



Gouvernance des clubs de football professionnel : une approche partenariale

Benoît SENAUX

ESSEC – Programme Doctoral & Université de Paris X Nanterre – CEROS
Avenue Bernard Hirsch - BP 105
95021 CERGY PONTOISE Cedex

e-mail: senaux@essec.fr

tel: +33 1 42 70 19 21

Résumé :

Ce papier propose une analyse de la gouvernance d'entreprise des clubs de football professionnel en France. Il suggère qu'une approche partenariale pragmatique de la gouvernance des clubs est appropriée pour étudier le modèle sportif européen et propose une identification des attributs et de l'importance des différentes parties prenantes (stakeholders) –fondée sur la typologie proposée par Mitchell, Agle et Wood (1997)- permettant de mettre en évidence celles qui comptent vraiment et auxquelles les dirigeants devraient porter attention.

Les clubs sportifs professionnels constituent un sujet d'analyse intéressant pour les questions de gouvernance d'entreprise. De nombreux stakeholders aux buts variés sont présents et les jeux de pouvoir sont importants, particulièrement dans le modèle européen. De plus, contrairement à la plupart des industries, les clubs affichent un objectif reconnu en plus de la performance financière : la performance sportive.

Le cas du football professionnel en France est particulièrement intéressant. Non seulement le football est de loin le sport d'équipe le plus professionnel, avec notamment plusieurs clubs européens cotés en bourse, mais surtout les clubs de football français sont exemplaires par la complexité de leur environnement et l'héritage associatif qui les caractérise.

Le but de ce papier est donc d'enrichir la théorie de la gouvernance d'entreprise, dans une approche partenariale pragmatique sinon instrumentale, en la confrontant à des situations de stakeholders multiples et d'objectifs variés. Ce papier conclue que non seulement les clubs professionnels ont de nombreux stakeholders mais également que la médiatisation excessive tend à privilégier certains d'entre eux aux dépens des autres. Enfin, il met en évidence les limites des mécanismes de gouvernance traditionnels en présence d'objectifs divers et souvent confus et l'incapacité de la plupart des clubs à prendre en compte efficacement ces stakeholders dans un contexte passionné et d'une certaine manière irrationnel.

Les implications managériales ne sont pas absentes de cette étude : du fait de l'augmentation des sommes en jeu, la gestion des clubs sportifs professionnels devient en effet une question cruciale, d'autant plus que les modèles classiques ne semblent pas s'appliquer à cette activité particulière. En effet, bien que dirigés par des entrepreneurs à succès, la plupart des clubs tendent à présenter des performances financières peu satisfaisantes. Les résultats de cette étude pourraient apporter un éclairage nouveau sur des questions pratiques de gestion et ainsi être utiles tant pour les dirigeants de clubs que pour les régulateurs du football.

Mots clés : club sportif / football / gouvernance / stakeholder / performance

Les sommes en jeu dans le sport en général et les clubs professionnels de football en particulier sont de plus en plus importantes. Cependant, bien qu'ils soient souvent dirigés par des chefs d'entreprise ayant réussi, la plupart des clubs affichent des résultats financiers peu satisfaisants. Si la gestion est évidemment nécessaire pour les clubs sportifs professionnels, on peut raisonnablement se demander si l'analyse et les mécanismes managériaux traditionnels sont appropriés à cette industrie particulière. Ce papier se propose d'être une première étape dans l'étude de cette question et s'intéresse à la gouvernance d'entreprise des clubs professionnels de football en France.

La gouvernance d'entreprise peut être définie comme l'ensemble des dispositifs permettant d'encadrer l'action des dirigeants ou, pour reprendre la définition de Charreaux (1997), « le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui "gouvernent" leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ».

Cette définition, centrée sur le rôle des dirigeants, permet d'élargir le domaine du gouvernement des entreprises et de dépasser la seule relation entre les actionnaires et les dirigeants. Le problème de la gouvernance d'entreprise doit être replacé dans l'ensemble de contrats et de relations qu'entretient l'organisation (et ses dirigeants) avec ses multiples partenaires.

On distingue traditionnellement deux principaux modèles de gouvernance d'entreprise : le modèle actionnarial –qui se focalise sur la relation actionnaires vs dirigeants- et le modèle partenarial qui prend en compte les différentes parties prenantes (stakeholders) de la firme et insiste sur les mécanismes de contrôle internes (Plihon, Ponssard et Zarlowski, 2001).

La théorie des droits de propriété (Alchian et Demsetz, 1972) et la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976; Fama, 1980 ; Fama et Jensen, 1983) décrivent la firme comme un nœud de contrat entre facteurs de production ; cependant, ces théoriciens du modèle actionnarial, dans la lignée de Berle et Means (1932), se focalisent principalement sur la divergence d'intérêts entre actionnaires et dirigeants. Ils insistent sur les mécanismes externes de gouvernance pour superviser ces contrats : marché des prises de contrôle, marché du travail des dirigeants et conseils d'administration élus par les actionnaires.

Dans ce papier, nous adopterons volontairement une approche partenariale qui semble beaucoup plus appropriée pour appréhender dans sa totalité l'environnement complexe des clubs de football professionnel, spécialement en France. Cerner les différentes forces et qui pourraient s'opposer et influencer les décisions des clubs est en effet une étape indispensable afin de déterminer les objectifs de l'organisation et proposer les outils de gestion appropriés. On peut de plus avoir l'intuition que si les clubs sportifs professionnels semblent être si mal gérés, c'est peut-être parce que le résultat financier n'est ni le seul ni le principal objectif des différents stakeholders et que certains de ces stakeholders pourraient être favorisés aux dépens des autres. Un tel comportement pourrait menacer la survie de l'organisation sur le long terme. Dans la mesure où le sport est une industrie si particulière et propose une alternative à l'objectif de performance financière à travers la performance sportive, à la fois explicite et facilement mesurable, cette analyse de la gouvernance des clubs devrait pouvoir enrichir la réflexion sur la gouvernance d'entreprise en la confrontant à des situations de stakeholders multiples et d'objectifs variés et souvent confus, dans un environnement incertain et volatile

Après une revue des principaux travaux sur le modèle partenarial (Partie 1), nous essaierons d'identifier les stakeholders des clubs et leurs objectifs, et de déterminer auxquels de ces stakeholders les dirigeants devraient réellement prêter attention (Partie 2). Nous montrerons enfin l'inadaptation à cette industrie des mécanismes de gouvernance traditionnels, et suggérerons des alternatives potentielles (Partie 3).

1. GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET MODELE PARTENARIAL

1.1. LE CONCEPT DE "STAKEHOLDER" (PARTIE PRENANTE)

Le concept de 'stakeholders' et le développement du modèle partenarial sont clairement lié à l'ouvrage fondateur de Freeman publié en 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. La définition proposée par Freeman est relativement large : est stakeholder "tout groupe ou individu qui peut affecter ou est affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation" (p.46). La volonté de donner à ces groupes un rôle similaire à celui des actionnaires ('stockholders') est indubitablement présente dans le choix du mot 'stakeholder' comme le souligne Freeman: "En choisissant d'appeler ces groupes 'stakeholders', plutôt que 'groupes d'intérêts', 'constituants', ou 'publics', nous avons déjà mélangé 'fait' et 'valeur'. *Stakeholder* est un artefact littéraire évident choisi pour remettre en question l'importance

donnée aux 'stockholders'" (1999). Nous conserverons donc volontairement ce vocable dans ce papier, plutôt que son équivalent français 'partie prenante'.

Clarkson (1995) définit les stakeholders comme les individus ou groupes qui ont mis quelque chose en jeu dans leur relation avec la firme, volontairement ou non. Il introduit également une distinction entre stakeholders primaires et secondaires. Les stakeholders primaires sont ceux dont la participation continue est nécessaire à la survie de la firme : actionnaires et investisseurs, employés, clients et fournisseurs et enfin pouvoirs publics. Donaldson et Preston (1995) ajoutent les groupements professionnels et les groupes écologistes. Ces trois auteurs insistent sur la très forte dépendance entre la firme et ses stakeholders primaires. Les stakeholders secondaires, quant à eux, influencent ou sont affectés par la firme mais ne réalisent pas de transactions avec elle et ne sont pas essentiels à sa survie. Les médias, avec leur capacité à mobiliser l'opinion publique, peuvent probablement être considérés comme stakeholders secondaires (Clarkson, 1995). Cependant il est essentiel, d'après Donaldson et Preston (1995), de faire une différence entre les "influenceurs" et les "stakeholders" : certains peuvent être les deux, mais il y a sans aucun doute des stakeholders sans influence et des "influenceurs" n'ayant aucun enjeu (par exemple les médias).

