnel considèrent que le club est indissociable des joueurs, lesquels véhiculent l'image de la structure au sein de laquelle ils évoluent.

En termes de carrières sportives, il apparaît que la mobilité dépend de facteurs sensiblement identiques à ceux que les acteurs du rugby évoquent (critère financier, environnement géographique du club, atmosphère dans le club, vie privée et familiale du joueur, projet sportif du club, relations humaines). En revanche, quelques éléments supplémentaires s'ajoutent aux éléments déjà mentionnés :

- le rôle des agents qui ont intérêt à ce que le joueur bouge fréquemment d'un club à un autre puisque leur rémunération dépend de ce nomadisme ;
- un moindre attachement des joueurs au club ;
- la situation économique du club.

Ainsi, il semblerait que la dimension purement économique soit plus prégnante dans la sphère footballistique en termes de mobilité des carrières, ce qui n'est pas vraiment surprenant dans la mesure où le football se situe à un stade plus avancé de professionnalisation et, partant, de prépondérance de la dimension financière.

En ce qui concerne le caractère voulu ou subi du nomadisme, les acteurs du football affirment que la mobilité est souhaitée par le sportif et encouragée par l'agent. L'un des interlocuteurs replace le sportif dans le contexte économique global, réfutant ainsi l'existence d'une niche sportive au sein de laquelle les salariés échapperaient à la tendance généralisée à la mobilité professionnelle.

> *« L'intérêt du joueur, c'est de faire une carrière... Dans une entreprise, il est rare qu'une personne fasse toute sa carrière dans la même boîte. Je ne sais pas quelle est la moyenne, mais les gens changent maintenant plusieurs fois d'entreprise. Aujourd'hui, on change au moins trois ou quatre fois de boulot ! Je ne crois pas tellement aux niches. Les sportifs professionnels sont comme les jeunes de 25 ans, avec des caractéristiques certes un peu particulières, mais ils sont comme les jeunes de leur génération. »*

La personnalité du joueur entre également en jeu dans le degré de mobilité : si certains sportifs souhaitent changer fréquemment de club, d'autres aspirent au contraire à une certaine stabilité. L'un des répondants souligne le fait qu'un sportif est par essence un *« éternel insatisfait »* qui recherche sans cesse une meilleure situation ailleurs. Contrairement au rugby, où les interlocuteurs mentionnaient une carrière plutôt subie, il semble donc que les footballeurs soient davantage acteurs de leur parcours professionnel, changeant de club au gré de leurs désirs et des opportunités. Le club lui-même considère les joueurs comme des salariés en CDD, de passage, qu'il n'est pas en mesure de contrôler puisqu'ils sont en quelque sorte des *« électrons libres »*.

Le management des ressources humaines paraît plus développé dans les clubs de football que de rugby : le discours est émaillé de références au *« management des hommes »*, à l'importance d'intégrer le joueur au club et à la ville, ainsi qu'à la nature spécifique d'un CSP. L'Olympique Lyonnais constitue l'un des fleurons du paysage sportif français et l'un des clubs les plus développés sur le continent européen. Il apparaît ainsi comme un exemple de gestion que les locuteurs évoquent à travers quelques points mentionnés de manière récurrente – ce qui pourrait d'ailleurs être considéré, en un sens, comme la culture du club :

- Le sportif est primordial et ne doit en aucun cas être devancé par le merchandising.

- Un club sportif professionnel est une entreprise particulière dans la mesure où il vend un spectacle sportif et s'affirme comme une société de *« sportainment »*.

- La stabilité et l'investissement personnel des cadres dirigeants sont systématiquement mis en avant.

- La nécessité de conserver l'esprit, l'histoire et les valeurs du club tout en développant une véritable marque régit les stratégies mises en œuvre.

- Le club est devenu un véritable groupe aux dimensions multiples (activité sportive, filiales, œuvres sociales…).

La nature particulière de la production sportive ne permet pas de gérer un CSP à l'identique d'une entreprise classique mais le CSP doit être géré comme une véritable entreprise : les locuteurs soulignent cette exigence qui permet, à leurs yeux, d'asseoir le développement du club, ses finances et, partant, de recruter les joueurs les plus adaptés aux résultats escomptés et à l'image du club. Le recrutement des joueurs se fonde sensiblement sur les mêmes critères qu'en rugby :

- avant tout, sur des critères sportifs (qualités sportives du joueur, complémentarité avec les autres éléments de l'équipe…) ;

- l'attitude et la personnalité du joueur ;

- l'image du joueur qui doit correspondre à celle que souhaite véhiculer le club ;

- le coût initial du joueur ;

- les retombées économiques du recrutement et la dimension marketing ne concernent que les clubs disposant des moyens financiers pour s'offrir une star.

  « On est prêt à prendre des joueurs pour leur image mais à condition que la dimension sportive soit préservée. »

Deux types de joueurs sont distingués par l'un des locuteurs : d'une part, les mercenaires en quête d'une situation sans cesse meilleure ; d'autre part, ceux qui s'impliquent beaucoup dans le club, s'efforçant d'adopter sa culture et de s'investir, devenant de véritables

« ambassadeurs du club ». De fait, la stratégie de communication, qu'elle soit relative aux produits dérivés ou au club lui-même, s'appuie essentiellement sur les joueurs. Elle passe nécessairement par une valorisation des couleurs du club, du maillot, des valeurs, de la ville, de l'histoire et de la culture. Elle s'appuie, particulièrement à l'OL d'après les répondants, sur l'identité du club et la stabilité des dirigeants. Or, comme au FC Grenoble Rugby, l'identité repose à la fois sur l'histoire, les valeurs, les hommes qui ont marqué le club, les résultats sportifs, la qualité du jeu et, de nouveau, la stabilité. De même, la notion de club marque est définie par les répondants comme un stade de développement incluant :

- la commercialisation de produits dérivés,
- des résultats sportifs positifs (i.e. des victoires),
- une identité forte,
- une communication efficace,
- une puissante dimension affective,
- une aura locale, nationale et internationale.

L'écart de niveau de professionnalisation et de niveau sportif entre les deux clubs est sensible dès lors que les locuteurs évoquent les sources de financement. Tandis que le FC Grenoble Rugby soulignait l'importance du partenariat et se félicitait de disposer d'un budget équilibré, les acteurs de l'OL énumèrent les traditionnelles origines des fonds permettant au club de fonctionner et de se développer : aux recettes sur matches (billetterie) s'ajoutent les droits télévisés (forcément inexistants au FC Grenoble Rugby compte tenu du classement en Pro D2, échelon peu médiatisé), le trading de joueurs, le merchandising et le sponsoring (maillots, logos, loges pour VIP, panneaux, écrans géants...). L'intégration de média et la cotation en Bourse de l'Olympique Lyonnais témoignent d'un degré de professionnalisation très élevé permettant de soutenir des actions sociales, à l'image des plus grands clubs européens dotés d'une fondation. A ce sujet, l'un des locuteurs affirme ainsi :

> *« On ne fait pas les choses par intérêt, mais on les fait connaître par intérêt : on dit tellement de choses sur le foot business, l'argent, etc. qu'on pense qu'il faut lutter*

contre la caricature. On n'a pas de leçons à recevoir du rugby, parce qu'aujourd'hui la tarte à la crème, c'est de dire que le rugby a des valeurs et que le foot n'en a pas. C'est vrai que le rugby avait des valeurs, au départ, comme le foot en avait aussi à une époque, mais le sport professionnel fait évoluer les choses comme ça ! Le sport professionnel ne vient pas gommer les valeurs, mais il nivelle les choses. Il y aura toujours des valeurs dans le rugby, mais il n'empêche que la professionnalisation viendra niveler les choses. Le sport professionnel est, à mon avis, plus fort que les valeurs de base. L'argent implique la notoriété, la médiatisation. »

> le traitement des données recueillies sur le terrain révèle plusieurs tendances majeures et différences entre le monde du football et du rugby que synthétise le tableau 22. Cette synthèse se fonde uniquement sur les occurrences de thèmes mis en évidence grâce à l'analyse de discours menée à l'aide du logiciel Tropes. les taux de fréquence ont volontairement été omis par souci d'accroître la lisibilité.

Thèmes	Football	Rugby
Statut du sport professionnel	Une activité commerciale Un secteur économique	Un métier passion Un secteur économique
Statut du joueur	Un salarié du club embauché en CDD Un moyen de communication pour le club Un électron libre difficilement maîtrisable L'acteur central du spectacle sportif Un investissement à rentabiliser	Un salarié du club embauché en CDD Un moyen de communication pour le club Un lien entre le club et les partenaires L'acteur central du spectacle sportif
Statut du club sportif professionnel	Une entreprise particulière Un club marque Une société de spectacle total	Une entreprise particulière Un club en cours de professionnalisation
Interdépendance entre le club et le joueur	Forte	Forte
Recrutement des joueurs	Primauté des critères sportifs Image du joueur Adéquation avec l'image du club Coût initial Retour sur investissement	Primauté des critères sportifs Rapport qualité/prix
Carrière des joueurs et nomadisme	Le joueur, acteur de sa carrière Une mobilité voulue Rôle important des agents	Le joueur, acteur de sa carrière si son niveau le lui permet Une mobilité voulue si son niveau le lui permet Une mobilité très souvent subie Rôle fréquent des agents
Développement d'une marque	Elément stratégique pour le club Une nécessité dans un contexte concurrentiel Une solution à la baisse des recettes sur match Un club marque déjà très abouti	Elément stratégique pour le club Une nécessité dans un contexte concurrentiel Une solution à la baisse des recettes sur matches Pas encore de club marque
Nature des recettes fatales	Droits télévisés Trading de joueurs Merchandising Sponsoring Cotation en Bourse Diversification des activités	Partenariat Produits dérivés (marché essentiellement local, régional)
Fondements de l'image du club	Histoire Ville Couleurs, logo, devise Joueurs Culture du club, valeurs Projet sportif Maillots Pérennité des dirigeants	Histoire Ville Couleurs, logo, devise Joueurs Culture du club, valeurs Projet sportif Style de jeu

Tableau 22 : Synthèse des résultats obtenus

Fort de ces résultats, il convient désormais d'appréhender la acceptabilité des propositions de recherche par rapport à la réalité du terrain avant de suggérer des recommandations managériales.

CHAPITRE 6 : DISCUSSION DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE ET IMPLICATIONS MANAGERIALES

Après avoir présenté et analysé les données recueillies sur le terrain, il convient de confronter les résultats obtenus aux propositions de recherche afin d'en évaluer le degré d'acceptabilité. En effet, lorsque l'acceptabilité des propositions de recherche aura été mesurée, une ultime étape consistera en l'explicitation des implications managériales à la fois pour le joueur et pour le club sportif professionnel.

Rappelons que les objectifs de notre recherche (définis au chapitre 3) sont les suivants :

- Développer une analyse stratégique des CSP en termes de gestion de leurs ressources (commerciales et humaines).
- Souligner les spécificités du secteur sportif en marketing et en GRH.
- Mettre en évidence les évolutions et les enjeux du sport professionnel contemporain par le biais des notions de « club marque » et de carrière nomade sportive.
- Proposer des pistes pratiques et de réflexion pour mieux gérer les CSP.

1. ARBITRAGE DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Les propositions de recherche définies au début de notre travail ont été confrontées à la réalité des clubs sportifs professionnels et ont ainsi pu donner lieu à une évaluation de leur acceptabilité fondée sur la récurrence des thématiques abordées par les personnes interviewées. Nous ne proposerons pas de tableau statistique justifiant le niveau d'acceptabilité de chaque proposition car l'analyse de discours telle qu'elle a été menée (utilisation du logiciel Tropes, étude fine des occurrences de termes et de thèmes, de la

structure et de la nature du discours) nous paraît suffisante pour conclure de la pertinence de nos propositions.

1.1. DE LA NECESSITE DES RECETTES FATALES

La littérature relative à la dimension économique du sport professionnel avait conduit à définir une première proposition de recherche centrée sur les recettes fatales d'un CSP.

> ***PROPOSITION 1***
>
> Les clubs sportifs professionnels ne se contentent plus de leur seule activité sportive et donc des recettes sur match ; ils adoptent une stratégie marketing à part entière pour accroître leurs recettes fatales. Les recettes sur match sont insuffisantes pour permettre au club d'avoir une aisance ou un équilibre financiers. Il convient donc de diversifier les activités du club. Les recettes fatales sont une nécessité dans le contexte de marchandisation, de spectacularisation et de concurrence entre les clubs.

Dans quelle mesure les données recueillies auprès des deux clubs étudiés permettent-elles d'infirmer ou de valider cette proposition ? D'après les discours étudiés, l'importance accordée aux résultats sportifs et financiers ainsi que la recherche d'une diversification des activités confirment la pertinence de notre proposition. Le simple rappel de quelques chiffres issus de l'analyse menée à l'aide du logiciel Tropes confirme la prégnance des thèmes abordés dans notre première proposition de recherche : 421 occurrences des termes liés à la *finance*, 357 occurrences pour le domaine de l'*emploi* et 346 occurrences pour le champ du *commerce*. La nécessité de rentabilité est donc réelle au sein des CSP qui sont en quête de résultats non seulement sportifs mais aussi financiers.

1.1.1. RESULTATS SPORTIFS VS RESULTATS FINANCIERS

Bien que l'une des deux structures soit encore en phase de transition et de professionnalisation, la majorité des interviewés affirme que les recettes sur match ne suffisent plus à assurer l'équilibre financier du club dans un contexte exigeant du CSP une gestion rigoureuse sensiblement identique à celle d'une entreprise. Les acteurs du football et du rugby professionnels s'inscrivent ainsi dans la lignée des travaux de Lardinoit et Tribou (2004) pour lesquels un CSP nécessite une gestion identique à celle d'une entreprise bien qu'il n'en soit pas véritablement une. Les deux types de recettes définies par Minquet (1997, 2004 et 2006) – recettes sur match et recettes fatales – sont évoquées par les interviewés qui affirment eux aussi que la diminution des premières engendre une indispensable augmentation des secondes. Ainsi, sur un marché du travail segmenté en raison de la qualité inégale des joueurs, le club doit à la fois gérer les talents sportifs et leur portée médiatique, spectaculaire et commerciale.

