



HAL
open science

Dynamique stratégique des organisations sportives et modes de régulation

Claude Legrand

► **To cite this version:**

Claude Legrand. Dynamique stratégique des organisations sportives et modes de régulation. Education. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2010. Français. NNT : 2010CNAM0728 . tel-00562313

HAL Id: tel-00562313

<https://theses.hal.science/tel-00562313>

Submitted on 3 Feb 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation
(LIPSOR)

THÈSE présentée par :

Claude LEGRAND

soutenue le : **3 novembre 2010**

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**
Discipline/ Spécialité : Sciences de gestion

**DYNAMIQUE STRATEGIQUE DES
ORGANISATIONS SPORTIVES ET
MODES DE REGULATION**

THÈSE dirigée par :

M. ROUBELAT Fabrice

Maître de Conférence, Université de Poitiers

RAPPORTEURS :

M. DUMOULIN Régis

Professeur, Université d'Angers

M. THEPOT Jacques

Professeur, Université de Strasbourg

JURY :

M. PESQUEUX Yvon

Professeur, Cnam

M. FERRAND Alain

Professeur, Université de Poitiers

Mieux vaut tard que jamais

Avant propos

Le sport est un thème qui ne laisse généralement pas indifférent. Détracteurs ou partisans, les arguments en première lecture font rarement défaut.

Le projet apparaîtrait d'une grande banalité s'il se résumait à la seule narration aussi raisonnée fût-elle d'études de cas. La partie empirique consacrée à l'étude longitudinale comparative de plusieurs organisations sportives rend nécessaire d'en exposer quelques précisions. L'étude longitudinale porte sur des séries de plus de quarante ans pour les plus longues, ce qui a permis de mettre en œuvre une technique particulière de recueil de données fondée sur l'adage africain "Quand un Homme meurt, c'est une bibliothèque qui brûle". La contemporanéité du monde du basket-ball le permet encore. Au-delà du caractère anecdotique, cet aspect souligne un trait propre aux organisations de petite dimension. La mémoire orale est tout aussi voire plus abondante que n'importe quelle autre forme de mémoire, écrite, audio ou visuelle. Cet aspect présente d'autre part l'avantage de spécifier certaines limites quant aux séries temporelles retenues dans le cadre de ce type d'étude. La dimension comparative est établie aux moyens de monographies de trois clubs de basket-ball. Ces monographies rapportent les grandeurs et décadences d'organisations soumises aux dures lois de la compétition sportive. La comparaison porte ici davantage sur l'homothétie des phénomènes observés que sur l'homogénéité des périodes retenues.

La longueur de la thèse est induite par la conjonction de trois facteurs. Tout d'abord, la carence de modèles d'analyse de la stratégie des clubs pour mener cette recherche a imposé un travail de déconstruction des travaux en management des organisations sportives préalable à une reconstruction théorique et conceptuelle en vue de la construction d'un modèle d'analyse approprié pour la recherche. La reconstruction théorique et conceptuelle a conduit à mobiliser plusieurs champs, ce qui implique des développements plus étendus qu'un recours à un seul domaine des sciences de gestion. Surtout, la thèse comporte une importante partie empirique consacrée à l'étude de trois cas de clubs de basket-ball. Compte tenu de la nature même de la recherche, du nombre de cas de clubs et de la période d'observation considérée, la restitution des enquêtes de terrain ne pouvait se réduire à quelques dizaines de pages. Enfin, la thèse n'a pas été réalisée dans la continuité d'études supérieures, mais après une longue période d'activité professionnelle. Cette période de "maturation lente", occasion d'un

approfondissement progressif de la réflexion sur le sujet, a contribué à la prolixité des propos ce qui supposait de disposer d'un espace suffisant pour les écrire.

Loin d'ignorer la contrainte qu'impose la lecture d'une thèse, le document a été rédigé de telle manière à en faciliter la lecture et ce faisant à réduire la charge de travail d'un jury déjà abondamment sollicité. Des introductions et des conclusions pour chacune des deux parties, des conclusions et transitions de chapitre, l'incorporation de figures et de tableaux ont été aménagés à des fins d'aider le lecteur dans sa tâche et de rendre le travail ici exposé aussi agréable que possible.

Remerciements

En premier lieu, je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à Anne et Fabrice Roubelat pour m'avoir incité à m'engager dans un travail de thèse. L'un et l'autre, il me faut rester vigilant sur cet ordre, à Anne revient l'antériorité de notre rencontre à Fabrice l'intérêt du terrain, ont fait preuve d'une grande constance en m'accordant confiance, soutien, encouragement et disponibilité. La pertinence de leurs remarques et commentaires m'ont en permanence invité à l'amélioration de mon travail.