Il y a indubitablement une dimension éthique derrière le concept de "stakeholder". Parmi les trois justifications du modèle partenarial proposées par Donaldson et Preston (1995) - descriptive, instrumentale et normative- la justification normative paraît être la principale, celle qui donne tout son sens à l'approche partenariale.

Sans mettre cette dimension totalement de côté, il semble cependant judicieux de tenir compte des commentaires, parfois durs mais sans doute réalistes, de Freeman (1999) et surtout Gioia (1999), insistants sur la praticabilité du modèle proposé dans un souci de rendre opérationnel de ce concept riche dans un monde réel plein de contraintes et de réticences. Un bon système de gouvernance dans cette optique est celui qui fera en sorte que les dirigeants prennent au mieux en compte les intérêts des différents stakeholders; les mécanismes de contrôle dans cette optique sont donc principalement internes, notamment ceux favorisant la négociation entre les parties.

1.2. QUESTIONS DE GOUVERNANCE

Aoki (1984) propose une solution coopérative comme une première approche de gouvernance dans un cadre relativement simplifié. Dans ce modèle, tous les stakeholders ont un intérêt

dans l'existence continue de la firme. Ils sont donc incités à coopérer plutôt que de subir les coûts d'un conflit ouvert. La firme selon Aoki est ainsi un équilibre organisationnel résultant d'un jeu coopératif. L'équilibre est atteint quand aucun des joueurs (les stakeholders) ne peut accroître son utilité sans risquer une perte d'utilité supérieure liée au retrait de la coalition d'un autre joueur. Dans cette approche, les dirigeants arbitrent entre les différents intérêts pour atteindre une solution coopérative.

Un développement plus récent est le modèle dynamique introduit par Hill et Jones (1992). Leur théorie de la firme est une théorie de l'agence généralisée qui étend le cadre traditionnel pour prendre en compte tous les stakeholders et appréhender les différentiels de pouvoir, notamment en niant l'existence de marchés efficients.

Hill et Jones introduisent une distinction entre les stakeholders en fonction de la taille de leur mise ('stake') dans la firme. Cette mise est, selon eux, fonction de leur investissement en actifs spécifiques (Williamson, 1984), c'est-à-dire des actifs qui ne peuvent être redéployés pour un autre usage sans une perte de valeur. Plus la mise des acteurs dans la firme sera importante, plus ils exigeront des mécanismes d'incitation et des structures de gouvernance solides pour protéger leur investissement en actifs spécifiques.

Cependant, chaque stakeholder -quelque soit l'importance de sa mise- fait partie du nœud de contrats implicites et explicites qui constituent la firme. Les dirigeants sont des stakeholders très particuliers puisqu'ils sont au centre de ce nœud et ont des relations contractuelles avec tous les autres stakeholders. A cause de cette position unique, ils peuvent être considérés comme les agents des autres stakeholders bien qu'ils ne soient la plupart du temps pas à strictement parler engagés par ces stakeholders. Il est dès lors de leur responsabilité de prendre les décisions conformes aux intérêts de l'ensemble des stakeholders.

Reprenant les conclusions de Williamson (1985), Hill et Jones considèrent que les processus d'ajustements par le marché sont caractérisés par des frictions, qui chez Williamson entraînent des coûts de transaction, telles que les barrières à l'entrée et à la sortie, la capacité des acteurs à mettre en scène leur environnement ou les inerties organisationnelles. Les marchés sont alors inefficients, ce qui explique l'existence de différentiels de pouvoir durables entre principaux et agents. Chaque stakeholder essaie de bénéficier de ces différentiels de pouvoir mais, du fait de leur position centrale, ce sont les dirigeants qui sont les mieux placés pour les exploiter.

L'approche dynamique proposée par Hill et Jones (1992) étend le modèle traditionnel de la théorie de l'agence en incluant l'ensemble des stakeholders de la firme. Du fait de l'inefficience du marché, d'autres mécanismes de gouvernance -inspirés des travaux d'Aoki (1984) et de Hirschman (1970)- devraient être utilisés. Cependant, cette approche atteint ses limites avec la difficulté à satisfaire les intérêts conflictuels de tous les stakeholders et l'incapacité d'identifier ceux qui comptent vraiment.

1.3.IMPORTANCE DES STAKEHOLDERS : QUI COMPTE VRAIMENT ?

La définition du concept de 'stakeholder', qu'elle soit large ou plus restrictive, est difficilement opérationnelle en état. Les dirigeants ont en effet des ressources limitées, du temps et une attention limités, et une patience limitée pour faire face aux contraintes extérieures (Cyert et March, 1963). Il semble donc difficile pour les dirigeants de réconcilier les intérêts divergents de nombreux stakeholders -comme le proposent Hill et Jones (1992)- s'ils ne sont pas capables d'identifier préalablement ceux sur qui concentrer leur attention.

La typologie proposée par Mitchell, Agle et Wood (1997) fournit un cadre pratique pour identifier les stakeholders qui comptent vraiment. Afin de clarifier le terme 'enjeu' ('stake'), Mitchell, Agle et Wood font d'abord une distinction entre les groupes qui ont une revendication, légitime ou non, par rapport à la firme ('claimants') et ceux qui ont le pouvoir d'influencer la firme ('influencers'). Ces deux éléments -légitimité et pouvoir- sont des attributs clés des stakeholders. Même si ces deux dimensions se chevauchent parfois, elles sont différentes et chacune peut être présente sans l'autre. Mais le pouvoir et la légitimité ne sont pas les seuls attributs. Un troisième doit être pris en compte: l'urgence. L'urgence est le niveau d'attention immédiate demandée par les stakeholders. C'est une combinaison de la sensibilité au temps et du caractère critique de la revendication. Introduire cette notion d'urgence permet de changer un modèle statique en un modèle dynamique où le temps est présent. Les différents types de stakeholders et leurs attributs respectifs sont résumés dans le Tableau 1.

Ces trois attributs permettent une identification a priori des stakeholders qui comptent. Cela reste néanmoins une évaluation subjective par les dirigeants qui déterminent les stakeholders importants auxquels ils prêteront attention. Les dirigeants peuvent ne pas percevoir certains attributs chez un stakeholder ou décider de prêter davantage attention à certains stakeholders en fonction des objectifs qu'ils poursuivent. Mitchell, Agle et Wood font l'hypothèse que plus

un stakeholder possède d'attributs -ou est perçu comme en possédant-, plus les dirigeants lui prêteront attention.

Tableau 1: Types de stakeholders et leurs attributs.

<i>Types \ Attributs</i>	Pouvoir	Légitimité	Urgence
Stakeholders latents :			
Dormant	<i>Pouvoir</i>		
Discretionnaire		<i>Légitimité</i>	
Revendiquant			<i>Urgence</i>
Stakeholders espérants :			
Dominant	<i>Pouvoir</i>	<i>Légitimité</i>	
Dépendant		<i>Légitimité</i>	<i>Urgence</i>
Dangereux	<i>Pouvoir</i>		<i>Urgence</i>
Stakeholders définitifs :	<i>Pouvoir</i>	<i>Légitimité</i>	<i>Urgence</i>

Les stakeholders latents ne possèdent qu'un attribut. Cependant, le modèle étant dynamique, ils peuvent devenir plus importants en acquérant un second attribut. Les dirigeants doivent particulièrement garder un œil sur les stakeholders dormants qui possèdent le pouvoir d'imposer leur volonté. Si une revendication légitime ou urgente apparaissait, ces stakeholders deviendraient alors rapidement très importants. Au contraire, les stakeholders discretionnaires ont une revendication légitime qui peuvent être satisfaite par la direction à sa discrétion.