Selon son degré de maturation, le club développe plus ou moins une stratégie marketing. Lorsque le CSP. se situe parmi l'élite, il dispose de la structure et des ressources suffisantes pour s'appuyer sur un staff administratif conséquent qui peut, grâce à d'importants moyens financiers, concevoir et concrétiser une véritable démarche stratégique. L'exemple de l'Olympique Lyonnais constitue un cas d'école : doté de services administratifs extrêmement structurés, le club appuie son développement sur des bases financières solides qui autorisent des investissements indispensables à toute action marketing. Pour envisager la création d'une boutique, la fabrication et la commercialisation de produits dérivés, une campagne de publicité ou encore la culture de l'adhésion à la marque, il faut détenir suffisamment de ressources. Or, à un niveau sportif inférieur, il paraît presque impossible d'adopter une telle stratégie : faute de moyens tant humains que financiers, le CSP ne semble pas en mesure de développer une réelle démarche marketing. Le cas du FC Grenoble Rugby, club de rugby évoluant en Pro D2, accuse des lacunes en termes de démarche stratégique et marketing. L'absence d'une boutique convenablement aménagée, l'aura uniquement locale de la « marque » FC Grenoble Rugby (les guillemets incarnant les doutes fréquemment exprimés par les locuteurs quant à l'existence même de la marque) ou encore l'absence de joueurs stars et médiatiques illustre le fait que le CSP se situe dans une phase bien antérieure à celle de l'Olympique Lyonnais. Les préoccupations de l'ensemble des acteurs sont centrées sur les résultats sportifs, facteur clé pour générer davantage de

recettes de toute nature (sur match et fatales) donc pour impulser une stratégie marketing et, plus globalement, une gestion véritablement entrepreneuriale du club.

Par conséquent, bien que le développement d'une démarche marketing semble nécessaire dans le contexte du sport professionnel, il paraît difficile pour les clubs n'appartenant pas à l'élite de financer de telles actions. Ce type de CSP doit procéder à un arbitrage délicat entre :

- les dépenses liées au recrutement de joueurs de qualité permettant d'élever le niveau sportif global et, ainsi, de remporter des succès sur le terrain,
- et les moyens à affecter au marketing (boutique, produits dérivés, etc.) sans lequel le club ne peut grandir, faute de recettes fatales suffisantes.

Les clubs au développement très avancé tels que l'OL ont quant à eux dépassé ce stade d'arbitrage équilibriste. Même si la "glorieuse incertitude du sport" ne leur garantit aucunement des succès sportifs éternels, la présence de joueurs de renom et de talent au sein de leur effectif les met a priori à l'abri de toute catastrophe en termes de performances sportives. Surtout, le point capital réside dans leurs capacités d'investissement : établis en tant que « clubs marques », ils disposent des moyens nécessaires à l'augmentation des recettes fatales, autrement dit à la diversification de leurs activités.

1.1.2. UNE QUETE INCESSANTE DE DIVERSIFICATION

Comme le stipulait notre première proposition de recherche, le CSP doit développer une stratégie fondée sur une diversification de ses ressources. Le spectacle sportif doit rester le cœur d'activité du club, comme l'affirment les locuteurs rencontrés, car la force même du sport réside dans sa capacité à susciter la passion du public. Toutefois, compte tenu de la professionnalisation du secteur, il devient nécessaire d'adopter en parallèle une démarche commerciale : résultats sportifs et recettes fatales semblent indissociables au regard des propos recueillis. Effectivement, disposer de fonds suffisants permet d'investir dans des joueurs performants et, in fine, de s'offrir un réel choix de recrutement. Toutefois, si un

joueur star est considéré comme un atout sur les plans sportifs et commerciaux, différentes contraintes évoquées par les interviewés nuancent cette affirmation :

- ***UNE CONTRAINTE FINANCIERE***

Recruter une star coûte cher, trop cher pour les clubs dont les ressources sont à peine suffisantes pour assurer le fonctionnement purement sportif.

- ***UNE CONTRAINTE SPORTIVE***

Un joueur star ne peut à lui seul faire gagner une équipe ; ses coéquipiers doivent également être de très bon niveau, ce qui nécessite des investissements conséquents avant même d'engager une star dans le collectif.

- ***UNE CONTRAINTE MANAGERIALE***

Pour que la star soit « amortie », il faut que le club ait atteint un stade de développement suffisant pour commercialiser des produits dérivés, pour communiquer et vendre l'image du joueur afin de réaliser un retour sur investissement. L'amortissement de la star peut également passer par sa revente au prix fort (i.e. avec une plus-value) à un club concurrent.

Alors que les acteurs du rugby font naturellement allusion à d'autres clubs pour illustrer leurs propos – le club dans lequel ils évoluent n'ayant pas atteint un stade de développement suffisant – il paraît étonnant de constater que les membres de l'Olympique Lyonnais se réfèrent eux aussi à d'autres CSP. Véritable entreprise dotée d'une stratégie globale et internationale, l'Olympique Lyonnais semble au-dessous des concurrents européens comme Manchester United ou le Real Madrid. En conséquence, si l'on s'en tient aux propos des interviewés, il apparaît que l'Olympique Lyonnais n'a lui-même pas encore atteint une phase de développement suffisante pour gérer de manière poussée ses joueurs et sa démarche marketing. Une telle perspective pose problème dans la mesure où elle implique que seule une extrême minorité de CSP est dès lors en mesure de concevoir et concrétiser une stratégie marketing et une gestion des ressources humaines. Cette assertion invite à considérer le tissu économique classique : dans le monde de l'entreprise

traditionnelle, les petites structures côtoient les plus grandes multinationales ; or, même au sein des entreprises moyennes, une démarche stratégique et une gestion des RH ne sont-elles pas conduites ? Il paraît probable que le milieu sportif professionnel s'accommode finalement assez mal des valeurs véhiculées par la sphère entrepreneuriale. Admettre que l'on s'apparente à une entreprise dotée d'une stratégie marketing et de préoccupations financières liées aux joueurs, n'est-ce pas avouer indirectement que l'on renonce à l'éthique sportive ? Repousser plus loin le stade de développement ultime qui permet de comparer un CSP à une entreprise en quête de profit permet probablement aux clubs d'affirmer leurs valeurs, leur respect du sport et des hommes. Néanmoins les recherches universitaires et les analyses économiques menées dans le domaine sportif (concomittantes, d'ailleurs, à la professionnalisation et à la marchandisation du sport) démontrent que l'émancipation des clubs de l'incertitude des résultats sportifs constitue une condition nécessaire à la stabilisation et à l'accroissement de leur budget. Ainsi dès que le club est en mesure de le faire, il s'efforce de mettre en place sinon une stratégie, au moins une démarche volontariste visant à proposer à son public et aux cibles potentielles des produits et services indépendants des aléas sportifs (boutique, restaurant…).

La diversification des activités affirmée dans la proposition 1 de notre recherche semble par conséquent hautement acceptable : elle correspond effectivement à une réalité maintes fois évoquées par les interlocuteurs rencontrés et par les analyses économiques du secteur sportif. Il apparaît donc que tout club professionnel cherche à commercialiser des produits et services variés afin d'augmenter sa capacité financière – préalable indispensable à tout investissement en termes d'infrastructures et, surtout, de joueurs dont la qualité permet d'accroître les chances de victoire et de réduire l'incertitude du résultat sportif – et de pouvoir surmonter une ou plusieurs saisons sportivement difficiles. Autrement dit, le développement des recettes fatales permet, comme le confirment les propos des interviewés, de répondre directement à des exigences financières, indirectement à des exigences sportives et, à moyen et long termes, à une nécessaire pérennisation des ressources et du capital client du club.

1.2. DE VERITABLES CLUBS MARQUES

La deuxième proposition de recherche introduisait la notion de « club marque » et l'idée du recours aux outils marketing des marques traditionnelles.

> ***PROPOSITION 2***
>
> Parvenus à un certain stade de développement, les clubs deviennent des clubs marques. Les clubs diversifient leurs activités jusqu'à devenir de véritables marques commerciales. En tant que marques, les clubs sont amenés à travailler sur leur image et leur identité, utilisant à cette fin les outils marketing utilisés par les entreprises classiques.

Au regard des éléments recueillis au cours des entretiens, il semble que cette proposition soit validée. L'analyse de discours réalisée grâce à Tropes a révélé les liens unissant le club et les notions d'*image* (51 co-occurrences), d'*identité* (29 co-occurrences), d'*histoire* (21 co-occurrences), de *valeurs* (8 co-occurrences) et surtout de *joueur* (77 co-occurrences). Ainsi, arrivé à maturité, le club devient une marque et utilise des outils marketing classiques qui impliquent un travail sur les composantes d'une marque et les éléments identitaires d'une entreprise (histoire, valeurs, culture, image). Toutefois les lignes de démarcation du club marque se révèlent peu évidentes à tracer, comme l'illustrent les difficultés rencontrées par les acteurs des CSP eux-mêmes pour donner leur définition du club en tant que marque. Ces difficultés témoignent peut-être du stade de développement encore peu abouti des clubs sportifs professionnels français par rapport à leurs voisins européens ou par rapport aux clubs américains. Néanmoins tous les interlocuteurs rencontrés s'accordent sur le fait que les CSP connaissent différentes étapes d'évolution jusqu'à l'ultime stade qu'est la marque commerciale d'envergure internationale.

1.2.1. LE CLUB MARQUE OU LA MATURITE DU CLUB SPORTIF PROFESSIONNEL

La deuxième proposition de recherche s'appuie sur le postulat selon lequel les clubs connaissent un cycle évolutif notamment décrit par Fontanel (2007). Cette hypothèse s'avère confirmée par les propos de nos interlocuteurs : ils évoquent effectivement le cercle vertueux qui naît de l'obtention de résultats sportifs positifs. Dès lors que le club engrange des victoires, les recettes de toutes natures (sur match et fatales) s'accroissent naturellement : le public est plus attiré par une équipe qui gagne et se passionne davantage pour une aventure positive que pour une perspective de relégation, de stagnation ou de défaites à répétition. Or, si les recettes augmentent, le club peut investir et renforcer sa structure. Les infrastructures, l'encadrement administratif et sportif, les produits dérivés ou encore la communication constituent autant de domaines que le club aura la capacité financière de développer. Il franchit donc des caps, en un mot se professionnalise.

Du simple match entre deux équipes à la boutique en ville et aux médias propres au club, le CSP se développe, diversifie ses activités pour multiplier ses chances de devenir indépendant des résultats sportifs et s'affranchir de l'incertitude inhérente au sport. Or, la diversification implique la nécessité d'identifier l'offre de produits et de services adaptée au marché. Une agence de voyages n'est pas spontanément associée à un club de football dans l'esprit du consommateur. Il convient donc de donner une réelle visibilité et lisibilité à une activité dérivée de la compétition sportive. Comment y parvenir ? Il paraît nécessaire d'affirmer l'existence et l'identité d'une véritable marque. Le recours aux composantes classiques d'une marque commerciale paraît donc naturel. Ces fondements sont d'autant plus solides qu'ils existent en amont de l'apparition de la marque puisque tout club véhicule une grande partie de ces éléments constitutifs d'une marque. Le sport apporte de la passion et de l'affectif dans l'attachement à la marque, tandis que tout club se définit par un éventail d'éléments de base (logo, couleurs, devise, valeurs…). Finalement, l'obstacle majeur à l'émergence d'un club marque semble être le manque de moyens financiers découlant directement de résultats sportifs insatisfaisants. Les interlocuteurs du chercheur n'ont eu de cesse de mettre en évidence la primauté absolue des résultats sportifs, autrement dit de la victoire, sur le développement du club et de son aura commerciale. Dès lors, si le club pêche

sportivement, il ne pourra épouser la courbe de développement définie par Fontanel (2007) et donc disposer des moyens nécessaires à la définition et à la concrétisation d'une stratégie marketing.

Par ailleurs, comment emporter l'adhésion et la passion du public lorsque l'équipe enchaîne les déconvenues sur le terrain ? A moins de disposer d'une histoire pétrie de succès et de gloire, un club ne peut prétendre déchaîner la ferveur populaire – et donc susciter l'envie et le besoin d'acheter des produits et services à ses couleurs – lorsqu'il ne propose pas du rêve à ses supporters. Le cas du Stade Français pourrait être considéré comme un contre-exemple dans la mesure où un plan marketing très abouti a plus ou moins précédé le succès sportif ; il convient cependant de ne pas oublier que le Stade Français évolue parmi l'élite du rugby hexagonal et rivalise avec les leaders depuis plusieurs années. L'évolution parallèle de l'offre de spectacle sportif et de l'offre de produits et services dérivés permet à ce club de jouer simultanément les cartes du succès sportif et de la réussite commerciale. Sans l'apport financier et le volontarisme de Max Guazzini, l'affirmation de la marque SFP n'aurait sans doute jamais été couronnée du succès qu'on lui connaît.

Doit-on pour autant en conclure que seule une politique "agressive" des dirigeants peut conduire à l'émergence d'un club marque ? Si la posture des décisionnaires des CSP paraît primordiale – à l'OL, les interlocuteurs n'ont eu de cesse d'affirmer que Jean-Michel Aulas était à l'origine du développement économique du club grâce à son expérience du monde de l'entreprise et à sa volonté de gérer le club comme une entreprise classique – elle ne saurait cependant suffire. Avec toute la bonne volonté du monde, un club ne peut implanter sa marque sur le marché si les ingrédients fondamentaux du marketing ne sont pas réunis et s'il ne dispose pas des moyens financiers et humains lui permettant de diversifier ses activités et de toucher son public cible. Le FC Grenoble Rugby s'est ainsi montré encore trop centré sur les résultats sportifs et trop fragile sur le plan budgétaire pour prétendre s'affirmer comme un club marque au sein du rugby français. Il n'a pas atteint un stade de maturité suffisant pour acquérir le statut de club marque, contrairement à l'Olympique Lyonnais qui, très avancé sur le plan de la professionnalisation, de la marchandisation et de la diversification, peut désormais "se payer le luxe" de communiquer largement sur ses œuvres sociales via sa

fondation puisque ses activités extra-sportives prospèrent et se développent pour gagner des marchés à l'international.