Je remercie M. Yvon Pesqueux et M. Jacques Thépot d'avoir porté un intérêt à mon travail présenté à l'occasion du colloque organisé à Bourges sur le thème de "La Souveraineté en question" et d'avoir ensuite accepté d'assurer pour l'un la présidence du jury de cette thèse, d'en être pour l'autre l'un des rapporteurs. Mes remerciements vont également à M. Régis Dumoulin pour avoir accepté d'en être le second rapporteur. Mes remerciements à M. Alain Ferrand attentif à mon travail de recherche et impatient de le voir s'achever.

Mon parcours tant intellectuel que professionnel s'est déroulé sur une longue période ponctuée de rencontres toutes plus enrichissantes les unes que les autres. Sur le plan intellectuel, mon passage par l'Université Paris IX Dauphine a constitué un véritable déclencheur. Les rencontres de M Michel Poix, Bernard Roy, Pierre Frédéric Ténrière Buchot, Marc Guillaume, Bruno Théret m'ont tout d'abord éveillé puis indiqué le chemin de l'épanouissement intellectuel. Sur le plan professionnel, mon parcours s'est articulé autour du thème du sport dont j'ai pu pleinement tirer profit et avantage pour l'étude de terrain. Par élargissement progressif du spectre, j'ai pu pénétrer les instances sportives locales, nationales et internationales. Ces multiples incursions ont été l'occasion d'enrichir mon tissu relationnel que j'ai pu pour partie activer dans ce travail de thèse.

Je remercie mes interlocuteurs du monde du basket, en particulier les dirigeants des clubs de Challans, Cholet et Nantes, ainsi que mes collègues et anciens étudiants de la Fédération française de basket-ball et de la Ligue Nationale de Basket. Tous m'ont accueilli avec cordialité manifestant un intérêt certain à mon travail, m'accordant du temps, oh combien précieux tant il est limité, pour des entretiens individuels ou collectifs, m'orientant et me recommandant quant à l'accès à certaines données plus confidentielles voire sensibles. Leur

accueil m'a permis de disposer d'un terrain d'enquête particulièrement riche. Ma position de spectateur engagé, pour reprendre l'expression propre à Raymond Aron, m'a laissé une totale liberté pour mener mes investigations à ma convenance.

Je ne saurais être que trop reconnaissant envers ma famille qui m'a épaulé tout au long de ces années. Son soutien, mis en œuvre dans la durée, m'a permis de mener à bien ce travail de thèse.

Enfin, je voue à Christine une profonde reconnaissance qui depuis plus de 20 ans m'a toujours supporté et qui plus que tout autre a cru en mes possibilités. D'une présence constante et sans faille elle a toujours su trouver la bonne distance, faite d'écoute et d'effacement, quelles que furent les périodes traversées, de crise et d'euphorie.

Résumé

La thèse vise à étudier la stratégie des clubs sportifs à travers leur évolution dans la hiérarchie compétitive. Elle s'appuie dans une première partie sur la discussion des apports de la théorie des parties prenantes, du leadership et de la théorie des conventions pour proposer un modèle d'analyse de la dynamique stratégique d'un club, ainsi qu'une typologie de configurations stratégiques. Dans une deuxième partie, la thèse confronte ce modèle à une étude longitudinale de trois clubs de basket-ball sur une quarantaine d'années. Les trois cas permettent d'analyser quatre types de configurations stratégiques : de croissance, de consolidation, de redéploiement, de sauvegarde.

Les résultats de la thèse mettent en évidence quatre types de trajectoire correspondant à la succession de différentes configurations stratégiques. Les points d'inflexion apparaissent lorsque la stratégie n'atteint pas les effets attendus. La trajectoire stratégique, basée sur le résultat sportif, caractérise la dynamique stratégique d'un club par l'enchaînement dans le temps des configurations.

Mots clés : Stratégie, management des organisations sportives, théorie des parties prenantes, configurations stratégiques, trajectoire stratégique

Résumé en anglais

The thesis aims at studying the strategy of sports clubs through their evolution in the competitive hierarchy. It is based in part on discussion of the contributions of the stakeholder theory, leadership and theory of conventions to propose an analytical model of the strategic dynamics of a club and a typology of strategic configurations. In second part, the thesis confronts this model to a longitudinal study of three basketball clubs on forty years. The case three cases allow to analyze four types of strategic configurations : growth, consolidation, redeployment, safeguard.

The results of the thesis reveal four types of trajectory corresponding to the succession of different strategic configurations. the Inflection points occur when strategy does not achieve the desired effects. The strategic trajectory, sports result oriented, characterizes the strategic dynamics of a club by the sequence of configurations over time.