Les stakeholders dominants sont à la fois puissants et légitimes. Ils constituent la “coalition dominante” de la firme.(Cyert et March, 1963). Ils sont généralement considérés comme les vrais stakeholders de la firme et des mécanismes formels de gouvernance existent pour eux. Bien que les dirigeants tendent naturellement à prêter beaucoup d'attention à ces stakeholders, les autres ne doivent pas être complètement oubliés puisqu'ils peuvent également devenir dominants voire définitifs avec le temps et par le jeu des coalitions. C'est notamment le cas des stakeholders dépendants qui ont des revendications légitimes et urgentes mais aucun pouvoir et dépendent donc des autres pour obtenir le pouvoir nécessaire pour imposer leur volonté.

Cette typologie permet d'identifier les stakeholders qui comptent et qui devraient concentrer l'attention et les efforts des dirigeants, mais met également l'accent sur le caractère dynamique de la relation stakeholders-dirigeants : par le jeu des coalitions, de l'action politique ou du construit social de la réalité, tout stakeholder peut devenir définitif quelque soit son statut

initial. Cela signifie que, si les dirigeants devraient porter une attention particulière à certains types de stakeholders, ils ne doivent pas complètement négliger les autres au risque d'avoir des difficultés plus tard. Enfin et surtout, cette approche rend le modèle partenarial plus opérationnel et pragmatique alors qu'il a été traditionnellement développé autour d'un noyau normatif qui insiste sur la légitimité des revendications aux dépens d'une réalité dans laquelle le pouvoir et l'urgence ont leur importance.

2. APPLICATION AUX CLUBS SPORTIFS PROFESSIONNELS

2.1.METHODOLOGIE

La méthodologie globale de cette recherche a été organisée en deux grandes étapes. Tout d'abord, une analyse préliminaire des clubs de football professionnel à partir de la littérature existante en économie et sociologie du sport a été effectuée pour identifier les stakeholders saillants et leurs attributs. Une fois cette grille d'analyse en place, j'ai procédé à étude de cas plus typique (Yin, 1984 ; Eisenhardt et Bourgeois, 1988) avec un double objectif en tête : confirmer ou invalider le modèle proposé, mais aussi et surtout dans une perspective de construction théorique à travers l'identification d'éléments marquants ou extrêmes.

Glaser et Strauss (1967) recommandent que la construction d'une théorie fondée ('grounded theory') commence par la collecte de données et que des catégories théoriques émergent seulement à partir des observations du terrain. Il est néanmoins largement admis qu'une spécification a priori des construits et l'identification de variables ou relations potentiellement intéressantes, en référence à la littérature existante, peut être utile pour esquisser les contours du schéma de recherche (Mintzberg, 1979, Gioia et Chittipeddi, 1991). J'ai volontairement adopté une approche abductive ou plus précisément un processus récursif abduction-déduction-induction avec des itérations entre théorie et observations empiriques (David, 2000). Finalement, comme le suggèrent Pettigrew (1990) et Eisenhardt (1989), j'ai choisi des cas présentant des situations extrêmes et polarisés. En effet, un tel 'échantillonnage théorique' favorise l'observation de situations marquantes et autorise une meilleure réplique ou extension de la théorie émergente.

Une étude de cas approfondie de trois clubs de football en France et en Angleterre a été lancée. Elle repose sur des entretiens qualitatifs semi-guidés des différents stakeholders, dont les dirigeants, et sur l'analyse de données secondaires internes (sites internet, rapports annuels) et externes (presse). Les clubs sélectionnés sont typiques des différentes situations

prévalent dans le football professionnel. Dans chaque pays, le premier club (A) a un gros budget et une large base de supporters. Il vise de bons résultats en Ligue 1 (ou Premier League) et en coupe d'Europe ; c'est un club leader, concourant pour la première place, dans un environnement plus instable que celui des autres dans la mesure où ce club a des objectifs sportifs plus ambitieux, dont la réalisation est toujours quelque peu aléatoire. De plus, ce club subit une couverture médiatique permanente, qui amplifie tout événement sportif ou de gestion. Le deuxième club (B) est un club de taille moyenne luttant pour une position en milieu de tableau en Ligue 1 et un succès occasionnel en Coupe ; il peut adopter une approche plus prudente et à long terme dans la mesure où être classé en huitième ou quinzième position ne fait pas une différence significative ; ce club ne fait pas la une des journaux toutes les semaines. Le troisième club (C) est plus petit, jouant en Ligue 2, avec un statut plus proche de l'amateurisme. Il ne cherche pas à être promu dans la division supérieure et remonterait rapidement en cas d'éventuelle rétrogradation. Ce club n'est pas vraiment affecté par l'incertitude des résultats sportifs ou l'instabilité de l'environnement.

A ce jour, une vingtaine d'entretiens d'une durée moyenne d'1h30 ont déjà été menés en France, alors que l'étude des clubs anglais s'est, à ce stade, faite principalement au travers de données secondaires. Bien que préliminaires, ces résultats laissent déjà envisager des développements intéressants et de belles perspectives.

2.2.IDENTIFICATION DES STAKEHOLDERS

2.2.1. Les actionnaires

Les actionnaires sont le centre d'intérêt historique de la gouvernance d'entreprise. Ils sont en effet non seulement au cœur du modèle actionnarial, mais aussi un groupe de stakeholders essentiel.

Leur légitimité, en tant que propriétaire du capital de la firme -même si cela ne veut pas dire propriétaire de la firme- est évident, de même que leur pouvoir. Ils font indubitablement partie de la coalition dominante. Le problème dans le cas présent n'est pas tant de les identifier comme des stakeholders importants mais beaucoup plus de déterminer leurs objectifs. Dans la littérature classique, ceux-ci sont de maximiser la valeur de la firme, et donc ses profits, mais cela n'est pas aussi clair dans le sport. Les actionnaires semblent au contraire avoir des intérêts variés, allant de la passion sportive à la recherche du profit, en passant par la renommée, les objectifs promotionnels ou politiques, l'ego etc... Non seulement ces objectifs sont nombreux, mais ils sont aussi rarement explicites et souvent confus.

On peut cependant faire l'hypothèse que la plupart de ces objectifs 'accessoires' sont sous-jacents à la performance sportive. Il y a alors deux objectifs principaux : la performance sportive et les résultats financiers, les autres étant subordonnés à leur achèvement. Ces deux objectifs ne peuvent malheureusement pas être confondus : si les ventes sont effectivement corrélées aux résultats sportifs, ceux-ci sont liés à la masse salariale (reflétant le niveau des joueurs) et une augmentation de ces charges de salaires est plus que proportionnelles à -et donc non compensée par- l'augmentation des ventes (Szymanski et Smith, 1997)

On pourrait s'attendre à ce que les entreprises qui investissent dans les clubs se focalisent un peu moins sur la performance sur le terrain et adoptent un comportement plus rationnel que les investisseurs individuels plus passionnés. Pourtant, leur investissement suit souvent une logique originale. La plupart d'entre eux sont en effet des groupes de télévision -en France, Canal + au Paris St Germain, M6 à Bordeaux et Pathé à Lyon- dont l'objectif est avant tout de prendre position afin d'avoir un éventuel contrôle des droits télévisuels des clubs. Dans le cas de Canal +, il y avait même jusqu'à récemment une tendance à mélanger les intérêts du club et ceux de la chaîne : l'objectif était, à travers le PSG, d'assurer le caractère attractif du championnat de France retransmis par la chaîne, ce qui pouvait vouloir dire faire des investissements énormes en achetant des joueurs vedettes au niveau du club afin de faire des profits plus importants au niveau de la maison mère.

Déterminer les objectifs et intérêts des actionnaires des clubs n'est pas facile. La tâche est encore plus complexe quand on cherche à prendre en compte les intérêts des autres stakeholders.

2.2.2. Les joueurs

Les premiers acteurs qui viennent à l'esprit quand on parle de clubs sportifs sont évidemment les joueurs. En fait, ce groupe pourrait probablement être étendu à tout le personnel sportif, incluant les entraîneurs, qui partage la même culture et les mêmes objectifs.