1.2.2. LES LIGNES FLOUES DU CLUB MARQUE

Considérer un CSP comme une marque se révèle peu évident au regard des réponses données par les interviewés. La difficulté de ces derniers à définir le périmètre d'une marque a de fait contribué à une certaine atomisation des propos : tandis que certains locuteurs (essentiellement les dirigeants de football) parviennent à cerner de manière assez précise les contours d'un club marque, d'autres (principalement les joueurs) expriment simplement leur ressenti sans réellement caractériser la notion. Toutefois des éléments apparaissent de manière quasiment systématique : la boutique, les résultats sportifs, l'aura et l'image du club, les éléments graphiques (logo, couleurs…), la présence médiatique et l'existence d'une stratégie globale.

Les discours des dirigeants privilégient la dimension stratégique lorsqu'ils évoquent la notion de marque. Même s'ils mentionnent l'importance des aspects humains, ils soulignent le rôle fondamental que jouent le développement et la structuration du club dans la constitution d'un club marque. Certains mettent en avant l'importance de la constitution de base de données et de communautés virtuelles de supporters via les réseaux sociaux d'internet. Grâce à ce type de communication, les clubs deviennent en effet à même de créer une nouvelle relation avec le supporter consommateur : le club n'entre pas seulement dans la vie quotidienne de l'individu par le biais des ordinateurs et téléphones portables, il propose aussi une véritable interactivité, autrement dit une implication du supporter dans l'animation et le contenu des sites web du club.

De plus, la récurrence de l'idée de partenariat dans les discours recueillis montre que le club sportif professionnel a besoin du soutien d'entreprises et d'organisations extérieures pour se développer et dépasser le statut associatif. La stratégie de communication prend dès lors compte du (ou des) partenaire(s) : une identité plus générique qu'individuelle se crée alors, autrement dit une identité plus centrée sur une entité commerciale que sur un (ou des) joueur(s). Or, s'il existe une entité commerciale et si le club se structure comme une

entreprise, aussi spécifique soit-elle, alors la proposition 2 de notre recherche paraît pertinente. Les éléments constitutifs de l'image du club correspondent à ceux que développent les marques commerciales classiques. Les interlocuteurs, au-delà de leurs fréquentes difficultés à définir précisément ce que recouvre la notion de club marque, évoquent une série de composantes participant à l'identité et l'image du CSP à la fois en football et en rugby :

- le logo,
- le nom,
- les couleurs,
- la devise,
- l'histoire,
- les hommes marquants,
- l'environnement géographique,
- les valeurs génériques du sport concerné et spécifiques au club,
- le projet sportif.

Dès lors, le CSP dispose des fondements indispensables à l'émergence d'une marque mais le processus s'avère difficile dans la mesure où la structure sportive dépend étroitement des ressources financières issues du résultat sportif, par nature incertain. L'évolution des CSP en de véritables marques commerciales ne semble faire aucun doute au regard des multiples exemples qu'offre le paysage footballistique et rugbystique français et, plus encore, international (Milan AC, Manchester United, Olympique de Marseille, Stade Toulousain, Stade Français…). Pourtant le fait même que les acteurs des CSP ne parviennent pas aisément à définir les contours du club marque renforce l'idée selon laquelle la constitution d'une véritable marque est particulièrement délicate. Par conséquent, le recours aux outils et méthodes traditionnellement utilisés par les entreprises classiques n'est pas aussi évident que la proposition 2 peut le laisser augurer. Faute de moyens financiers et humains suffisants, la plupart des CSP paraît se contenter d'une ébauche de merchandising et de

diversification tandis que les poids lourds du secteur, dotés d'un budget conséquent et d'un niveau sportif très élevé, peuvent faire appel à des procédures stratégiques couramment utilisées par les entreprises traditionnelles. Les CSP sont confrontées aux limites consubstantielles au sport, autrement dit à l'incertitude des résultats sportifs dont dépendent les recettes sur matches, les partenariats, les droits télévisés ou encore la couverture médiatique. Les écarts entre le rugby et le football sont d'autant plus grands que le premier a entamé sa professionnalisation bien après le second qui se définit par une prégnance, voire une démesure, des enjeux financiers. Le club de football étudié, bien qu'étant coté en bourse et doté d'un capital lui permettant une vaste diversification de ses activités, est présenté par ses acteurs comme un club modeste dans le paysage européen. Il n'empêche qu'il est en mesure de recourir à des stratégies marketing avancées puisqu'il associe les ressorts classiques d'une marque aux dernières tendances du secteur sportif (cotation en bourse, fondation à finalité sociale, présence sur les réseaux sociaux de l'internet…).

Nul besoin de démontrer la dimension passionnelle et parfois polémique dont fait l'objet le sport et en particulier le football. Alors que les clubs les plus développés s'efforcent de faire preuve d'humanisme en créant des fondations, l'affirmation des valeurs inhérentes au sport et spécifiques à chaque club se révèle de plus en plus difficile. Dans un contexte de professionnalisation et de nomadisation des joueurs, l'identité des CSP tend à se dissoudre au profit d'un certain lissage des structures. Alors que chaque entité disposait autrefois d'une personnalité très affirmée, notamment grâce à des joueurs embauchés "à vie" qui incarnaient les valeurs et le projet sportif du club, les clubs sont désormais moins différenciés : comment imprégner de la culture particulière au club un joueur de passage, soucieux de sa carrière et moins de la destinée de la structure qui l'emploie ? Sans basculer dans la caricature du mercenaire obnubilé par le montant mentionné dans son contrat, il semble aujourd'hui délicat pour un CSP d'asseoir une stratégie marketing sur son identité spécifique, à moins de s'émanciper de ses ressources humaines volatiles pour mieux s'appuyer sur son ancrage géographique. L'Olympique Lyonnais utilise ainsi largement la culture lyonnaise pour définir son image et se différencier de ses concurrents.

De plus, il semble que la défense des valeurs sportives soit l'une des priorités des CSP. Bien qu'ils aient recours au marketing habituellement utilisé par les entreprises classiques, ils doivent composer avec leurs fondements associatifs originels. Une problématique centrale émerge logiquement : comment concilier l'associatif (donc non lucratif) et le commercial (donc lié à la rentabilité) ? L'émergence des fondations caritatives et sociales dans de nombreux clubs témoigne de la volonté des clubs de "sauver la face" en affichant clairement des valeurs humaines et en amoindrissant les préoccupations purement financières.

1.3. LES RESSOURCES HUMAINES, UN LEVIER STRATEGIQUE PARMI D'AUTRES

La troisième proposition introduisait l'idée selon laquelle le sportif n'était devenu qu'une ressource marketing parmi d'autres pour le club marque.

> ***PROPOSITION 3***
>
> Les marques clubs ne fondent pas uniquement, voire principalement, leur image et leur identité sur les sportifs, ce qui tend à détendre les liens qui unissent les sportifs au club et, partant, à favoriser leur mobilité. Pour développer les recettes fatales, les marques clubs ont recours à des leviers diversifiés de définition d'image et d'identité de marque. Le sportif devient un levier marketing parmi d'autres, une ressource stratégique pour le club.

Les liens entre la stratégie marketing des clubs et la mobilité des joueurs se révèle à double sens : la première influence la seconde et vice versa. Il ne fait aucun doute que le sportif constitue un actif essentiel pour le CSP (72 co-occurrences des termes *club* et *joueur* recensées par Tropes et affirmations incessantes de la nature indissociable du joueur et du club). Toutefois l'utiliser comme un levier marketing s'avère souvent difficile parce que le joueur est par nature *« un électron libre »*, pour reprendre l'expression d'un dirigeant de l'Olympique Lyonnais, ou encore parce que son nomadisme en fait un élément instable sur lequel le club ne peut compter que temporairement. La proposition 3 paraît donc revêtir un fort degré d'acceptabilité, au moins pour le football, dans la mesure où, paradoxalement

compte tenu du rôle capital qu'il exerce dans la production du spectacle vendu au public, le joueur n'est plus qu'une composante de la stratégie marketing des CSP.

L'étude des discours permet d'affirmer que le club revêt une double dimension : d'une part, il est une structure au sein de laquelle évoluent des acteurs produisant un spectacle sportif ; d'autre part, il est une entité qui se définit par une personnalité et une parenté indéniable avec l'entreprise classique. La proposition 3 paraît pertinente dans la mesure où le club s'inscrit dans une histoire, des valeurs et un environnement géographique que les joueurs et les dirigeants des deux clubs analysés n'ont de cesse de mettre en évidence (la totalité des interlocuteurs citent, pour définir l'identité d'un club, son histoire, la ville et la région dont il dépend directement, les valeurs du club et du sport). D'après les propos recueillis, un club n'est plus associé à un joueur comme cela était le cas à l'époque du contrat à vie, période pendant laquelle le joueur n'avait aucune liberté de gestion de carrière. Désormais, le contrat à temps permet à l'acteur du spectacle sportif de dessiner son parcours et, ainsi, de ne plus dépendre du club – dans la mesure où il dispose d'une employabilité suffisante sur le marché. Joueurs et dirigeants s'accordent sur le fait que le niveau sportif détermine le caractère subi ou voulu de la mobilité, tout comme le niveau de développement du club conditionne sa capacité à recruter des joueurs sur des critères d'image ou exclusivement sur des critères sportifs. Il apparaît donc assez clairement que le CSP ne peut s'offrir le luxe d'un recrutement répondant à une logique marketing qu'à partir du moment où il a atteint un certain stade de développement, autrement dit à partir du moment où il est devenu un club marque dont les résultats sportifs sont suffisamment bons (ou l'ont récemment été) pour que le club puisse s'émanciper de la seule quête de victoire sur le terrain. Les considérations commerciales semblent s'accroître en même temps que le club se structure, se diversifie et devient une marque tandis que la place accordée aux priorités sportives paraît diminuer sans toutefois être jamais occultée. Tous les interlocuteurs, sans exception, affirment que les résultats sportifs, donc la qualité des acteurs du spectacle, restent la condition sine qua non du développement d'un CSP.

Le nomadisme apparaît comme un phénomène bien réel et de plus en plus marqué à la fois dans le football et le rugby professionnels. Tous les interviewés s'accordent à dire que les joueurs choisissent ou subissent la mobilité selon leur niveau sportif ou selon leur volonté de

gestion de carrière. Bien que les dirigeants affirment souvent que la stabilité de l'effectif soit souhaitable d'un point de vue sportif – la complémentarité et l'entente entre les joueurs étant par définition délicate à obtenir et le plan de jeu étant long à établir – il semble que le nomadisme soit également une composante éminemment stratégique : le club touche une indemnité de transfert lors de la rupture du contrat et l'agent empoche une commission à la signature d'un nouveau contrat.

Depuis la transformation du marché du travail introduit par le contrat à temps et l'arrêt Bosman, le joueur est devenu ce que Wahl et Lanfranchi (1995) appellent un mercenaire, c'est-à-dire qu'il change de club au gré des opportunités et de ses envies. Cette mobilité, voulue et choisie par de nombreux joueurs, est également une stratégie volontariste adoptée par les clubs eux-mêmes. Lorsque le talent du joueur est élevé, autrement dit lorsque le joueur appartient au marché primaire et se voit auréolé d'une forte valeur économique, le club favorise son nomadisme afin de réaliser à la fois un retour sur investissement grâce au merchandising lié à la notoriété du joueur et une plus-value lors de sa cession à un autre club. De plus, le rôle des agents ne saurait être occulté puisqu'ils sont rémunérés lorsque le joueur signe un nouveau contrat, comme le soulignent les interlocuteurs rencontrés au sein des deux clubs étudiés. Ainsi, pour des raisons différentes, joueurs, dirigeants et agents contribuent au nomadisme des carrières bien qu'il soit également synonyme de destruction ou de déstabilisation des schémas sportifs conçus par les entraîneurs.

Cependant le nomadisme à finalité mercantile semble concerner uniquement les joueurs stars et les clubs dotés de moyens financiers substantiels. En conséquence, la valeur stratégique d'un joueur varie essentiellement en fonction de son talent. Dès lors qu'il est une star sur le marché, autrement dit un acteur essentiel du spectacle et de la victoire et un investissement rentable pour le club, le joueur devient un capital interagissant étroitement avec le capital marque et le capital client tels que définis par Paché et N'Goala (2011). Fréquemment évoquée par les interlocuteurs rencontrés, la "dynamique de la victoire" confirme cette interdépendance des trois K et la proposition 3.

En effet, puisque le joueur est désormais une composante instable en raison de son nomadisme, le club doit forcément s'appuyer sur d'autres leviers pour se développer.

Finalement, le club marque fonctionne de manière sensiblement similaire à une entreprise textile bien implantée sur le marché : chaque saison, de nouveaux produits sont lancés et entourés de publicité et campagnes marketing à destination d'un public cible ; à la limite, lorsque la marque est célèbre, peu importe le produit dès lors qu'il est estampillé par le logo, l'essentiel étant :

- pour le consommateur, de se reconnaître dans l'identité véhiculée par le pantalon, le tee-shirt ou la robe,
- pour l'entreprise, de fidéliser ses clients et de gagner des parts de marché en s'appuyant à la fois sur le produit lui-même, sur les valeurs de la marque ou encore sur son histoire.

De même, le CSP renouvelle deux fois par saison sportive son effectif de joueurs, autrement dit son portefeuille de « produits » qui, contrairement à l'époque du contrat à vie, ne constituent plus un levier pérenne pour asseoir la stratégie de communication, les valeurs et l'histoire du club. Les joueurs portent certes les couleurs et le logo du club marque mais la durée de leur présence importe moins que leur simple concours à la réussite sportive et commerciale du club auprès du public et des partenaires. Pour fidéliser les supporters clients et accroître ses parts de marché, le CSP doit donc faire appel à d'autres variables que le seul capital humain bien que celui-ci se place au centre du spectacle sportif, cœur de métier du CSP.

Les résultats de l'analyse de discours permettent donc d'évaluer le degré d'acceptabilité des propositions de recherche. Ce dernier peut être synthétisé sous la forme du tableau suivant :

	Rugby			Football		
	Nul	Moyen	Fort	Nul	Moyen	Fort
Proposition 1			X			X
Proposition 2		X				X
Proposition 3		X				X

Tableau 23 : Degré d'acceptabilité des propositions de recherche

Ce tableau permet de mettre en évidence les contrastes entre le club de rugby et le club de football étudiés. leur différence de niveau sportif, donc leur écart de professionnalisation et de structuration, entraîne un décalage dans le degré d'acceptabilité des propositions de recherche. Il apparaît ainsi que les trois propositions se révèlent pertinentes pour un club ayant atteint un stade de développement très abouti, autrement dit pour une structure ayant déjà ou étant sur le point d'atteindre le statut de club marque. En revanche, si la nécessité d'accroître les recettes fatales (proposition 1) est vraie pour un club de rang inférieur, les deux autres propositions s'avèrent moins pertinentes : le club étant confronté à des impératifs de réussite sportive et à des contraintes financières, il lui est difficile de mettre en œuvre une stratégie marketing et GRH. L'adoption de méthodes de gestion utilisées par les entreprises classiques est donc soumise au niveau sportif du CSP. Moins le niveau du CSP est élevé, moins le club a les moyens humains et budgétaires pour développer une démarche stratégique et plus il

est centré sur des considérations fonctionnelles. Fort de ces constatations, il convient désormais d'envisager les implications managériales des résultats de la recherche.