Les employés sont traditionnellement considérés comme un stakeholder important (Clarkson, 1995). Cependant, les joueurs dans un club sportif professionnel sont encore plus prépondérants et représentent une catégorie spécifique d'employés avec de fortes caractéristiques.

Le sport, comme emploi, présente certaines particularités profondes. Les avantages et inconvénients non pécuniaires sont très marqués (Sloane, 1969). La satisfaction de jouer est

sans aucun doute un avantage (des milliers d'amateurs le font pour le plaisir et les joueurs professionnels sont aussi passionnés qu'eux). De même le fait d'être une célébrité -dans le cas des joueurs vedettes- procure des opportunités de revenus additionnels, notamment par le biais des contrats publicitaires. Les revenus en nature tels que la voiture du sponsor ou la mise à disposition d'une villa ne sont pas non plus négligeables. Il y a à l'opposé deux inconvénients majeurs : une carrière est brève (rarement plus de 15 ans et beaucoup moins au sommet) et relativement aléatoire, notamment avec les risques de blessures. Tous ces éléments aident à comprendre les relations entre les joueurs et leur club.

Le concept d'“investissement en actif spécifique” (Williamson, 1985; Hill et Jones, 1992) permet de mettre l'accent sur le rôle des joueurs du fait de leur 'mise' très spécifique, et ainsi de souligner leur demande de structures de gouvernance pour garantir leur investissement en actifs spécifiques dans la firme. On pourrait raisonnablement se demander pourquoi leur investissement est si spécifique alors que le football semble être caractérisé par des transferts de joueurs pour des montants considérables et une augmentation forte et régulière des salaires. La réponse est multiple, mais il convient de se rappeler que tous les joueurs professionnels ne sont pas des vedettes. Tout d'abord, il est très difficile d'établir un "coût de redéploiement" précis puisque dans la plupart des cas les joueurs ne partent que quand ils sont vendus ou quand un club veut les acheter; néanmoins, le taux de chômage des joueurs est loin d'être nul. Ensuite, il y a très peu de clubs professionnels de football en France ou même en Europe, ce qui représente un nombre limité d'opportunités (une équipe étant composée de 11 joueurs sur le terrain, les clubs ont rarement plus de 25-30 joueurs sous contrat). Cela est accentué par le fait qu'il y a encore moins de clubs ayant des ambitions sportives d'un niveau donné -un joueur recherche aussi, sinon d'abord, à se construire un palmarès- ou ayant suffisamment d'argent pour investir (au sein de la Ligue 1 française, le plus gros budget est plus de 5 fois supérieur au plus petit budget; le rapport est similaire dans la Premier League anglaise sans prendre en compte Manchester United -de 1 à 8 sinon). De plus, les capacités des joueurs sont en fait encore plus spécifiques : les joueurs professionnels ne sont pas mutuellement substituables; il y a des gardiens de but, des défenseurs, des milieux de terrain et des attaquants, mais aussi des gauchers ou des droitiers, des latéraux ou des centraux etc... Une équipe composée de onze attaquants, aussi bons soient-ils, ne pourra probablement jamais gagner une compétition parce qu'elle ne sera pas équilibrée. Dans un sport collectif, le talent individuel n'est généralement pas suffisant en lui-même, ce qui importe avant tout est la complémentarité des joueurs. Enfin, le système de transfert introduit des éléments tels que les

périodes de transfert -afin d'assurer une relative stabilité des équipes- qui constituent des obstacles à la sortie. En gardant à l'esprit que la carrière d'un joueur est très courte, perdre quelques mois est certainement un coût de redéploiement significatif.

Par ailleurs, les joueurs clés tendent à représenter un investissement en actifs spécifiques pour leur club puisqu'ils sont difficiles et coûteux à remplacer (importance des indemnités de transfert) et que l'intégration d'un joueur dans une équipe est toujours un défi, quelques soient ses qualités intrinsèques.

Le premier attribut des employés est traditionnellement leur légitimité. Dans le cas des joueurs, la légitimité de leur revendication (habituellement des salaires plus élevés) est critiquée: ils font une activité que la plupart des gens font pour le plaisir et sont extrêmement bien payés pour cela. Néanmoins, trois éléments supportent leur légitimité. D'abord leur carrière est courte et aléatoire. Ensuite, ils ont un investissement en actifs spécifiques et il est alors légitime que cet investissement soit correctement rémunéré. Enfin, la médiatisation du sport rend explicite la valeur de chaque joueur, à la fois par une appréciation instantanée de sa production (le match) et par les rumeurs de transfert. Il y a ainsi que sorte de valeur de marché pour chaque joueur, sur laquelle il peut fonder ses revendications.

Les joueurs ont également beaucoup plus de pouvoir qu'un employé quelconque. Ce pouvoir peut s'exprimer à travers des grèves ou des lock-outs mais est aussi et surtout présent à un niveau plus individuel : l'attitude d'un joueur a un impact fort sur la performance de l'équipe. De plus, ses revendications seront reprises et amplifiées par les médias et les supporters. Enfin, l'existence d'un marché des transferts actif donne aux joueurs la possibilité de quitter un club avec lequel ils sont sous contrat, moyennant une indemnité de transfert. Le pouvoir des joueurs repose donc à la fois sur leur contribution spécifique, difficilement substituable, et sur leur capacité à utiliser la prise de parole et la défection, dont la menace réelle rend la prise de parole encore plus efficace (Hirschman, 1970).

La présence d'un troisième attribut, l'urgence, est une conséquence naturelle de ce qui a été dit plus haut. Du fait de l'impact qu'un joueur peut avoir sur la production d'un club, et plus généralement sur ses performances sportives et son image, les dirigeants considèrent généralement les revendication du joueur comme à la fois critique et sensible au temps.

Suivant la typologie proposée par Mitchell, Agle et Wood (1997), les joueurs possèdent les trois attributs -légitimité, pouvoir et urgence- et sont par conséquent des stakeholders définitifs. L'attention qui leur est prêtée par les dirigeants confirme cette identification et

paraît d'autant plus naturelle que l'objectif affiché des joueurs est la performance sportive qui est également un des objectifs proclamés du club.

Cependant, il est intéressant de noter que -tout en étant légitime, puissante et urgente- la revendication d'un joueur peut aller à l'encontre des intérêts du club et de sa participation à la coalition : c'est notamment le cas des joueurs qui veulent quitter le club, quelque en soit la raison. Les dirigeants doivent néanmoins porter une réelle attention à de telles revendications et y répondre convenablement s'ils ne veulent pas pénaliser encore davantage le club. Ils se focaliseront ainsi sur la négociation de l'indemnité de transfert, s'assureront de la motivation du joueur pendant ses derniers matchs, protégeront le moral de l'équipe en évitant les tensions inutiles, donneront une image positive du club pour les recrues futures etc...

2.2.3. Les ligues et fédérations

Le rôle des ligues est très clair aux Etats-Unis. Elles se comportent plus ou moins comme un cartel de franchises et leur objectif affiché est de maximiser leur profit. Au contraire, la situation en Europe est très complexe et le rôle des ligues et fédérations est beaucoup plus ambigu et parfois contradictoire.

Les fédérations et ligues possèdent intrinsèquement les attributs de pouvoir et légitimité. Elles organisent les compétitions et élaborent les règles du jeu et les règlements administratifs. Leur pouvoir disciplinaire et normatif est énorme (Gasparini, 2000). La meilleure illustration de ce pouvoir est la relégation de l'Olympique de Marseille en 1993, alors que le club venait juste de gagner le championnat de France et la Champions League européenne. En France, les ligues et fédérations ont également un fort pouvoir financier puisqu'elles possèdent et contrôlent les droits télévisuels qui représentent plus de 50% du budget des clubs. Cette situation particulière est en train d'évoluer et dans les autres pays européens, les clubs possèdent maintenant ces droits même si leur vente est collective.

Cependant, le rôle de ces stakeholders est avant tout de garantir le respect des règles communes à tous les clubs. Ils peuvent contrôler les états financiers des clubs sur une base régulière, mais leur rôle n'est pas de participer de manière active à la gestion des clubs. Dans le cours normal des choses, ces stakeholders seront probablement dormants mais ont la capacité de devenir dominants voire définitifs si une revendication apparaît, leur relation avec le club étant fondamentalement légitime. Mais il faut garder à l'esprit que les clubs sont aussi des stakeholders importants de ces organisations et ont des représentants dans leur conseil d'administration. En effet, les équipes professionnelles amènent à la fois de l'argent et de

l'image à leur sport en général, fournissent les joueurs pour les sélections nationales etc... C'est peut-être en ce sens que les ligues et fédérations peuvent devenir des stakeholders importants dans la mesure où la capacité de certains clubs d'influencer leurs décisions pourrait avoir un impact défavorable sur d'autres clubs (à travers un changement du mode de redistribution des droits TV par exemple).

2.2.4. Les collectivités locales

Dans l'approche partenariale, les collectivités locales sont généralement vues comme un stakeholder qui, en échange d'équipement public ou d'avantages fiscaux, attend des entreprises une production de bien être, de l'emploi, un respect de l'environnement etc... Le sport n'est pas une exception et au contraire à toujours eu des relations étroites avec les pouvoirs publics. Bien que ces relations aient été à l'origine fondées sur des besoins éducatifs et des soucis de santé publique, le sport est rapidement devenu un outil électoral (Gasparini, 2000). Cela est évidemment encore plus le cas des sports d'équipe professionnels.

Dans cette logique, le football est une animation locale ayant peu de concurrents, mais est avant tout une opportunité de réunir les habitants autour de leur équipe, source de fierté. Les "derbys", ces matchs opposants des équipes proches géographiquement, sont très attendus. Plus généralement, le football est une source de renommée qui donne à la ville une image positive de dynamisme et constitue un moyen de promotion que peu de petites ou moyennes villes pourraient s'offrir autrement (Le Noé, 2002).

Pour toutes ces raisons, les collectivités supportent l'équipe locale par des subventions directes (maintenant plafonnées à 2,3 millions d'euros par an en France) mais surtout par la mise à disposition d'équipements publics, notamment les stades. Ces subventions indirectes représentent des montants conséquents et ne sont pas une particularité française. En Europe, le cas de l'Angleterre où la plupart des clubs possèdent leurs installations est une exception et même les franchises américaines bénéficient d'un tel support, faisant souvent monter les enchères entre villes voulant attirer l'équipe (Cheffins, 1999).

Ce support donne de la légitimité aux revendications des collectivités locales qui veulent des effets sociaux positifs pour leur territoire (ainsi en France les subventions directes ne peuvent maintenant plus être accordées qu'en contrepartie d'actions sociales telles que la formation des jeunes). On pourrait également imaginer que le contrôle de telles subventions et la propriété des stades donne un pouvoir significatif aux collectivités. Il apparaît cependant que les collectivités locales sont assez dépendantes, et donc impuissantes, devant les clubs

professionnels. Si un club était relégué, rencontrait des difficultés financières ou jouait dans un stade excentré, l'ensemble du territoire local en supporterait les conséquences en terme d'image et de dynamisme. Mais avant tout, une telle situation pourrait avoir un impact électoral négatif dans la mesure où les contribuables-supporteurs pourraient reprocher aux collectivités de ne pas avoir suffisamment soutenu le club.

En conséquence, les collectivités locales devraient probablement être considérées comme des stakeholders discrétionnaires, dont les revendications devraient être prises en compte par les dirigeants des clubs afin d'éviter qu'elles n'utilisent leur pouvoir, négatif pour les deux parties. Par ailleurs, satisfaire ces revendications de davantage d'actions sociales peut avoir des effets positifs sur l'image du club et se révéler intéressant en terme de marketing.

2.2.5. L'association support

Le sport en Europe a traditionnellement été organisé en association. Avec le développement du professionnalisme, de nouvelles structures légales ont progressivement été mises en place changeant les associations en sociétés. Si en Angleterre les clubs ont commencé à être changés en sociétés par actions dès la fin du 19^{ème} siècle, la situation a été beaucoup plus lente à évoluer dans le rester de l'Europe et les entités à but non-lucratif étaient la règle jusqu'à très récemment.

En France, les structures professionnelles sont maintenant constituées en sociétés par actions qui peuvent prendre différentes formes. La plus récente, la Société Anonyme Sportive Professionnelle (SASP) créée en 1999 et applicable depuis 2001, est de loin la plus adoptée et autorise enfin la distribution de dividendes et le paiement des dirigeants, ce qui n'était pas le cas des précédentes formes juridiques. De plus, l'association historique n'est plus obligée de contrôler un pourcentage minimum du capital ni d'être présente au conseil d'administration. Néanmoins l'association, qui garde le contrôle des équipes amateurs et parfois du centre de formation, reste incontournable. Alors que dans les autres pays européens le numéro d'affiliation (qui permet de participer aux compétitions) et la marque sont contrôlées par la structure commerciale, ils restent la possession de l'association en France. Les clubs professionnels doivent passer une convention, dont la durée ne peut excéder 4 ans, avec l'association pour pouvoir les utiliser.

L'association est donc indubitablement un stakeholder puissant. Mais puisque avec ces nouvelles structures juridiques elle ne doit plus obligatoirement détenir du capital du club professionnel, elle a perdu une partie de sa légitimité. L'association support est alors

d'avantage un stakeholder dormant qui peut cependant rapidement devenir dominant ou définitif : toute action de la section professionnelle qui mettrait en danger la marque, que ce soit par une rétrogradation ou par de mauvais comportements, pourrait légitimement entraîner une réaction de l'association puisqu'elle est propriétaire de cette marque. De plus, il y a un héritage, une culture d'influence par l'association qui est susceptible de durer encore quelques années, particulièrement dans les petits clubs.

Néanmoins, le contexte légal évolue rapidement et il y a maintenant des discussions pour transférer une partie des droits de propriété de la marque et des droits télévisuels aux sections professionnelles

2.2.6. Spectateurs et supporteurs

Les spectateurs et supporteurs sont les consommateurs finaux du spectacle sportif, soit directement soit indirectement (téléspectateurs, cible du sponsor etc...). Ils peuvent également avoir un rôle d'encouragement fort, notamment pour les matchs à domicile, soutenant ainsi la performance sportive de l'équipe; ils sont le "douzième homme".

Même s'il serait probablement intéressant de différencier les 'fans engagés' et les 'supporteurs en pantoufles' dont l'investissement, les objectifs et la mise dans le club sont significativement différents (Hoehn et Szymansky, 1999), nous nous concentrerons ici sur les premiers qui sont indubitablement des stakeholders du club, ce qui est moins sûr des seconds.

La légitimité de ces fans est claire : ils viennent à tous les matchs, achètent les tenues du club, sont engagés et fidèles au club généralement depuis leur enfance etc... L'attribut de pouvoir est également très présent : bien que le club ne souffrirait sans doute pas, sur le court terme, de leur absence (ce sont en général des abonnés), ce serait un réel problème sur le long terme dans la mesure où elle n'influencerait pas seulement la billetterie mais aussi les droits télévisuels et le sponsoring, qui sont indirectement liés à la fréquentation du stade. Surtout, ces fans engagés ont un impressionnant pouvoir d'expression de leurs revendications dans le stade et d'impact sur la performance de l'équipe. Enfin, l'urgence est une caractéristique fréquente de ces revendications : trois ou quatre mauvais matchs d'affilés et la situation devient critique et une réponse rapide est attendue.

Les supporteurs engagés, qui indirectement représenteront sans doute les intérêts de tous les spectateurs, sont ainsi des stakeholders dominants et souvent définitifs, parfois dangereux quand leur revendication n'est pas totalement légitime. Le mécanisme de gouvernance naturel de ces stakeholders est d'exprimer leurs revendications dans le stade, mais des relations plus

formelles avec les clubs tendent à se mettre en place, à la fois pour bénéficier de leur opinion et pour contrôler / anticiper leurs réactions.