2. IMPLICATIONS MANAGERIALES

Compte tenu de la diversité d'acteurs impliqués dans les carrières sportives et la gestion des clubs sportifs professionnels, les implications managériales de notre recherche concernent à la fois les joueurs, les dirigeants des clubs, les agents de joueurs, les bénéficiaires des droits télévisés ou encore les partenaires. L'objectif de notre travail est de proposer une lecture inédite de la gestion des clubs à la fois en termes de marketing et de ressources humaines. Nous étudierons donc uniquement les implications managériales relatives au club et au joueur tout en procédant à une comparaison entre football et rugby.

2.1. IMPLICATIONS MANAGERIALES POUR LE CLUB

La recherche menée au sein de deux clubs professionnels de rugby et de football permet de dégager quelques tendances et réalités. La généralisation des résultats semblerait toutefois hasardeuse à plusieurs égards. D'une part, la région Rhône-Alpes se définit par un caractère identitaire très fort : le sentiment d'appartenance géographique évoqué par de nombreux locuteurs ne saurait donc être extrapolé à d'autres espaces. D'autre part, comme il l'a déjà été souligné à plusieurs reprises, les deux clubs étudiés sont de nature très différente : tandis que l'un est très professionnalisé et se comporte comme une entreprise multinationale, l'autre est seulement en deuxième division et vit sur un passé prestigieux qui ne correspond plus à la situation actuelle. Par conséquent, les conclusions tirées de notre

travail ne sauraient être généralisées, ce qui n'ôte en rien leur intérêt car les résultats de la recherche témoignent, quoiqu'il en soit, de réalités effectives.

Ainsi quelques pistes managériales peuvent être évoquées en termes de gestion d'un club sportif professionnel :

- Le club a intérêt à **prolonger la durée des contrats de ses joueurs**.
- Il doit **se constituer un véritable portefeuille d'activités**, l'objectif étant d'atteindre ce que l'on nomme **le *sportainment***.
- Il doit **élaborer et mettre en œuvre une stratégie RH tenant compte du paramètre qu'est le nomadisme des joueurs**.
- **La constitution d'un club marque** paraît incontournable pour le club qui atteint un certain degré de maturité.

2.1.1. POUR L'ALLONGEMENT DE LA DUREE DES CONTRATS

La contradiction qui est apparue dans les discours au sujet des contrats – d'un côté, l'expression d'une certaine volonté d'accroître la durée des contrats des joueurs, de l'autre, le souhait des joueurs de disposer d'une certaine mobilité (i.e. d'une certaine liberté de gestion de leur carrière) et le désir des clubs de profiter d'une souplesse en matière de GRH et de la manne financière issue du *trading* de joueurs – conduit toutefois à considérer que les CSP ont intérêt à ce que la durée des contrats s'accroisse. Pourquoi ?

- D'une part, le club dispose ainsi d'**une plus grande stabilité de l'effectif de joueurs**. L'intérêt sportif semble évident dans la mesure où une stratégie de jeu et une cohésion au sein d'une équipe sont deux facteurs essentiels à la performance et nécessitant un certain temps pour être construits. Cette stabilité concerne également l'identité et l'image du CSP : il est plus facile d'appuyer une communication sur des éléments relativement pérennes que sur des composantes volatiles qui bougent chaque saison, voire en cours d'année.

- D'autre part, **allonger la durée des contrats permet d'augmenter les "chances" de rompre le contrat avant son terme et, ainsi, de toucher une indemnité intéressante lors de la cession du joueur à un club concurrent**. Cependant cet aspect est essentiellement valable pour les joueurs de talent ou les jeunes joueurs que les clubs sont prêts à acheter à un prix supérieur à leur valeur initiale.

Par conséquent, des contrats plus longs (d'une durée de 5 ans, par exemple) se révèlent avantageux pour le CSP à la fois en termes de performance sportive collective, d'identité et d'image et, enfin, de ressources financières.

2.1.2. POUR LA CONSTITUTION D'UN PORTEFEUILLE D'ACTIVITES ET LA CULTURE DU SPORTAINMENT

La diversification des activités du club est devenue une nécessité, les recettes sur match ne suffisant plus à éponger les dépenses salariales et structurelles du CSP. Par conséquent, le club doit développer un véritable portefeuille de produits et services afin de :

- **s'émanciper de la « glorieuse incertitude du sport »**… qui devient beaucoup moins glorieuse dès lors qu'une instabilité financière en découle ;
- **capturer et fidéliser le public** en lui proposant une offre répondant à ses attentes et créant des besoins ;
- **s'ouvrir à de nouveaux marchés** (nationaux, internationaux, sportifs, extra-sportifs…).

La notion de *sportainment* développée par l'Olympique Lyonnais semble particulièrement intéressante et pertinente car elle englobe à la fois le spectacle sportif, cœur de métier du CSP, et l'ensemble des activités connexes (merchandising, restauration, loisirs, voyages…). Pour accroître ses recettes fatales et renforcer la force de sa marque, le club doit **proposer au client une véritable expérience de vie**. Un club marque se distingue d'une marque traditionnelle dans la mesure où le sport induit une émotion, un attachement quasi-passionnel qui confère à l'acte de consommation une dimension symbolique et sociale.

Même si le client achète un voyage, un repas ou un polo, qui sont tous trois détachés de l'instant purement sportif vécu à l'occasion d'un match, il achète l'identité, l'image, la qualité ou encore les valeurs du club, quels que soient les résultats sportifs de l'équipe. Diversifier les produits et services estampillés par le club marque est donc indispensable à une augmentation des recettes fatales.

Mariage de deux termes – sport et *entertainment* – le *sportainment* est un néologisme désignant *« la fusion du sport et du divertissement »*, d'après la définition de Richelieu (2011). Désormais un club sportif dépasse largement le cadre d'une simple équipe. *« Une équipe de sport, c'est aussi une marque de commerce (…). Les gens s'identifient à un symbole, à un logo, à des mythes »* (Richelieu, 2011). **Le CSP doit donc proposer un spectacle total à son public, autrement dit offrir à la fois une performance sportive produite par les joueurs, des produits dérivés, une véritable expérience riche en émotions et un sentiment d'appartenance à une communauté.** A cette fin, une démarche prospective et commerciale doit être développée par le club, comme l'affirme Stewart Mison (manager de Parallel Media Group) : *« to think like the entertainment industry, sport has to understand its market. That means proper research – quantitative and qualitative valuation, market share analysis and not just grossed-up viewing data or columns in print »*[§] (cité par Roberts, 2010). Une telle analyse fine du marché doit permettre au club de segmenter son offre afin de capturer et fidéliser les clients, offrant à la fois une émotion sportive aux fans de l'équipe et un spectacle familial, comme le propose le Stade Français dont l'ambition est ouvertement de conquérir un large public, des femmes aux des enfants en passant par les supporters inconditionnels (Eschwege, 2007).

D'après Mark Evans (Chief executive officer au sein des Harlequins RFC), *« people can see straight through a gimmick and if entertainment is not integrated into the game every week, you would be better off not doing anything »*[**] (cité par Roberts, 2010). Pour cultiver son

[§] "Pour raisonner comme l'industrie du divertissement, le sport doit comprendre son marché. Cela implique une recherché propre – une expertise quantitative et qualitative, l'analyse des parts de marché et pas uniquement une vision grossière de données ou de colonnes imprimées."

[**] "Les gens peuvent voir à travers une trouvaille et si le divertissement n'est pas intégré au jeu chaque semaine, vous feriez mieux de ne rien faire du tout."

capital client, le club doit donc assurer une continuité dans sa gamme de produits et services, tout comme une entreprise classique suit des lignes de produits incarnant les valeurs et l'identité de la marque tout en introduisant régulièrement des nouveautés sur le marché afin d'entretenir aussi l'intérêt et le besoin d'innovation du consommateur. Commercialiser simplement des écharpes, des casquettes et des maillots ne suffit plus dans un contexte extrêmement concurrentiel où chaque club cherche à se différencier et à emporter l'adhésion du plus grand nombre afin de diversifier ses ressources et de ne plus dépendre des recettes sur match et des droits télévisés. **Le club sportif professionnel doit désormais se considérer comme un maillon de l'industrie du *sportainment* et, par conséquent, adopter de véritables stratégies d'entreprise.** L'amateurisme, tant sportif que managérial, ne pardonne plus dans un contexte professionnalisé et fortement concurrentiel. La preuve ? Les nombreuses rétrogradations pour raisons financières que prononcent la DNCG et la DNACG, illustration d'une gestion insuffisamment rigoureuse au sein d'un environnement nécessitant la prise en compte d'exigences économiques traditionnellement réservées aux entreprises classiques.

2.1.3. POUR UNE STRATEGIE RH INTEGRANT LE NOMADISME DES JOUEURS

Le processus de nomadisation des joueurs étant indéniable et croissant, les clubs doivent se doter d'une stratégie RH intégrant cette volatilité. **La constitution de « brigades de joueurs »** (Paché et N'Goala, 2011) permet de réduire la dépendance du club vis-à-vis de certains joueurs clés et, par conséquent, d'amoindrir les risques de désorganisation si des éléments pivots du collectif s'en vont. Le CSP doit donc s'assurer que, pour un même poste sur le terrain, il dispose de plusieurs joueurs relativement interchangeables afin de ne pas mettre en péril le schéma sportif minutieusement élaboré par les entraîneurs. Cependant, le talent des joueurs étant par essence personnel, donc unique, il peut être difficile de trouver plusieurs individus de même niveau et intégrés de manière égale dans l'équipe. Un travail de fond doit être mené à l'entraînement tout au long de la saison afin d'**assurer une interchangeabilité maximale.**

Par ailleurs, le club se doit de **mixer son recrutement quand ses finances le lui permettent.** En d'autres termes, il a intérêt à recruter à la fois :

- des joueurs stars répondant aux besoins marketing (véhicules d'une certaine image et de certaines valeurs) et sportifs (talents augmentant la performance de l'équipe),
- des joueurs de bon rapport qualité/prix afin d'assurer à la fois le niveau sportif requis et de ne pas grever le budget du club,
- de jeunes joueurs, sortes de « paris sur l'avenir » que le club peut faire bonifier en espérant bénéficier de leur talent et les céder plus tard avec une plus-value conséquente.

Le recrutement de joueurs selon des critères d'image revient à une procédure de *co-branding* : le joueur apporte sa notoriété et sa valeur marketing au club qui en bénéficie et qui lui donne, en retour, les richesses de sa propre image. La relation est dès lors à double sens puisque le club et le joueur tirent avantage de leur association en termes d'image de marque. Le joueur espère se bonifier au sein du club et, ainsi, accroître sa valeur sur le marché, tandis que le CSP attend du joueur performance sportive et rentabilité *via* les victoires, le merchandising et la médiatisation.

Cependant toute stratégie RH reste fragile car elle est étroitement dépendante des résultats sportifs. Si le club enchaîne les défaites, réalise une saison difficile ou se voit relégué en division inférieure pour raisons financières par exemple, alors les actifs que sont les joueurs ont tendance à :

- quitter le navire avant qu'il ne coule,
- se déprécier sur le marché du travail sportif,
- être moins attirés par le club car l'image de celui-ci et son projet sportif sont nettement moins séduisants.

En conclusion, élaborer une réelle stratégie RH paraît nécessaire afin d'intégrer la nomadisation des carrières dans la planification sportive, financière et marketing du club.

Toutefois elle demeure en équilibre instable dans la mesure où elle dépend des résultats sportifs.

2.1.4. POUR LA CONSTITUTION D'UN VERITABLE CLUB MARQUE

La tendance des clubs sportifs professionnels à devenir de véritables marques semble nécessaire à plusieurs égards :

- Une marque est par essence unique. **Elle permet donc au club de se différencier de ses concurrents sur un marché marqué par une forte compétition.**

- En cultivant son capital marque, le club peut **renforcer et développer son capital client et, ainsi, fidéliser les supporters et pérenniser ses ressources financières en les rendant moins dépendantes des résultats sportifs.** L'attachement au club est accru dans la mesure où le client consomme une palette de produits et services estampillés par le CSP. Cela permet d'assumer les périodes de résultats sportifs négatifs en minimisant leurs conséquences financières sur les recettes du club. Créer un besoin, y répondre pertinemment et, ainsi, capturer durablement le consommateur, tel est l'objectif du CSP désirant fidéliser sa clientèle et la rendre moins sensible aux inévitables variations des résultats sportifs.

- Commercialiser différents produits et services permet de **transmettre les valeurs, l'identité et l'image du club marque qui confère à chaque objet ou à chaque prestation une valeur ajoutée :** celle que véhicule le club en tant qu'entreprise de spectacle sportif, autrement dit en tant que vecteur d'émotion et de passion lié à un lieu. Le client ne consomme pas seulement un tee-shirt ou un repas aux couleurs de son club préféré, il achète aussi une appartenance géographique et tribale, un ensemble de valeurs et, éventuellement, la réminiscence d'un moment d'émotion sportive éprouvée au stade ou devant son poste de télévision.

- Créer un véritable club marque permet également de **dépasser le seul attachement au joueur qui était fréquent à l'époque du contrat à vie. Désormais le supporter s'attache moins à un individu qu'à l'entité qu'est le CSP.** Cultiver le capital marque

est essentiel dans la mesure où il s'appuie sur les joueurs tout en les utilisant seulement comme des vecteurs provisoires de l'image et de l'identité du club. **Une star peut donc être considérée comme un outil temporaire de valorisation de la marque.** Les produits liés à la star sont, par essence, dotés d'un cycle de vie assez court, aussi bref que la durée pendant laquelle le joueur évolue au sein de l'équipe. Le club marque doit donc **gérer ses lignes de produits en tenant compte du nomadisme des joueurs et raisonner en termes de saisonnalité.** Ce n'est qu'à ce prix qu'il peut susciter un attachement à la marque elle-même plutôt qu'aux individualités qui endossent plus ou moins brièvement le maillot.