2.2.7. Télévisions et autres sponsors

Les télévisions et sponsors peuvent être des actionnaires du club, pour lesquels nous avons donné précédemment quelques éléments d'analyse. Dans ce cas, le président du club ou au moins des membres du conseil d'administration sont des représentants de ces actionnaires.

Dans le cas de 'simples' sponsors, leur relation avec le club est assez limitée et tend à être intégralement écrite dans un contrat. En de rares occasions, ils peuvent légitimement revendiquer que la politique ou l'image du club n'est pas en ligne avec l'image qu'ils veulent donner d'eux et menacer de retirer leur sponsoring. Cela a par exemple été invoqué par certains sponsors envers des clubs ayant des supporters racistes reconnus. Cependant, cette légitimité est relativement limitée et ces sponsors ne veulent généralement pas, et n'ont pas les compétences pour, participer davantage à la gestion des clubs.

En ce qui concerne les télévisions, elles n'ont également aucune raison ou légitimité à prendre part à la gestion des clubs, d'autant plus que les droits télévisuels sont pour l'instant possédés et vendus au niveau des ligues et fédérations. Néanmoins, du fait de l'importance de leur financement (plus de 50% du budget des clubs) et de leur capacité à exprimer toute revendication potentielle, les télévisions sont des stakeholders puissants auxquels les fédérations, ligues, mais aussi clubs et joueurs devraient prêter attention. De plus en plus de matchs sont décalés, l'heure du coup d'envoi changée, la structure des compétitions altérée (cf la Champions League) afin de satisfaire les exigences des télévisions, parfois aux dépens de la récupération des joueurs. Par ailleurs, la tendance dans tous les pays européens est à une diminution ou du moins une stabilisation des droits télévisuels, ce qui reflète le pouvoir croissant des télévisions. Ces stakeholders pourraient devenir particulièrement dominants (et déterminés) le jour où les clubs posséderont leurs droits télévisuels et essaieront de les commercialiser individuellement, comme la crise du championnat italien au début de la saison 2002-03 l'a bien montré.

D'autres stakeholders tels les médias (presse), les agents de joueurs ou les régulateurs (Commission européenne, Etat) n'ont pas été analysés ici bien qu'ils influencent probablement la concurrence entre les clubs et donnent de l'écho aux revendications d'autres stakeholders.

Néanmoins, ils ont généralement été considérés par la théorie comme des stakeholders secondaires et peu importants ou bien seront plus probablement pris en compte au niveau institutionnel (par les fédérations et ligues, mais aussi sans doute les groupements professionnels).

Maintenant que les objectifs et attributs des différents stakeholders directs des clubs professionnels de football ont été identifiés, nous nous proposons d'analyser la potentielle application des mécanismes de gouvernance traditionnels et les particularités du sport.

3. MECANISMES DE GOUVERNANCE ET PARTICULARITES DU SPORT

3.1.ASYMETRIE D'INFORMATION

Le concept d'asymétrie d'information est central dans la littérature sur la gouvernance d'entreprise. Cependant, cette question ne semble pas essentielle dans le cas des clubs sportifs professionnels : les contrats des joueurs sont connus et envoyés à la Ligue pour approbation, les salaires des joueurs et leur valeur sont relativement bien connus à travers la couverture médiatique, la production (les matchs) est souvent retransmise en directe à la télévision, il y a un classement précis des clubs en fonction de leur performance sportive relative (ce qui dans une autre industrie reviendrait à connaître les coûts de production d'un concurrent et la qualité de sa production), le nombre d'abonnés ainsi que l'affluence à chaque match est connue, les projets d'investissements (achat de joueurs) sont ébruités avant même d'être officiels, les droits télévisuels sont calculés suivant un barème précis, le montant du sponsoring ou des subventions est public etc...

Même si les clubs conservent une certaine culture du secret, notamment en ce qui concerne le détail de leurs éléments financiers, parler d'asymétrie d'information serait sans doute abusif dans la mesure où toutes les informations significatives sont connues ou estimables du fait de la forte médiatisation du sport (et aussi, il faut le reconnaître, des efforts de la Ligue afin de garantir plus de transparence et une meilleure gestion).

3.2.CONSEIL D'ADMINISTRATION ET REGULATION PAR LE MARCHE

Les mécanismes de gouvernance traditionnels tels que le rôle du conseil d'administration ou la régulation par le marché, privilégiés par le modèle actionnarial, semblent relativement inefficients ou inadaptés aux clubs sportifs professionnels.

Le conseil d'administration des clubs pourrait avoir un rôle clé et être l'endroit où les différents stakeholders se rencontrent régulièrement. La participation des représentants des

supporteurs est de plus en plus fréquente, soit directement soit à travers d'autres instances ou par des réunions régulières mais informelles. L'association historique est habituellement largement représentée dans le conseil d'administration de la structure professionnelle. Mais le problème principal est avant tout de contrôler et d'impliquer le personnel sportif (joueurs et entraîneurs).

Avoir un représentant des joueurs, en tant que groupe de stakeholders, ne serait probablement pas aisé car ils ne restent pas toujours très longtemps dans le club et sont souvent égocentriques, en partie à cause de la brièveté de leur carrière. Néanmoins, il semble intéressant pour ne pas dire indispensable d'inclure un représentant de la sphère sportive, qui pourrait être l'entraîneur, dans le conseil d'administration. L'évolution récente en Angleterre est à la nomination de 'managers' sportifs dont les fonctions couvrent non seulement l'entraînement -qui est en pratique de plus en plus délégué à des assistants- mais aussi des tâches plus administratives. Un tel changement pourrait induire une certaine implication dans la vie du club comme entreprise et non plus seulement comme équipe sportive. Par ailleurs, le conseil d'administration devrait conserver un important pouvoir de contrôle ex ante en terme de recrutement, de loin la plus forte source d'investissement et de dépenses récurrentes (salaires), et ne pas donner les pleins pouvoirs à l'entraîneur comme c'est encore trop souvent le cas.

En ce qui concerne la régulation par le marché, l'industrie du sport présente certaines spécificités. Ainsi, parler d'un marché des prises de contrôle, qui est généralement considéré dans le modèle actionnarial comme la solution de dernier recours dont l'existence rend crédible tous les autres mécanismes, est difficilement envisageable dans le cas des clubs sportifs professionnels : en France les clubs ne sont pas cotés ; il y a relativement peu d'investisseurs susceptibles de s'intéresser à une activité aussi aléatoire (incertitude des résultats sportifs notamment) et ces investisseurs ne peuvent pas, pour des raisons évidentes d'équité sportive, investir dans deux clubs du même sport; mais surtout –du fait de la convention la liant au club- l'association-support conserve un pouvoir d'approbation assez fort, sans même mentionner les éventuelles difficultés d'acceptation par les fans et les joueurs.

Il en est de même du marché du travail des dirigeants : ceux-ci sont souvent des représentants directs de l'actionnaire principal et, jusqu'à la création, de la SASP ne pouvaient pas être rémunérés, comme c'était également le cas dans d'autres pays européens. Par ailleurs, en plus des qualités nécessaires pour être accepté par les différents stakeholders dans une industrie si

petite et exposée médiatiquement, l'identification presque personnalisée à un club rend difficile le passage dans un autre club, même si cela commence à changer avec la professionnalisation croissante des dirigeants.

3.3.MARCHE DE L'EMPLOI DES JOUEURS

Concernant le marché du travail des salariés sportifs, la situation est plus ambiguë. Comme nous l'avons vu précédemment, ce marché est plutôt davantage transparent et liquide que le marché de l'emploi d'autres activités : c'est sans doute le seul marché réellement européen pour ne pas dire mondial (mêmes règles du jeu et pas de barrière linguistique), la performance et la valeur des joueurs sont connues et médiatisées à outrance, l'information sur les transferts est abondante, et un transfert toujours possible avant l'échéance du contrat du joueur. *A contrario*, ce marché peut aussi présenter des frictions : il est parfois difficile d'isoler la performance d'un joueur de celle de l'équipe, il n'existe qu'un nombre limité de joueurs et d'équipes ayant respectivement des compétences et des exigences très spécifiques et les périodes de transferts sont limitées dans le temps afin de ne pas perturber les compétitions (inter saison et *mercato* d'hiver en football). Enfin ce marché semble présenter de gros problèmes de régulation : s'il confronte effectivement une offre et une demande de joueurs, on assiste cependant à une surenchère entre les acheteurs conduisant à une surévaluation des joueurs et à la constitution d'une bulle spéculative, phénomène qui s'explique à la fois par le fait qu'il y a une grande différence entre être le premier et être dans les premiers et surtout par le mécanisme pernicieux des transferts dans lequel en pensant réaliser une grosse plus-value quelques années plus tard ou simplement pour améliorer leurs bilans (les frais de transferts sont immobilisés et amortis en Angleterre par exemple –AMIR et LIVNE, 1999) de nombreux clubs se livrent à des transferts complètement déconnectés de la réalité, entraînant avec eux les salaires des joueurs. Les nouvelles mesures instituées lors de la saison 2001-2002 en accord entre la FIFA et la Commission Européenne sont sensées permettre un contrôle de ces dérives, et semblent porter leurs fruits. Cela pose cependant d'autres problèmes pour les clubs qui comptaient sur la vente de joueurs pour équilibrer leurs comptes.

3.4.INCITATIONS ET CONTRATS

De même, les traditionnelles politiques d'incitations peuvent et doivent être adaptées au comportement parfois irrationnel de certains acteurs, et notamment des joueurs. Il faut avant toute chose se rappeler qu'il s'agit de jeunes gens, vivant et travaillant dans un monde un peu particulier et relativement clos, sur-médiatisés, exerçant une profession qui est avant tout leur

passion et gagnant des salaires parfois pharamineux et donc difficilement appréhendables. Il n'est donc pas complètement surprenant que leurs réactions, aussi naturelles et compréhensibles soient-elles, paraissent un peu décalées. Ainsi, pour inciter ses joueurs à honorer les contrats du club et à être présents dans les actions promotionnelles, le PSG a-t-il mis en place un système de points cadeaux avec ses partenaires, points convertibles en voyage, téléphone portable ou autre gadget sans commune mesure avec les salaires très élevés des joueurs. Bien que ce sur-gain soit négligeable pour eux, son expression sous la forme d'un produit 'plaisir' le rend davantage incitatif qu'une prime plus conséquente

L'approche par les contrats permet également de faire ressortir des aspects intéressants de la gouvernance des clubs sportifs professionnels. La protection contractuelle traditionnelle (contrat explicite) apparaît surtout efficace pour les salariés dont l'investissement spécifique à la firme est peu élevé ce qui n'est manifestement pas le cas des sportifs professionnels. On peut cependant se demander comment le club peut se prémunir de comportements opportunistes des joueurs dans un cadre bien particulier : la formation. Il s'agit en effet d'un investissement lourd consenti par le club qui se trouve régulièrement mis à mal par ce qui est parfois considéré comme un "pillage" par les clubs riches. Un système de régulation ou de compensation est donc nécessaire ; le nouveau système de transferts mis en place en septembre 2001 prend cet aspect en compte en introduisant un principe de compensation des clubs formateurs lors de tout transfert.

A côté de ces contrats explicites apparaissent des contrats implicites prenant la forme de promesses diverses. Le dirigeant joue un rôle déterminant dans l'établissement de ces contrats et il lui est possible de conférer un caractère personnel aux contrats implicites afin de s'approprier le capital organisationnel. La base de ces contrats est constituée par la réputation du dirigeant ou encore par les relations de confiance bilatérales établies entre les dirigeants et les salariés (Breton et Wintrobe, 1982) et participe de l'enracinement du dirigeant. Cela semble particulièrement vrai dans le cas des clubs professionnels : le dirigeant est généralement mis en avant et entretient des liens personnels avec les joueurs, quand ce n'est pas lui qui les a recrutés. Il participe souvent activement à la négociation de leur contrat, est généralement présent aux matches –et dans les vestiaires-, participe aux conférences de presse etc... Selon ce schéma, le dirigeant est donc incité à poursuivre une stratégie qui lui permette d'honorer les contrats implicites (gagner le championnat pourrait en être un ...) et favorise sa stratégie d'enracinement. Il est possible que la stratégie d'enracinement suivie et que le coût des contrats implicites établis avec les salariés, notamment ceux dont la valeur du capital humain est élevée –ce qui est *a priori* le cas des sportifs professionnels-, conduisent à un

appauvrissement des actionnaires (sur-rémunération, avantages en nature etc...), mais surtout renforce le pouvoir du dirigeant par les liaisons personnelles qu'il entretient avec les joueurs.

3.5.RELATION MULTI-PRINCIPAL - AGENT

Un des principaux intérêts de cette étude est probablement qu'elle suggère des solutions pour résoudre la question des objectifs conflictuels dans une relation multi-principal – agent.

La théorie de l'agence généralisée introduite par Hill et Jones (1992) soulevait en effet deux difficultés majeures : premièrement, identifier stakeholders auxquels les dirigeants doivent prêter attention; deuxièmement, trouver un moyen de satisfaire les objectifs de ces stakeholders. La typologie proposée par Mitchell, Agle et Wood (1997), que nous avons pu appliquer avec succès aux clubs de football professionnel, fournit une réponse au premier point, mais le second restait non-résolu.

Cette étude de cas sur les clubs de football professionnel présente des solutions à ce problème. L'analyse des objectifs des stakeholders et de leurs comportements, ainsi que des pratiques de gouvernance de ces clubs met en évidence des éléments intéressants

Tout d'abord, il apparaît que, bien que les stakeholders des clubs de football poursuivent de multiples objectifs, ceux-ci peuvent être résumés à deux principaux : la performance sportive et les résultats financiers. Tous les autres sont en effet sous-jacents à l'achèvement de ces objectifs principaux. La valorisation de l'ego ou les motivations politiques peuvent être satisfaites par l'exposition médiatique forte et positive qui est offerte aux clubs à succès. Les résultats exceptionnels du Milan AC au début des années 1990 ont ouvert la voie à la carrière politique de son président Silvio Berlusconi, de même que les performances de l'Olympique de Marseille ont permis à Bernard Tapie d'être connu puis nommé Ministre de la Ville. Bien que ce soit parfois discutable, la qualité du spectacle (le match) et la performance sportive peuvent certainement être assimilés : la plupart des supporters sont satisfaits par un "bon" résultat même si le match en lui-même était un peu décevant.

Ce qui est vrai pour les clubs de football peut sans doute s'appliquer à d'autres organisations. La première étape pour concilier les intérêts conflictuels des stakeholders est ainsi d'identifier clairement leurs objectifs et de les organiser hiérarchiquement afin de trouver une corrélation directe entre eux. L'attention des dirigeants se portera alors sur les principaux objectifs clés, dont les autres seront des conséquences quasi-naturelles.

Un deuxième élément a été souligné par le comportement spécifique du club B français. Alors que la plupart des clubs négligent des stakeholders importants tels que les joueurs ou les supporters jusqu'à ce que leur revendication devienne urgente en situation de crise, ce club B a décidé d'impliquer tous les stakeholders dans le management du club. A l'occasion d'une période très difficile pour le club, qui était menacé de faillite et de relégation en division inférieure pour raisons financières, les nouveaux propriétaires ont cherché à développer la culture de club et l'esprit collectif : le recrutement des joueurs s'est fait sur la base de leur motivation pour un tel défi, il leur a été demandé de s'impliquer dans la vie locale (visite d'hôpitaux, participation aux séances d'entraînements de clubs de jeunes etc...), les supporters sont consultés de manière informelle mais très régulièrement chaque semaine etc... . Ce club a non seulement réussi à obtenir d'excellents résultats financiers, alors qu'il venait juste d'être promu il est resté leader du championnat durant plusieurs mois et s'est qualifié pour une Coupe européenne, mais a aussi réalisé des résultats financiers satisfaisants acquérant ainsi les moyens de construire son futur.