En raison du nomadisme croissant des joueurs, les clubs sportifs professionnels semblent avoir intérêt à appuyer leur stratégie identitaire, communicationnelle et commerciale sur d'autres leviers plus pérennes, plus stables que ces ressources humaines extrêmement fluctuantes. Travailler sur ce qui participe à l'essence même du spectacle sportif paraît nécessaire pour que le club marque joue pleinement sur l'atout majeur qu'elle possède : la dimension affective, voire passionnelle, du public client. Les leviers que les CSP méritent d'actionner sont donc :

- l'identité locale, de la ville et/ou de la région ;
- l'histoire du club ;
- des valeurs propres au club ;
- des résultats sportifs positifs ou, à défaut, un projet sportif porteur.

Différents moyens peuvent matérialiser et entretenir ce que l'on nomme familièrement la « flamme » de la communauté de fans du club :

- un (ou des) espace(s) pour partager des émotions (stade, boutique, restaurant...) ;
- des produits dérivés ;
- des moyens de communication (internet, presse, radio, télévision...).

Par ailleurs, les joueurs doivent incarner les valeurs, l'image et l'identité du club marque à défaut de susciter eux-mêmes un attachement affectif du public puisqu'ils n'effectuent

qu'un passage au sein du club. Un supporter peut effectivement être fan d'un club et d'un joueur sans que les deux soient nécessairement liés, contrairement à ce qui existait autrefois.

Paradoxalement, les discours se révèlent empreints d'une volonté de stabilité des ressources humaines et simultanément d'une résignation face à leur volatilité. L'argument de la professionnalisation et de ses conséquences inévitables sur le rôle de l'argent et de la rentabilité est généralement avancé pour justifier la nomadisation des carrières. Seuls quelques joueurs stars paraissent pouvoir se payer le luxe de gérer leur mobilité sans la subir et seuls quelques clubs aisés financièrement sont en mesure de réaliser des coups médiatiques – donc commerciaux et financiers – en achetant des stars pour les revendre rapidement et à un prix élevé. Toutefois ces opérations se révèlent limitées en France en comparaison à d'autres pays européens où aucun organe tel que la DNCG et la DNACG n'empêche les clubs de s'endetter à outrance pour s'offrir des joueurs onéreux. La tendance est d'ailleurs à ce que les stars françaises, à l'image de Zinedine Zidane ou Eric Cantona en leur temps, soient achetées par des clubs étrangers jouant la carte de la spéculation : achetées à prix d'or, les stars sont vite amorties grâce aux produits dérivés et, à court ou moyen terme, grâce à leur rétrocession à prix d'or à un autre club.

En conclusion, il apparaît donc que les résultats sportifs constituent toujours « le nerf de la guerre » menée par le CSP au sein d'un contexte concurrentiel. Or ces résultats dépendent étroitement de la performance – individuelle et collective – des joueurs sur le terrain. De ce fait, malgré leur nomadisme croissant, les joueurs demeurent des actifs stratégiques essentiels que le club doit absolument intégrer dans son management. Si le CSP doit s'appuyer sans aucun doute sur d'autres leviers que les joueurs, il ne peut

> *cependant les ignorer, surtout qu'ils représentent une source substantielle de revenus et des véhicules privilégiés de l'image du club (à la fois en tant qu'acteurs producteurs du spectacle sportif et en tant qu'interlocuteurs des médias). le club ne peut exclusivement recruter sur des critères sportifs puisque le salarié qu'il va employer sera aussi son ambassadeur, voire un « produit » qu'il cèdera plus ou moins rapidement à l'un de ses concurrents.*

2.2. IMPLICATIONS MANAGERIALES POUR LE JOUEUR

Notre recherche conjuguant marketing du sport et gestion des ressources humaines, il paraît pertinent d'évoquer également les conséquences de l'émergence de marques clubs sur la gestion de la carrière du joueur. De plus, l'étude du nomadisme des sportifs s'avère en étroite interdépendance avec le club : la mobilité des joueurs est à la fois une cause et une conséquence du moindre attachement entre le club et le joueur. La manière dont le club est géré et la façon dont le joueur gère sa carrière s'influencent mutuellement. Envisager des pistes managériales relatives à la gestion du parcours sportif peut donc permettre de mieux comprendre, voire maîtriser, les conséquences sur le club de la prise en main de sa carrière par le joueur.

2.2.1. LA GESTION DE L'IMAGE INDIVIDUELLE

D'après Paché et N'Goala (2011), la situation de *« managériat sportif »* laisserait progressivement la place à une phase *« d'entrepreneuriat sportif »* : en d'autres termes, les joueurs deviendraient de plus en plus acteurs et décideurs dans la gestion de leur carrière, certains se préoccupant essentiellement de leur image et de leur progression professionnelle plutôt que du projet du club qui les emploie. Une telle tendance peut être dangereuse pour le CSP qui ne pourrait plus – ou peu – parvenir à faire adhérer le joueur à

sa culture et à ses objectifs sportifs. Cependant, ce risque ne concerne guère que les stars qui ont réellement le choix de leur avenir et non les joueurs moins bien cotés sur le marché qui subissent plus qu'ils ne décident leur mobilité. Si l'on se place du côté du joueur, il semble positif que l'évolution tourne à son avantage : délivré du lien qui le liait autrefois à vie à son club employeur, il peut désormais planifier son évolution professionnelle et profiter des opportunités comme tout salarié. Néanmoins il doit rester conscient de la nécessité de s'impliquer dans le projet sportif et la culture du club car, dans le cas contraire, son intégration risque de nuire aux performances sportives du collectif. Dans des disciplines telles que le rugby et le football, une victoire ne se remporte pas seulement grâce à des prestations individuelles de qualité : elle passe également par une cohésion collective et une entente "irrationnelle" que Bernard Lacombe évoquait, au cours des entretiens, avec la passion d'un grand champion. L'alchimie de la victoire implique souvent une entente tacite entre les joueurs, une complicité que seul l'investissement total de l'individu peut engendrer. Or c'est avant tout la victoire qui préside à l'image du club et, partant, qui conditionne aussi celle du joueur.

2.2.2. NOMADISME = LIBERTE ?

La nomadisation croissante décrite à la fois par les acteurs de terrain et les analystes se révèle parfois choisie, parfois subie par les joueurs. Ces derniers doivent donc apprendre à gérer cette mobilité en s'inscrivant dans une véritable démarche de projet. Ils doivent faire preuve d'adaptabilité, de réactivité et de souplesse. Soumis aux lois du marché du travail sportif, ils doivent, encore plus qu'à l'époque du contrat à vie et des prémices du contrat à temps, garder à l'esprit leur fin de carrière : le cycle de vie du joueur peut effectivement être interrompu par une blessure grave comme évoqué précédemment (cf. chapitre 2), mais il peut également survenir en raison de la dégradation de l'employabilité du joueur et du chômage.

En conséquence, le joueur nomade est un travailleur précaire, un intérimaire du spectacle sportif (toute considération salariale n'étant pas ici considérée). Il doit désormais savoir gérer son parcours professionnel en cultivant son image et en sachant se vendre auprès des

clubs employeurs. Il développe finalement une sorte de stratégie marketing individuelle afin d'être un « produit » concurrentiel et attractif sur le marché, le client étant le club. Dans une telle perspective, on comprend mieux pourquoi certains joueurs font appel à des experts plutôt que gérer seuls des éléments relativement complexes de communication.

2.2.3. PROPOSITION D'UNE TYPOLOGIE DE JOUEURS NOMADES

La revue de littérature réalisée initialement et l'analyse des discours recueillis permettent de dresser une typologie des joueurs nomades. Cette caractérisation offre l'avantage de dresser un panorama des différents profils de sportifs auxquels les clubs sont confrontés et, surtout, qu'ils doivent gérer.

Types de joueurs	Caractéristiques
Le jeune talent	Attachement au club formateur Comportement opportuniste adapté au lancement de la carrière Début de carrière plus subi que réellement géré car dépendant des offres faites au jeune talent **→ SEDENTARITE SI TALENT PAS DETECTE / NOMADISME SUBI SI TALENT DETECTE**
Le fidèle	Fort attachement au club Recherche de contrats longs Volonté de stabilité Volonté d'évoluer au sein d'un même club, à la fois individuellement (accroissement des qualités sportives individuelles) et collectivement (travail pour l'équipe, adhésion au projet sportif) **→ SEDENTARITE VOLONTAIRE**
Le mercenaire	Comportement opportuniste Peu – voire aucun – attachement au club Logique carriériste (quête du meilleur contrat possible, recherche d'un club valorisant l'image du joueur, recherche d'une amélioration des performances individuelles…) Primauté de l'intérêt individuel **→ NOMADISME TRES FORT ET VOLONTAIRE**
L'éternel insatisfait	Attachement au club plus ou moins fort selon les périodes Souhait de contrats longs mais stabilité contrecarrée par l'insatisfaction permanente Recherche du « club idéal » **→ NOMADISME FORT ET +/- VOLONTAIRE**
Le nomade malgré lui	Attachement au club plus ou moins fort selon les périodes De talent moyen, soumis à la volonté des clubs (contrats écourtés ou non renouvelés, offres d'emploi restreintes) Volonté de contrats longs Recherche de stabilité **→ NOMADISME FORT ET SUBI**
La star	Attachement au club plus ou moins fort selon les périodes Gestion de la carrière (contrats lucratifs, valorisation des qualités sportives, parcours sportif construit…) Gestion de l'image individuelle (réputation, médiatisation, choix d'un club valorisant l'image…) **→ NOMADISME VOLONTAIRE ET +/- FORT**

Tableau 24 : Typologie des joueurs nomades

Cette caractérisation des différents types de joueurs s'applique à la fois au rugby et au football. Toutefois, dans les deux clubs étudiés, il apparaît que :

- le club de rugby évoluant seulement en Pro D2, il ne compte pas de star dans ses rangs mais plutôt des nomades malgré eux, des jeunes talents et, surtout, des fidèles. Si des mercenaires sont présents, aucun ne s'est ouvertement présenté comme tel… peut-être parce qu'il est un peu inconvenant d'afficher une absence d'attachement au club et une volonté carriériste ;
- le club de football appartenant à l'élite nationale et étant paré d'une aura internationale, il comporte non seulement des stars mais aussi des jeunes talents (français et étrangers), des éternels insatisfaits, des fidèles et probablement des mercenaires. La présence de nomades malgré eux paraît moins évidente dans la mesure où ce type de joueurs appartient plutôt au marché secondaire dans lequel un CSP du niveau de l'Olympique Lyonnais n'a pas grand intérêt à piocher.

Par ailleurs, cette typologie puise indéniablement ses sources dans la théorie des carrières nomades précédemment exposée. Les liens sont évidents et étroits avec le *« free-floating professionnalism »* défini par Iellatchitch et al. (2004), avec le contrat transactionnel caractérisé par McNeil (1985) et Rousseau (1996) et avec les *« itinérants »* de Cadin, Bender et St Giniez (2003). Les différents types de joueurs s'inscrivent également dans les trajectoires professionnelles décrites par Louart (2004) : au sein des CSP, on rencontre à la fois des trajectoires voulues et subies, la dimension volontaire dépendant généralement du niveau sportif du joueur, autrement dit de son employabilité sur le marché. En revanche, il semble intéressant de constater que le sport professionnel ne comporte pas de trajectoires éclatées ou excentrées : les sportifs, travailleurs spécialisés, restent naturellement cantonnés dans leur métier – footballeur ou rugbyman – tant que le cycle de leur carrière leur permet d'exercer leur profession. La notion d'éclatement est en revanche introduite dès lors que la carrière s'interrompt, la reconversion introduisant la nécessité d'une réorientation et d'une redéfinition du projet professionnel du joueur.

Compte tenu des profils de joueurs évoqués, les CSP doivent adapter leur stratégie RH afin de mixer leur recrutement et de proposer à chaque sportif une offre répondant à ses

attentes. Cette posture du « donnant-donnant » correspond à la logique du contrat transactionnel (McNeil, 1985 ; Rousseau, 1996) qui veut qu'une négociation entre l'entreprise et le salarié permette aux deux parties de trouver leur intérêt dans leur collaboration, aussi temporaire soit-elle. Il va sans dire que le CSP ne proposera pas le même contrat ni les mêmes perspectives à un jeune talent, à une star ou à un mercenaire. Ainsi, la politique RH d'un club sportif professionnel doit à la fois prendre en considération la dimension purement sportive (compétences du joueur sur le terrain, potentiel sportif) et la dimension humaine, autrement dit la personnalité du joueur, ses aspirations et sa manière de gérer sa carrière. On pourrait donc parler, pour le CSP, d'une « gestion des ressources sportives et humaines » (GRSH).

la discussion des résultats issus du terrain a permis de déterminer le degré d'acceptabilité des propositions de recherche. Ce dernier s'est révélé assez fort mais dépendant du niveau sportif du CSP. Ces liens étroits entre considérations managériales et niveau auquel évoluent le club et le joueur constituent une donnée fondamentale. les choix stratégiques d'un club ne sauraient ignorer le stade de maturité auquel il se situe, maturité étroitement liée au niveau sportif. Quoiqu'il en soit de grandes tendances peuvent être dessinées car, à des degrés plus ou moins intenses, tout CSP doit s'inscrire dans une démarche stratégique adaptée au contexte concurrentiel et exigeant du sport professionnel. les implications managériales de notre recherche peuvent être schématisées afin d'accroître leu lisibilité et leur interdépendance.

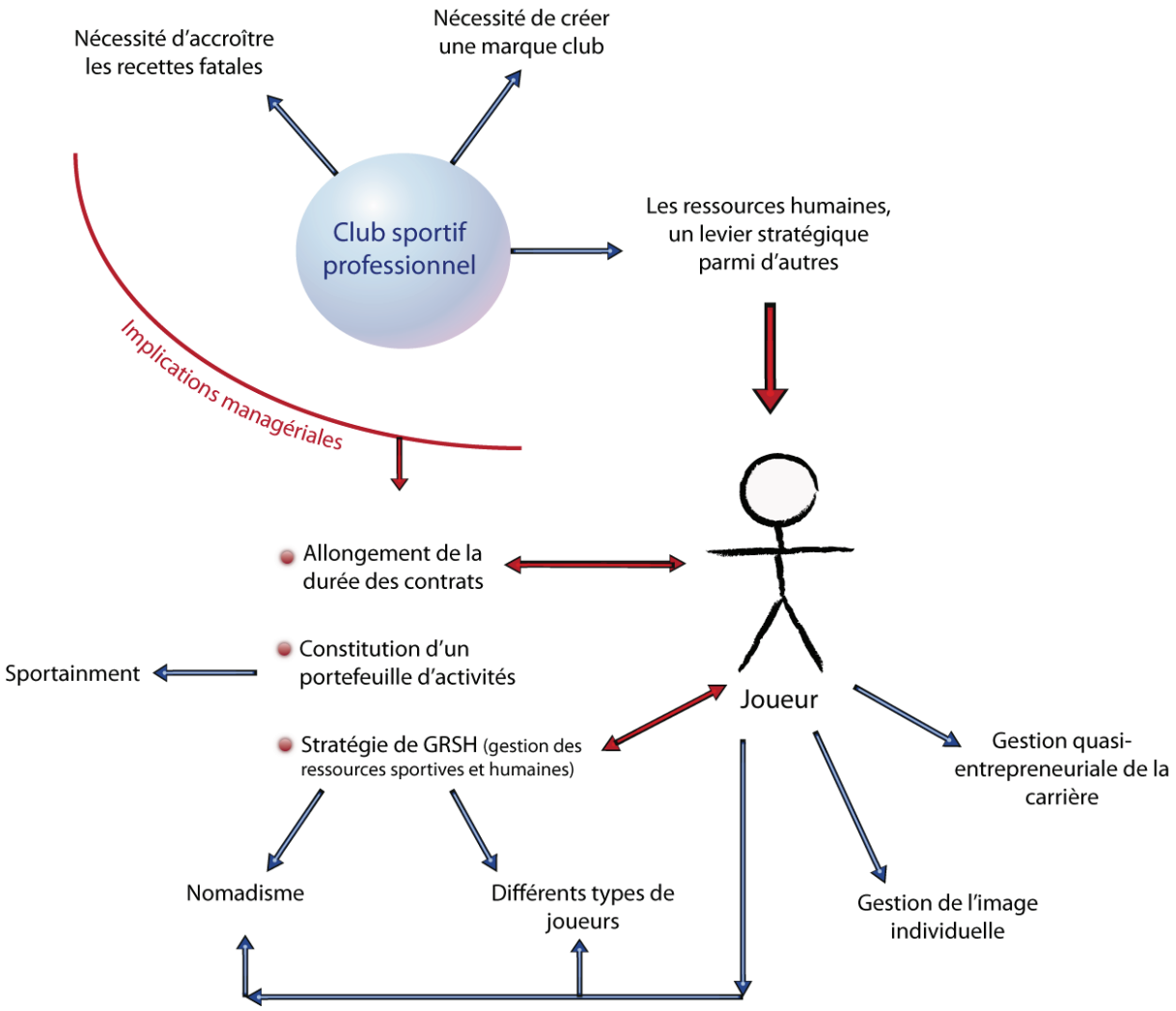


Figure 29 : Enjeux managériaux interdépendants du CSP et du joueur

3. LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

La nature exploratoire de notre recherche se révèle d'autant plus forte que notre travail propose une approche innovante en associant deux champs théoriques : le marketing du sport et la théorie des carrières nomades. En raison même de cette dimension novatrice, cette première exploration ne saurait être poussée jusqu'à un degré d'approfondissement suffisant. Il conviendrait en effet de développer l'analyse afin de mettre en évidence

d'autres aspects liés à la nomadisation des carrières sportives et à l'émergence des « clubs marques ». Par exemple, notre recherche n'aborde pas le sponsoring qui s'avère pourtant être un élément stratégique important à la fois pour le CSP et pour le joueur. Les contrats passés avec un sponsor permettent effectivement au CSP d'accroître ses recettes fatales et, ainsi, de disposer de financements indépendants des résultats sportifs – un sponsor étant toutefois légitimement intéressé par une équipe qui gagne plutôt que par une équipe qui accumule les déconvenues. De même, un joueur soutenu par un sponsor – le plus souvent un équipementier – est plus enclin à la mobilité dans la mesure où il a l'assurance de toucher une somme de son sponsor en plus du salaire versé par son club employeur. A la limite, on pourrait envisager que le joueur soit davantage attaché à son sponsor personnel qu'à son club dans la mesure où un contrat de sponsoring s'inscrit dans une durée plus longue qu'un contrat signé avec un club.

Par ailleurs, notre travail se heurte à des limites liées à l'échantillon étudié. Par manque de temps – conséquence de la situation professionnelle du chercheur – il n'a pas été possible de mener davantage d'études de cas ou, à défaut d'un échantillon quantitativement plus grand, de contacter et analyser un club de rugby de niveau équivalent à l'Olympique Lyonnais. Il aurait alors été plus éloquent de dresser une comparaison entre les deux disciplines sportives et d'appréhender les processus de création de « clubs marques » et leur sliens avec la nomadisation des carrières. La cohérence géographique aurait certes été brisée, aucun club de rugby de la région grenobloise et lyonnaise n'évoluant à un niveau similaire à l'Olympique Lyonnais, mais une adéquation en termes de niveau sportif des CSP aurait été établie. Notre recherche mériterait donc indéniablement un prolongement afin de procéder à une comparaison équilibrée de deux CSP sensiblement identiques en termes de performances sportives.

De plus, notre étude de terrain présente un certain déséquilibre entre le volume d'entretiens menés au sein du club de rugby et le volume d'interviews réalisées dans le club de football. Cette disproportion est, elle aussi, une conséquence directe du manque de temps dont disposait le chercheur. Elle s'est révélée également liée à la nature même des clubs étudiés : tandis que les acteurs de rugby se sont montrés disponibles, prêts à consacrer une partie de leur planning au chercheur et enclins à inciter leurs collègues à contribuer au

travail de recherche, les acteurs du club de football se sont avérés beaucoup moins disponibles et les rendez-vous beaucoup plus difficiles à obtenir. Ce décalage peut notamment s'expliquer par le niveau sportif du club de football et les contraintes sont soumis les dirigeants et les joueurs. En pleine saison, il semble assez naturel que les acteurs d'un CSP n'aient que très peu de temps à accorder à un doctorant, leurs journées étant déjà extrêmement chargées. Ainsi, le verbatim qui a fait l'objet d'une analyse de discours était majoritairement composé de la parole rugbystique. Il conviendrait donc de poursuivre la recherche en accroissant le part de discours footballistique afin de la rendre plus représentative de la réalité du terrain.

Par ailleurs, les propos recueillis ont tous mis en lumière les liens unissant le professionnalisme à l'émergence d'un « club marque ». Autrement dit, la marque n'apparaît qu'à condition que le club soit professionnel, voire à condition que le degré de maturité du CSP soit suffisant. Il serait donc intéressant, dans de futures recherches, de s'assurer par le biais d'études de clubs sportifs amateurs que l'absence de professionnalisme entraîne effectivement la non association du club à une marque. Pour confirmer cette tendance observée dans notre travail, il faudrait que les clubs amateurs ne se considèrent jamais comme des marques. Rien n'est moins sûr si l'on raisonne à partir d'un ancrage local qui voit parfois un club amateur représenter l'âme d'une région, les valeurs que celle-ci véhicule, comme cela fut le cas du FC Gueugnon dans les années 1970.

L'intérêt de la recherche se heurte à des limites essentiellement matérielles (manque de temps du chercheur soumis à des contraintes professionnelles) qui ont toutefois « l'avantage » d'ouvrir des perspectives de travail prometteuses : élargissement de l'échantillon étudié, intégration de composantes telles que le sponsoring, analyse de discours émanant de clubs amateurs…

INDEX DES TABLEAUX, FIGURES ET TEXTES

FIGURES

Figure 0 : Démarche générale de la recherche 12
Figure 1 : Prisme d'identité de la marque de Kapferer (2007) 18
Figure 2 : Le triptyque de la marque 22
Figure 3 : Définition de la marque 23
Figure 4 : Définition du capital marque 27
Figure 5 : Processus de développement d'une marque 34
Figure 6 : Les facteurs d'évolution de la marque 43
Figure 7 : Définition du sport 49
Figure 8 : Les interactions dynamiques du sport spectacle 54
Figure 9 : Positionnement relatif des sportifs d'élite, de haut niveau et professionnels 57
Figure 10 : Les trois secteurs sportifs et leurs cadres réglementaires respectifs 77
Figure 11 : Convergences avec l'entreprise et spécificités du club sportif professionnel 82
Figure 12 : Le cercle vertueux d'une gestion efficace d'un club sportif 85
Figure 12 : Définition du club marque 89
Figure 13 : Les phases d'évolution des clubs sportifs (d'après le schéma de Greiner, 1972) 91
Figure 14 : Variables internes et externes influant sur le capital-marque d'un club de football professionnel (Couvelaere, 2003) 93
Figure 15 : L'évolution de la gestion des ressources humaines et ses conséquences sur les carrières 101
Figure 16 : Quatre types de parcours professionnels en fonction du couplage et de la configuration des relations entre les acteurs 105
Figure 17 : Schéma théorique du courant des carrières 112
Figure 18 : Schéma heuristique de définition des carrières nomades 119
Figure 19 : La courbe de la carrière sportive « idéale » 126
Figure 20 : La courbe de la carrière sportive brutalement interrompue par une grave blessure 128
Figure 21 : La courbe de la carrière sportive avec des modifications de performances 129
Figure 22 : La courbe de la carrière sportive avec relance de l'amélioration des performances 131
Figure 23 : Schéma heuristique de définition des carrières sportives 148
Figure 24 : Cadre de la recherche 156
Figure 25 : Délimitation du territoire de la recherche 158
Figure 26 : Propositions de recherche dans le cadre de la recherche 159
Figure 27 : Grille de lecture de la recherche 163
Figure 28 : Une démarche d'échantillonnage traditionnelle 177
Figure 29 : Enjeux managériaux interdépendants du CSP et du joueur 262

TABLEAUX

Tableau 1 : Les différentes analyses de la marque 21
Tableau 2 : Les étapes et les caractéristiques de l'histoire des marques 37
Tableau 3 : Les quatre stratégies de marque 40
Tableau 4 : Éléments de comparaison des modèles sportifs européen et américain 64
Tableau 5 : Caractéristiques et évolutions du football et du rugby 65
Tableau 6 : La législation française relative aux statuts des groupements sportifs professionnels 75
Tableau 7 : Les leviers internes et externes de la marque 94

Tableau 8 : Formes organisationnelles et types de carrières 109
Tableau 9 : Les différents types de carrières nomades 115
Tableau 10 : Les fondements de la théorie du cycle de vie du produit appliqués à la carrière sportive 124
Tableau 11 : Transposition des étapes du cycle de vie du produit à la carrière du sportif d'élite 125
Tableau 12 : Caractéristiques des marchés primaire et secondaire des joueurs 135
Tableau 13 : Récapitulatif des entretiens 195
Tableau 14 : Univers de référence 1 – Verbatim global 197
Tableau 15 : Univers de référence 2 – Verbatim global 198
Tableau 16 : Récapitulatif des entretiens par types 201
Tableau 17 : Univers de référence 1 – Verbatim des dirigeants de football et de rugby 208
Tableau 18 : Univers de référence 2 – Verbatim dirigeants de rugby 216
Tableau 19 : Univers de référence 2 – Verbatim dirigeants de rugby 217
Tableau 20 : Premier univers de référence – Verbatim football 222
Tableau 21 : Univers de référence 2 – Verbatim football 223
Tableau 22 : Synthèse des résultats obtenus 228
Tableau 23 : Degré d'acceptabilité des propositions de recherche 246
Tableau 24 : Typologie des joueurs nomades 259

TEXTES

Texte 1 : Traité de Rome, article 39 relatif aux travailleurs 139
Texte 2 : Thèmes abordés au cours des entretiens 187

BIBLIOGRAPHIE

AAKER, David A. *Le management du capital-marque : analyser, développer et exploiter la valeur des marques*. Paris : Dalloz, 1994.

ALLARD-POESI, F. DRUCKER-GODARD, C. EHLINGER, S. « Analyses de représentations et de discours. » In THIETART, R.A. *Méthodes de recherche en management.* Paris : Dunod, 1999.

ALLOUCHE, José. SOULEZ, Sébastien. « La cotation des clubs de football anglais : une analyse différenciée des facteurs explicatifs de fluctuation de cours ». *Cahiers de recherche du GREGOR*, n°4, 2005.

ANDREFF, Wladimir. « Régulations et institutions en économie du sport ». *Revue de la régulation*, n°1, Varia [en ligne]. Mis en ligne le 15 juin 2007 [consulté le 18 décembre 2007]. Disponible sur : http://regulation.revues.org

ANDREFF, Wladimir. NYS, Jean-François. *Economie du sport*. 5ème édition. Paris : Presses Universitaires de France, 2002. (Que sais-je ?).

ARBORIO, Anne-Marie. FOURNIER, Pierre. *L'observation directe (sous la direction de François de Singly). Série : L'enquête et ses méthodes.* 2ème édition refondue. Paris : Armand Colin, 2008. (Collection 128).

ARNAUD, Pierre. *Le sport en France*. Paris : La Documentation Française, 2000. (Les études de la Documentation).

ARTHUR, M.B. ROUSSEAU, D.M. *The boundaryless career : a new employment principle for a new organizational era.* New York : Oxford University Press, 1996.

ARTHUR, M.B. HALL, D.T. LAWRENCE, B. *Handbook of career theory.* New York : Cambridge University Press, 1989.

AUGUSTIN, Jean-Pierre. « From one stage to another : French rugby caught between local and global cultures ». *Journal of European area studies*, vol. 7, n°2, 1999.

BAGOT, Antoine. LAMOTTE, Laurent. *Le rugby dans la mêlée du sport business : comment préserver le rugby grâce à une approche marketing de son développement professionnel ?* Mémoire de recherche, sous la direction de Michel BADOC. Paris : HEC, 2005.