On peut inférer de ce cas que les dirigeants devraient essayer de renforcer la coalition et d'instaurer un climat de confiance. Cela permettrait non seulement une meilleure convergence des objectifs, mais aussi développerait une compréhension et une acceptation des objectifs particuliers des autres stakeholders et favoriserait l'implication à long terme dans l'organisation, tout en stabilisant l'environnement. Les stakeholders seraient alors sans doute plus disposés à accepter que leurs objectifs individuels ne soient pas poursuivis à court terme mais auraient suffisamment confiance qu'ils le seront le moment venu. En outre, dans un tel contexte, les différents stakeholders seraient plus impliqués dans la vie de l'organisation (du club ici) et adopteraient alors probablement des comportements davantage dans l'intérêt du club, ce qui devrait représenter l'objectif des stakeholders dans leur ensemble mais pourrait être en contradiction avec la satisfaction immédiate de leurs objectifs individuels.

4. CONCLUSION

La relative complexité de l'environnement des clubs sportifs professionnels et la multiplicité des enjeux qui les entourent en font un sujet d'étude particulièrement intéressant pour les questions de gouvernance. De nombreux stakeholders aux objectifs variés sont présents et les jeux de pouvoir sont significatifs, notamment dans le modèle sportif européen. En outre, contrairement à la plupart des industries, les clubs ont un objectif reconnu en plus de la performance financière : la performance sportive, facilement mesurable.

L'analyse détaillée des attributs caractérisant les principaux stakeholders des clubs de football professionnel, fondée sur la typologie de Mitchell, Agle et Wood (1997), permet de mieux cerner ceux qui comptent vraiment et à qui les dirigeants devraient prêter attention. Il apparaît que, parmi ces stakeholders, les joueurs sont probablement ceux dont les intérêts individuels sont le mieux pris en compte. Il semblerait néanmoins, et cela est notamment étayé par la situation financière de la plupart des clubs, que le surplus d'attention accordée aux joueurs se fasse aux dépens d'autres stakeholders tout aussi importants pour le club, même si moins visibles.

Dans ce contexte particulier, divers mécanismes de gouvernance, qu'ils soient internes ou externes, coexistent plus ou moins efficacement et ce d'autant plus qu'il est souvent difficile de cerner les objectifs particuliers des différents stakeholders. Non seulement ces objectifs s'emmêlent, se confondent ou semblent –parfois à tort- aller dans la même direction, mais les stakeholders eux-mêmes n'ont pas toujours une vision très claire de leurs objectifs et les objectifs revendiqués diffèrent souvent des objectifs réellement poursuivis : les intérêts financiers sont ainsi rarement affichés alors que la recherche de la performance sportive l'est à outrance. Nous avons cependant montré que, du fait des très fortes spécificités des sports collectifs professionnels, le mode de régulation ultime dans l'analyse traditionnelle, à savoir le marché des prises de contrôle, est quasi inexistant de même que le marché de l'emploi des dirigeants. Au contraire, le marché de l'emploi des joueurs semble très vigoureux et efficient, mais présente en fait des dysfonctionnements majeurs et plutôt que modérer l'influence de ces stakeholders, il l'amplifie. Enfin, il paraît y avoir une dichotomie entre modes de régulation utilisés et le modèle de gouvernance en vigueur, et plus largement une forte inertie des organisations à adapter leurs mécanismes de gouvernance aux changements de l'environnement.

Les études de cas préliminaires et les entretiens que nous avons pu effectuer avec les différents stakeholders des clubs tendent à confirmer la typologie proposée. Ils laissent cependant apparaître de la créativité dans les mécanismes de gouvernance et suggèrent que des mécanismes plus diffus, en favorisant l'émergence d'une culture de club et en stabilisant l'environnement, sont une bonne solution pour prendre en considération les différents stakeholders du club. Un moyen d'affronter les différents objectifs des stakeholders s'esquisse également : il s'agit d'essayer de déterminer des priorités entre ces buts (la réalisation de certains d'entre eux pouvant par exemple être subordonnée à d'autres) puis trouver des mécanismes permettant de les aligner.

L'analyse que nous avons proposée prétend donner quelques pistes de réflexions aux dirigeants de clubs et enrichir la théorie à travers l'étude d'une industrie originale. De nombreuses questions restent néanmoins en suspens. Tout d'abord, une analyse à un niveau plus institutionnel, incluant des stakeholders tels que les ligues, fédérations ou régulateurs, devrait permettre de mieux cerner les forces en présence et de voir comment les clubs peuvent jouer sur leur environnement institutionnel. Ensuite, bien que ce problème soit essentiel dans la vie d'un club, l'impact de l'incertitude et de la volatilité de l'environnement a largement été mis de côté. Plusieurs questions subsistent : l'incertitude influence-t-elle le comportement et les intérêts des stakeholders ? Nécessite-t-elle des mécanismes de gouvernance spécifiques ? etc... Enfin, les évolutions récentes au niveau législatif ou économique pourraient conduire à de profondes modifications de l'importance respective des stakeholders et favoriser l'émergence de nouveaux mécanismes de régulation.

Bibliographie :

- Alchian A.A. & Demsetz H. (1972), "Production, Information Costs, and Economic Organization", *A.E.R.* 62, Décembre, p.777-795
- Amir E. & Livne G. (1999), "The Analysis of Intangible Human Capital : The Case of UK Public Football Clubs", Mai, EAA Bordeaux
- Aoki M. (1984), *The Cooperative Game Theory of the Firm*, Oxford University Press
- Berle A. Jr & Means G.C. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, MacMillan, NY
- Breton A. & Wintrobe R.(1982), *The Logic of Bureaucratic Conduct*, Cambridge University Press
- Charreaux G. (1997), *Le Gouvernement des Entreprises*, Economica
- Cheffins B.R. (1999), "Playing the Stock Market : 'Going Public' and Professional Team Sports", *Journal of Corporation Law*, Spring, 24, p.641-681
- Clarkson M.B.E. (1995), "A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, 20, p.92-117
- Cyert R.M. & March J.G. (1963), *The behavioral theory of the firm*, Prentice Hall
- Dodd E.M. (1932), "For whom are corporate managers trustees?", *Harvard Law Review*, 45 (Juin), p.1145-1163
- Donaldson T. & Preston L.E. (1995), "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications", *Academy of Management Review*, 20, p.65-92
- Fama E.F. (1980), "Agency problems and the theory of the firm", *Journal of Political Economy*, 88, p.375-390

- Fama E.F. & Jensen M.C. (1983), "Separation of ownership and control", *Journal of Law and Economics*, 26, p.301-326
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Press
- Freeman R.E. (1999), "Response: Divergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, 24, p.233-236
- Gasparini W. (2000), *Sociologie de l'organisation sportive*, La Découverte
- Gioia D.A. (1999), "Practicability, paradigms and problems in stakeholder theorizing", *Academy of Management Review*, 24, p.228-232
- Hill C.W.L. & Jones T.M. (1992), "Stakeholder-Agency Theory", *Journal of Management Studies*, 29:2 Mars, p. 131-154
- Hirschman A. (1970), *Exit, Voice and Loyalty*, Harvard University Press
- Hoehn Th. & Szymanski S. (1999), "The Americanization of European football", *Economic Policy*, Avril n°28, p.205-240
- Jensen M.C. & Meckling W.H. (1976), "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3, p.305-360
- Le Noé O. (2002), "Le football, enjeu local", *Pouvoirs*, n°101, p.27-38
- Mitchell R.K., Agle B.R. & Wood D.J. (1997), "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, 22, p.853-887
- Plihon D., Ponsard J.-P. & Zarlowski Ph. (2001), "Quel scénario pour le gouvernement d'entreprise ? Une hypothèse de double convergence", *Revue d'économie financière*, n°63, p.35-51
- Sloane P.J. (1969), "The Labour Market in Professional Football", *British Journal of Industrial Relations*, 7, p.181-199
- Sloane P.J. (1971), "The economics of professional football, the football club as a utility maximiser", *Scottish Journal of Political Economy*, Juin, p.121-145
- Szymanski S. & Smith R. (1997), "The English football industry : Profit, Performance and Industrial Structure", *International Review of Applied Economics*, 11, p.135-154
- Williamson O.E. (1984), "Corporate governance", *Yale Law Review*, 93, p.1197-1230
- Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, NY