BAQUE, Cyril. *Esprit d'équipe, motivation et performance : pertinence et impertinence de l'usage de la métaphore sportive dans le monde de l'entreprise*. Paris : Chiron, 2007.

BARRULL, Raymond (sous la direction de). *Lexique du cadre institutionnel et réglementaire des activités physiques et sportives*. Paris : INSEP Publications, 1998. (Droit, économie, management).

BAUDRILLARD, Jean. *La société de consommation, ses mythes, ses structures*. Paris : Gallimard, 1986.

BAYEUX, Patrick. *La nouvelle loi sur le sport : loi n°84-610 du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives modifiée par les lois Buffet et Lamour (2003-2004)*. Voiron : Presses Universitaires du Sport, 2005.

BAYEUX, Patrick. « Le soutien des collectivités locales aux clubs professionnels et leur compatibilité avec le droit communautaire – Pour la reconnaissance du sport comme service d'intérêt économique général ». In BOLLE, Grégory. DESBORDES, Michel (sous la direction de). *Marketing et football : une perspective internationale.* Voiron : Presses Universitaires du Sport, 2005.

BAYLE, Emmanuel. « Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales ». *Staps*, 2007/1, n°75, p. 59-81.

BAYLE, Emmanuel. CHANTELAT, Pascal (sous la direction de). *La gouvernance des organisations sportives.* Paris : L'Harmattan, 2007. (Espaces et temps du sport).

BEAUD, Stéphane. WEBER, Florence. *Guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données ethnographiques.* Paris : La Découverte, 1997. (Guides repères).

BELOT, Franck. « Les joueurs : effets de la professionnalisation ». *Pouvoirs : revue française d'études constitutionnelles et politiques*, n°121, 2007.

BESSON, Patrick (coordonné par). *Dedans-dehors : les nouvelles frontières de l'organisation*. Paris : Vuibert, 1997. (Entreprendre).

BLANCO CALLEJO, Miguel. FORCADELL, Francisco Javier. « Real Madrid Football Club : a new model of business organization for sports clubs in Spain ». *Global business and organizational excellence*, novembre – décembre 2006.

BOLLE, Grégory. DESBORDES, Michel (sous la direction de). *Marketing et football : une perspective internationale*. Voiron : Presses Universitaires du Sport, 2005.

BOLOTNY, Frédéric. « Quel modèle économique pour le football français ? ». *Sport stratégies*, n°100, août 2007.

BOUCHET, Patrick. SOBRY, Claude (sous la direction de). *Management et marketing du sport : du local au global.* Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion, 2005. (Sport et sciences sociales).

BOUCHET, Patrick. PIGEASSOU, Charles (sous la direction de). *Management du sport : actualités, développements et orientations de la recherche*. Montpellier : Editions AFRAPS, 2006.

BOURG, Jean-François. GOUGUET, Jean-Jacques. *Economie du sport*. Paris : La Découverte, 2005. (Repères).

BOURG, Jean-François. GOUGUET, Jean-François. *Analyse économique du sport.* Paris : Presses Universitaires de France, 1998. (Pratiques corporelles).

BOURGEOIS, Fabrice. *Les joueurs de football peuvent-ils être assimilés à des actifs incorporels ?* [en ligne]. Actes du 28e congrès de l'Association Francophone de Comptabilité. Poitiers : IAE de Poitiers, mai 2007 [consulté le 28 décembre 2007]. Disponible sur :

http://www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/Programme/JeunesChercheurs.html

CADIN, Loïc. « Le marché du travail : règles et normes de carrière. Une comparaison internationale France/Nouvelle Zélande ». *Droit et société*, n°41, 1999, p. 73-82.

CADIN, Loïc. « Faut-il faire sortir la GRH de ses frontières ? » In BESSON, Patrick (coordonné par). *Dedans-dehors : les nouvelles frontières de l'organisation.* Paris : Vuibert, 1997. (Entreprendre).

CADIN, Loïc. BENDER, Anne-Françoise. SAINT GINIEZ, Véronique de. *Carrières nomades : les enseignements d'une comparaison internationale.* Paris : Vuibert, 2003.

CADIN, Loïc. GUERIN, Francis. *La gestion des ressources humaines*. 2e édition. Paris : Dunod, 2003. (Les topos).

CARMICHAEL, Fiona. THOMAS, Dennis. WARD, Robert. « Team performance : the case of English Premiership Football ». *Managerial and decision economics*, n°21, 2000.

CASTELLS, Manuel. *L'ère de l'information. Tome 1 : la société en réseaux*. Paris : Fayard, 2001.

CHANGEUR, Sophie. « Le capital-marque : concepts et modèles ». *Cahier de recherche*, n°648, [2003], CEROG – IAE Aix-en-Provence.

CHANLAT, Jean-François. « Peut-on encore faire carrière ? » *Revue internationale de gestion*, volume 17, n°3, septembre 1992, p. 100-111.

CHANTELAT, Pascal (textes réunis et présentés par). *La professionnalisation des organisations sportives : nouveaux enjeux, nouveaux débats.* Paris : L'Harmattan, 2001. (Espaces et temps du sport).

CHIFFLET, Pierre. « Associations de sportifs ou entreprises du sport ». In LORET, Alain (sous la direction de). *Sport et management : de l'éthique à la pratique.* Paris : Editions Revue EP.S, 1995.

CHOURAQUI, Nathalie. WAYS, Sandra. *Au pays des licences. Développement de produits dérivés sous licence : une opportunité commerciale et marketing*. Paris : Dunod, 2003.

CHOVAUX, Olivier. NUYTENS, Williams. *Rugby : un monde à part ? Enigmes et intrigues d'une culture atypique.* Arras : Artois Presses Université, 2005.

COUMAU, Jean-Baptiste. GAGNE, Jean-François. JOSSERAND, Emmanuel. *Manager par la marque*. Paris : Editions d'Organisation, 2005.

COUVELAERE, Vincent. RICHELIEU, André. « Brand strategy in professional sports : the case of French soccer teams ». *European sport management quarterly*, vol. 5, n°1, mars 2005, p. 23-46.

COUVELAERE, Vincent. *Les stratégies de marque des clubs sportifs professionnels : études de cas du football français* [en ligne]. Sport Stratégies, 2003 [consulté le 3 juin 2008]. Disponible sur : http://www.sportstrategies.com/dossier-foot-10.html

DARBELET, Michel. IZARD, Laurent. SCARAMUZZA, Michel. *Notions fondamentales de management.* 5ème édition revue et augmentée. Paris : Foucher, 2006. (Notions fondamentales).

DAWSON, Peter. DOBSON, Stephen. « Managerial efficiency and human capital : an application to English Association Football ». *Managerial and decision economics*, n°23, 2002.

DENIS, Jean-Pierre. *Certains aspects du sport professionnel en France*. Rapport à Monsieur Jean-François LAMOUR, ministre des sports. Novembre 2003.

DESBORDES, Michel. « Le rôle de la DNCG dans la régulation du football français : un modèle unique qui peut s'exporter ? » In BOLLE, Grégory. DESBORDES, Michel (sous la direction de). *Marketing et football : une perspective internationale.* Voiron : Presses Universitaires du Sport, 2005.

DESCHENAUX, Frédéric. BOURDON, Sylvain. *Introduction à l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR Nvivo 2.0* [en ligne]. Québec : Les cahiers pédagogiques de l'association pour la recherche qualitative, août 2005 [consulté le 11 juin 2009].

Disponible sur : http://www.recherche-qualitative.qc.ca.

DESREUMAUX, Alain. *Structures d'entreprises : analyse et gestion.* Paris : Vuibert, 1992.

DURAND, Christophe. « Dysfonctionnements et crise des clubs sportifs professionnels : le système ou les acteurs ? » In LORET, Alain (sous la direction de). *Sport et management : de l'éthique à la pratique*. Paris : éditions Revue EP.S, 1995.

ESCHWEGE, Ava. « Le Stade Français muscle son marketing ». *Marketing magazine*, n°11, 1er février 2007.

FAURE, Jean-Michel. SUAUD, Charles. *Le football professionnel à la française*. Paris : Presses Universitaires de France, 1999. (Sociologie d'aujourd'hui).

FERRANDI, Jean-Marc. MERUNKA, Dwight. VALETTE-FLORENCE, Pierre. « La personnalité de la marque : bilan et perspectives ». *Revue française de gestion*, 2003/4, n°145, p. 145-162.

FONTANEL, Jacques. BENSAHEL, Liliane. *Réflexions sur l'économie du sport*. Saint-Martin-d'Hères : Presses Universitaires de Grenoble, 2001. (L'économie en plus).

FONTANEL, Gautier. *Les transformations structurelles des clubs sportifs : recherche d'un cadre d'analyse approprié à leur gestion.* Thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion. Sous la direction de PATUREL, Robert et ZARDET, Véronique. Université Jean Moulin Lyon 3, 2007.

GABORIAU, Philippe. *Les spectacles sportifs : grandeurs et décadences.* Paris : L'Harmattan, 2003. (Logiques sociales).

GADET, Françoise. LEON, Jacqueline. PECHEUX, Michel. « Remarques sur la stabilité d'une construction linguistique : la complétive », *LINX*, n°10, 1984, p. 23-50.

GARETS, Véronique des. NICHOLSON, Patrick. PACHE, Gilles. *D'un attachement aux joueurs à un attachement au club : quelles stratégies de fidélisation des supporters-clients dans le secteur du football professionnel ?* 12e journées de recherche en marketing de Bourgogne. Dijon, 8-9 novembre 2007.

GARLAND, Ron. MACPHERSON, Terry. HAUGHEY, Kay. « Rugby fan attraction factors ». *Marketing bulletin*, n°15, 2004.

GASPARINI, William. *L'organisation sportive*. Paris : Revue EP.S, 2003. (Pour l'action).

GASPARINI, William. « Les organisations associatives et le jeu entrepreneurial ». In LORET, Alain (sous la direction de). *Sport et management : de l'éthique à la pratique.* Paris : Editions Revue EP.S, 1995.

GERSCHEL, Christophe. *Les groupements sportifs professionnels : aspects juridiques. Contribution à une nouvelle personne morale intermédiaire entre la société et l'association.* Paris : Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, 1995. (Bibliothèque de droit privé, tome 243).

GHIGLIONE, Rodolphe. BLANCHET, Alain. Analyse de contenu et contenus d'analyses. Dunod, 1991.

GLASER, B.G. STRAUSS, A.L. *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*. New York : Aldine de Gruyter, 1967.

GOUGUET, Jean-Jacques (sous la direction de). *Le sport professionnel après l'arrêt Bosman : une analyse économique internationale*. Limoges : Presses Universitaires de Limoges / C.D.E.S., 2004.

GOUGUET, Jean-Jacques. PRIMAULT, Didier. *La crise financière du football en Europe : une exception française*. CDES. Working paper pour le workshop AIES-Rimini (Italie). 12 mars 2004.

GOUGUET, Jean-Jacques. PRIMAULT, Didier. « Formation des joueurs et équilibre compétitif : l'exemple du football ». *Revue juridique et économique du sport*, n°68, septembre 2003.

GUERRERO, Sylvie. CERDIN, Jean-Luc. ROGER, Alain (coordonné par). *La gestion des carrières : enjeux et perspectives*. Paris : Vuibert, 2004. (AGRH).

GUERRERO, Sylvie. « Le contrat psychologique : son intérêt et son rôle sur la mobilité externe. » In GUERRERO, Sylvie. CERDIN, Jean-Luc. ROGER, Alain (coordonné par). *La gestion des carrières : enjeux et perspectives*. Paris : Vuibert, 2004. (AGRH).

HASROURI, Larbi. « La dynamique du contrôle : le cas des clubs sportifs professionnels ». *Cahiers de recherche du Laboratoire Orléanais de Gestion*, n°2006 – 06, p. 1-24.

HILL, Brad. GREEN, B. Christine. « Repeat attendance as a function of involvement, loyalty and the sportscape across three football contexts ». *Sport management review*, n°3, 2000, p. 145-162.

IELLATCHITCH, Alexander. SHIFFINGR, Michael. STRUNK, Guido. « Aspirations de carrières et nouvelles carrières ». In GUERRERO, Sylvie. CERDIN, Jean-Luc. ROGER, Alain (coordonné par). *La gestion des carrières : enjeux et perspectives.* Paris : Vuibert, 2004. (AGRH).

JUILLOT, Dominique (sous la présidence de). *Rapport d'information sur les conditions de transfert des joueurs professionnels de football et le rôle des agents spotifs* [en ligne]. Paris : Commission des affaires culturelles, familiales et sociales, 2007 [consulté le 8 août 2008]. Disponible sur : http://www.assemblee-nat.com/12/rap-info/i3741.asp

KAPFERER, Jean-Noël. « Réinventer la marque ? » *Revue française de gestion*, 2003 – 4, n°145, p. 119-130.

KAPFERER, Jean-Noël. *Les marques, capital de l'entreprise. Créer et développer des marques fortes.* 4e édition. Paris : Eyrolles, 2007. (Références).

KAPFERER, Jean-Noël. THOENIG, Jean-Claude. *La marque, moteur de la compétitivité des entreprises et de la croissance de l'économie*. Paris : Ediscience International, 1994.

KATZ-BENICHOU, Grégory. « L'éthique sportive est-elle un instrument de marketing ? » *Revue française de gestion*, 2004 – 3, n°150, p. 177-192.

KESENNE, S. JEANRENAUD, C. *Competition policy in professional sport : Europe after the Bosman case*. Anvers : Standaard Uitgevery Antworp, 1999.

KOTLER, Philippe. DUBOIS, Bernard. *Marketing management.* 11ème édition. Paris : Pearson Education France, 2003.

LANFRANCHY, Pierre. « La consommation du spectacle sportif : une comparaison entre l'Allemagne, l'Italie et la France dans l'entre-deux-guerres ». *Le mouvement social*, 2004 – 1, n°206, p. 115-125.

LARDINOIS, Thierry. TRIBOU, Gary. « Quelle est la spécificité de la gestion du sport ? » *Revue française de gestion*, 2004 – 3, n°150, p. 125-130.

LARDINOIT, Thierry. TRIBOU, Gary. « Gère-t-on un club sportif comme on gère son entreprise ? Entretien avec Anny Courtade ». *Revue française de gestion*, 2004 – 3, n°150, p. 193-201.

LAVOIE, Marc. « La proposition d'invariance dans un monde où les équipes maximisent la performance sportive ». *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol. 39, n°2-3, 2000, p. 85-93.

LECOCQ, Gilles. « Lorsque le rugby professionnel tente de se mondialiser, le rugby de terroir va-t-il disparaître ? » in BOUCHET, Patrick. SOBRY, Claude. (sous la direction de). *Management et marketing du sport : du local au global.* Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion, 2005. (Sport et sciences sociales).

LENDREVIE, Jacques. LEVY, Julien. LINDON, Denis. *Mercator*. 7e édition. Paris : Dalloz, 2003.

LEWI, Georges. LACOEUILHE, Jérôme. *Branding management : la marque, de l'idée à l'action*. 2e édition. Paris : Pearson Education, 2007.

Ligue de Football Professionnel (DNCG). *Situation du football professionnel français, saison 2006/2007* [en ligne]. Mis en ligne en 2007 [consulté le 2 novembre 2008]. Disponible sur :

http://www.lfp.fr/actualiteLFP/dncg.asp

Ligue de Football Professionnel, Direction des Systèmes d'Information. *Statistiques*

provisoires de la période de mutation estivale 2008/2009. LFP, septembre 2009.

LIVIAN, Yves-Frédéric. *Organisation : théories et pratiques. Troisième édition.* Paris : Dunod, 2005.

LIVIAN, Yves-Frédéric. « Le rôle du contexte institutionnel dans les carrières des salariés. » In GUERRERO, Sylvie. CERDIN, Jean-Luc. ROGER, Alain (coordonné par). *La gestion des carrières : enjeux et perspectives*. Paris : Vuibert, 2004. (AGRH).

LORET, Alain (sous la direction de). *Sport et management : de l'éthique à la pratique*. Paris : éditions Revue EP.S, 1995.

LORET, Alain. *Concevoir le sport pour un nouveau siècle : quelles stratégies de développement pour les organisations sportives ?* Voiron : Presses Universitaires du Sport, 2004.

LOUART, Pierre. « La production des carrières : compétences organisationnelles ou performances individuelles ? » In GUERRERO, Sylvie. CERDIN, Jean-Luc. ROGER, Alain (coordonné par). *La gestion des carrières : enjeux et perspectives*. Paris : Vuibert, 2004. (AGRH).

MARLER, Janet H. MILKOVICH, George T. BARRINGER, Melissa W. *Boundaryless organizations and boundaryless careers : a new market for high-skilled temporary work*. Ithaca : Center for Advanced Human Resource Studies / Cornell University. Working paper series, WP 98-01.

MENGER, Pierre-Michel. *Portrait de l'artiste en travailleur*. Paris : Seuil, 2002.

MIGNON, Patrick. « Le sportif d'élite, un travailleur exemplaire ? » in NICOLLEAU, Franck (sous la direction de). *Où va le sportif d'élite ? Les risques du star system*. Paris : Dalloz, 2006.

MILANOVIC, Branko. « Globalization and goals : does soccer show the way ? » *Review of international political economy*, n°12, décembre 2005.

MILES, Matthew B. HUBERMAN, A. Michael. *Analyse des données qualitatives. Traduction de la deuxième édition par Martine Hlady Rispal (Université Bordeaux 4). Révision scientifique de Jean-Jacques Bonniol (Université de Provence, Aix-Marseille I)*. 2e édition. Bruxelles : De Boeck, 2003. (Méthodes en sciences humaines).

MILES, R.E. SNOW, C.C. « Twenty-first century careers. » In ARTHUR, M.B. ROUSSEAU, D.M. *The boundaryless career : a new employment principle for a new organizational era.* New York : Oxford University Press, 1996.

MINQUET, Jean-Paul Louis. « Sports, football et finance ». *Revue française de gestion*, 2004 – 3, n°150, p. 141-160.

MINQUET, Jean-Paul Louis. *Sports, finance, marketing et contrats implicites : l'exemple du football* [en ligne]. Congrès international de marketing, 2006. Disponible sur :

http://www.escp-eap.eu/conferences/marketing/2006_cp/Materiali/Paper/Fr/Minquet.pdf

MINQUET, Jean-Paul Louis. *Economie et gestion du sport : théorie et pratique*. City & York, 1997. (Les techniques).

MINTZBERG, Henry. *Le management : voyage au centre des organisations. 2e édition revue et corrigée*. Paris : Editions d'Organisation, 2004.

MIRALLES, Pierre. « Les nouvelles stratégies des clubs de football professionnel face à la guerre des talents ». *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 3, n°2, octobre 2005, p. 639-667.

MUCCHIELLI, Roger. *Le questionnaire dans l'enquête psycho-sociale*. 9e édition. Paris : ESF, 1990. (Formation permanente en sciences humaines).

NICOLLEAU, Franck (sous la direction de). *Où va le sportif d'élite ? Les risques du star system*. Paris : Dalloz, 2006.

NICOLLEAU, Franck. « Comment concilier la performance avec l'humanisme ? » In NICOLLEAU, Franck (sous la direction de). *Où va le sportif d'élite ? Les risques du star system*. Paris : Dalloz, 2006.

OBADIA, Lionel. « Le 'plaisir de jouer' : présence et métamorphoses du ludisme dans le football professionnel français ». *Socio-anthropologie*, n°13 – 2003, Jeux / Sports.

OHL, Fabien. « Les objets sportifs : comment des biens banalisés peuvent constituer des référents identitaires ». *Anthropologie et sociétés*, volume 27, n°2, 2003.

OZAWA, Taro. CROSS, John. HENDERSON, Steven. « Market orientation and financial performance of English professional football clubs ». *Journal of targeting, measurement and analysis for marketing*, vol. 13, n°1, 2004.

PACHE, Gilles. N'GOALA, Gilles. « Les strategies de creation et d'appropriation de la valeur dans un context d'incertitude majeure : le cas du football professionnel ». *Management & avenir,* n°46, 2011.

PATUREL, Robert. PATUREL, Marie-Hélène. « Le sportif, un acteur à ne pas oublier ! » In FONTANEL, Jacques. CHAIX, Pierre. BENSAHEL, Liliane. *Regards sur l'économie et le management du sport et des sportifs professionnels.* Paris : L'Harmattan, 2010

PAUTOT, Michel. *Le sport spectacle : les coulisses du sport business*. Paris : L'Harmattan, 2003. (Questions contemporaines).

PAUTOT, Serge. PAUTOT, Michel. *Les contrats de travail des sportifs*. Voiron : Presses Universitaires du Sport, 2007.

PERETTI, Jean-Marie. *Gestion des ressources humaines. 13ème édition (2005-2006).* Paris : Vuibert, 2005.

PONS, Frank. RICHELIEU, André. « Marketing stratégique du sport : le cas d'une franchise de la Ligue nationale de hockey ». *Revue française de gestion*, 2004 – 3, n°150, p. 161-175.

PRIMAULT, Didier. « Les conséquences de la dérégulation du marché du travail : données de cadrage. » In GOUGUET, Jean-Jacques (sous la direction de). *Le sport professionnel après l'arrêt Bosman : une analyse économique internationale.* Limoges : Presses Universitaires de Limoges / CDES, 2004.

RATIER, Michel. « L'image en marketing : cadre théorique d'un concept multidimensionnel ». *Cahiers de recherche en gestion*, IAE de Toulouse, n°2002 – 152.

RICHARDSON, Brendan. TURLEY, Darach. « Support *your* local team : resistance, subculture, and the desire for distinction ». *Advances in consumer research*, vol. 33, 2006.

RICHELIEU, André. *Mon équipe est une marque* [en ligne]. Québec : Faculté des Sciences de l'Administration, 2003 [consulté le 25 janvier 2009]. Disponible sur : http://www.fsa.laval.ca/rd

RICHELIEU, André. DESBORDES, Michel. *Néo-marketing du sport : regards croisés entre Europe et Amérique du Nord.* Paris : De Boeck, 2011. (Management et sport).

RIES, Al. RIES, Laura. *Les 20 lois du capital marque : construire et conserver des marques fortes et durables.* Paris : Dunod, 2000. (Fonctions de l'entreprise).

ROBERTS, Kevin. « Sportainment » [en ligne], *Sport Business*, 6 décembre 2010 [consulté le 2 août 2011]. Disponible sur : http://www.sportbusiness.com/print-edition/big-debate/sportainment

RUYTER, Ko de. WETZELS, Martin. « With a little help from my fans – Extending models of pro-social behaviour to explain supporters' intentions to buy soccer club shares ». *Journal of economic psychology*, n°21, 2000.

SEMPRINI, Andrea. *La marque*. Paris : Presses Universitaires de France, 1995. (Que sais-je ?).

SENAUX, Benoît. *Gouvernance des clubs de football professionnel : une approche partenariale*. ESSEC – Programme doctoral et université de Parix X Nanterre – CEROS. 13e conference de l'AIMS, 2004.

SICARD, Marie-Claude. *Ce que marque veut dire…* Paris : Editions d'Organisation, 2001.

SOBRY, Claude. « Du sport spectacle au sport business : synthèse des approches socio-économiques ». In *Management du sport : actualités, développements et orientations de la recherche*. Sous la direction de Patrick BOUCHET et Patrick PIGEASSOU. Montpellier : Editions AFRAPS, 2006.

STRAUSS, Anselm. CORBIN, Juliet. *Les fondements de la recherche qualitative : techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*. Fribourg : Academic Press Fribourg, 2004. (Res socialis).

THEVENET, Maurice. « Le retour du travail et la fin de la gestion des ressources humaines. » *Revue Française de Gestion*, n°126, novembre-décembre 1999, p. 11.

THIETART, Raymond-Alain et al. *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod, 1999.

TORGLER, Benno. « The economics of the FIFA football worldcup ». *KYKLOS*, vol. 57, fascicule 2, 2004.

TOUCHAIS, Lionel. « Le contrôle de gestion en situation d'incertitude : le cas du sport spectacle ». *Finance, contrôle, stratégie*, volume 4, n°1, mars 2001, p. 215-237.

TRIBOU, Gary. AUGE, Bernard. *Management du sport : marketing et gestion des clubs sportifs*. 2e édition. Paris : Dunod, 2006.

TUMBLETY, Joan. « La Coupe du Monde de football de 1938 en France : émergence du sport-spectacle et indifférence de l'Etat ». *Vingtième siècle*, 2007 – 1, n°93, p. 139-149.

USUNIER, J.-C. EASTERBY-SMITH, M. THORPE, R. *Introduction à la recherche en gestion*. 2e édition. Paris : Economica, 1993.(Gestion, Série Politique générale, finance et marketing).

VEILLEUX, Geneviève. *Nouvelles carrières à l'ère de l'économie du savoir : une étude dans le secteur des télécommunications*. Mémoire pour l'obtention du grade de maître ès arts. Québec : faculté des sciences sociales, université Laval, 2006.

VERDHEYDEN, Delphine. *Agent de sportifs*. Héricy : Editions du Puits Fleuri, 2004.

VILLEPREUX, Pierre. « Internationalisation, professionnalisation, médiatisation ». *Pouvoirs : revue française d'études constitutionnelles et politiques*, n°121, 2007.

WAHL, Alfred. *La balle au pied : histoire du football*. Paris : Gallimard, 2000.

WAHL, Alfred. LANFRANCHI, Pierre. *Les footballeurs professionnels des années trente à nos jours*. Paris : Hachette, 1995.

TABLE DES MATIERES

Introduction 6

Chapitre 1 : L'image et la marque, éléments clés d'une stratégie marketing 13

1. Image et marque, deux éléments stratégiques dans l'entreprise 14

1.1. L'image, un concept pluriel 15

1.2. La marque, un objet multidimensionnel 19

2. Les leviers de l'image et de la marque 29

2.1. Nature et usages de la marque 30

2.2. Les stratégies de marque 33

Chapitre 2 : Du sport amateur au sport business, de l'association sportive au club marque . 45

1. Le sport, un domaine vaste et pluriel 46

1.1. Une réalité contrastée 46

1.2. Variations autour du sport : sport spectacle, sport professionnel et modèle sportif européen 50

1.3. Deux exemples complémentaires : le football et le rugby 65

2. Le club sportif professionnel, une entreprise atypique concernée par les enjeux d'image et de marque 69

2.1. Le CSP, une entreprise parmi d'autres ? 70

2.2. Le CSP au cœur d'exigences de management stratégique 83

2.3. Image et marque pour un cSP 86

Chapitre 3 : Les carrières nomades, de l'entreprise au club sportif professionnel 96

1. La nomadisation des carrières : de la sédentarité à la mobilité 96

1.1. De la gestion du personnel à la GRH 97

1.2. Une réponse aux enjeux contemporains de la GRH et de l'environnement : la nomadisation des carrières 102

1.3. Quelques fondements des carrières nomades 111

2. Les ressources humaines dans le sport professionnel 122

2.1. Caractéristiques et originalité des ressources humaines et des carrières dans la sphère sportive 122

2.2. La volatilité des ressources humaines dans le sport professionnel 137

2.3. La nomadisation des carrières sportives : de la pertinence de l'application de la théorie des *boundaryless careers* au parcours du sportif professionnel 145

Chapitre 4 : Grille de lecture et méthodologie de la recherche 154

1. La lucarne de la recherche....154

1.1. Definition du Cadre de la recherche 155

1.2. Problématique et propositions de recherche 157

2. Proposition d'une grille de lecture 160

2.1. Grille de lecture versus Modele de recherche 160

2.2. Elaboration de la grille de lecture 161

3. Méthodologie de la recherche 166

3.1. Une recherche qualitative et exploratoire 166

3.2. Le terrain, entre rond central, buts et lignes de démarcation 173

Chapitre 5 : Traitement des données 192

1. Les étapes de la procédure d'analyse 192

2. Analyse du verbatim 193

2.1. Analyse agrégée 194

2.1. Analyse par types d'entretiens....200

Chapitre 6 : Discussion des propositions de recherche et implications managériales..... 230

1. Arbitrage des propositions de recherche....230

1.1. De la nécessité des recettes fatales 231

1.2. De véritables clubs marques 236

1.3. Les ressources humaines, un levier stratégique parmi d'autres 242

2. Implications managériales 247

2.1. Implications managériales pour le club 247

2.2. Implications managériales pour le joueur 256

3. Limites et perspectives de la recherche 262

Index des tableaux, figures et textes..... 265

Bibliographie 267