Keywords : Strategy; sports organizations management; stakeholder theory; strategic configurations; strategic trajectory

Table des matières

Introduction	1
--------------------	---

Prolégomènes : Le contexte de la recherche	4
1. La question de recherche.....	11
2. Les objectifs de la recherche	14
3. Les cadres théoriques et conceptuels.....	16
3.1. La théorie des parties prenantes.....	17
3.2. Le leadership.....	18
3.3. La théorie des conventions	19
3.4. Les concepts mobilisés	20
3.4.1. La notion de configuration	20
3.4.2. La notion d'avantage compétitif	20
3.4.3. La notion de <i>Stakeholder convention</i>	21
3.4.4. La notion d'arbitrage stratégique	22
3.4.5. La notion de trajectoire	22
3.4.6. La notion de point d'inflexion.....	22
4. Hypothèses du modèle	24
5. La méthodologie	26
5.1. Cadre méthodologique.....	26
5.2. Une approche longitudinale du processus de changement	27
5.3. Définition de l'unité de l'analyse.....	29
6. Les étapes de la recherche.....	30
Le plan de la thèse	36

Partie 1 - Vers un modèle d'analyse du management stratégique des clubs	38
--	-----------

Chapitre 1 - Contexte et modèles d'analyse de l'évolution des clubs	41
--	-----------

1. Le contexte de l'évolution des clubs	42
1.1. Une singularité propre à la compétition sportive.....	42
1.1.1. Une compétition au rythme d'évolution encadré	44
1.1.2. Une compétition sportive nimbée d'incertitude	47
1.1.3. Une diversité d'espaces compétitifs	48
1.1.4. Une compétition sportive entre organisations singulières.....	54
1.2. L'objectif sportif, pierre angulaire de la stratégie du club sportif.....	58
1.2.1. L'objectif sportif du club.....	58
1.2.1.1. La notion d'objectif d'une organisation sportive.....	59

1.2.1.2.	L'objectif compétitif	61
1.2.2.	Objectif compétitif versus objectif économique	62
1.2.2.1.	Le modèle sportif nord-américain	62
1.2.2.2.	Le modèle sportif européen	64
1.3.	La stratégie du club sportif	65
1.3.1.	Le concept de stratégie	65
1.3.2.	La notion de stratégie appliquée au club sportif	66
1.3.3.	Le club engagé dans une stratégie de croissance	67
2.	Les différents raisonnements de l'évolution des clubs	69
2.1.	Niveau de structuration	69
2.2.	Cycle de vie	73
2.3.	Stade de développement	78
2.4.	Niveaux de pratique	80
2.5.	Masse critique	84
3.	L'identification de trois formes d'évolution	88
3.1.	Les modèles ascendants	88
3.2.	Le modèle oscillatoire	91
3.3.	Les modèles figés	92
Conclusion du chapitre 1		94
Chapitre 2 - L'apport d'un cadre théorique élargi au management stratégique des clubs		
		95
1.	Le club en parties prenantes	97
1.1.	Le club : une organisation en parties prenantes	97
1.1.1.	L'organisation en parties prenantes	99
1.1.2.	Le club et ses parties prenantes	104
1.1.3.	La notion de partie prenante	105
1.1.4.	Les parties prenantes d'un club	108
1.2.	Les relations du club avec les parties prenantes	115
1.2.1.	Les relations d'échange au sein du <i>Stakeholder Model</i> d'un club	115
1.2.2.	Les relations d'échanges d'un club	116
1.2.3.	Le management des relations d'échange	119
1.3.	La proposition de valeur du club aux parties prenantes	124
1.3.1.	La notion de modèle économique	124
1.3.2.	Le modèle économique du club sportif	125
1.3.3.	La proposition de valeur du club	128
1.4.	La variabilité des relations dans le temps	131
2.	Club et leadership	135
2.1.	Le leadership dans un club sportif	135
2.1.1.	Le leadership	135
2.1.1.1.	La notion de leadership	135
2.1.1.2.	Le leadership en sport	136
2.1.2.	Le leadership stratégique	137
2.1.2.1.	Leadership individuel	138
2.1.2.2.	Leadership collectif	140

2.2.	La succession dans un club sportif	141
2.2.1.	Le cycle de vie du leader	141
2.2.1.1.	Le modèle de cycle de vie du dirigeant	141
2.2.1.2.	Le "leadership sportif" au cours du temps	143
2.2.2.	La succession du "leadership sportif"	144
2.2.2.1.	Le contexte de la succession	144
2.2.2.2.	Le processus de la succession	144
2.2.2.3.	Les caractéristiques du successeur	145
2.2.2.4.	Les conséquences de la succession	145
3.	Les conventions d'un club en parties prenantes	148
3.1.	La convention	148
3.2.	La notion de règle au cœur des conventions	150
3.3.	Convention interprétable et évolutive	152
3.4.	La <i>Stakeholder convention</i>	155
	Conclusion du chapitre 2	158
Chapitre 3 - Un modèle d'analyse pour représenter la transformation du management stratégique du club au cours du temps		160
1.	La structure du modèle	164
1.1.	La pyramide compétitive	164
1.1.1.	Le champ contraint du processus de décision stratégique	165
1.1.2.	Des stratégies différenciées selon l'échelon	165
1.2.	La carte des acteurs	168
1.2.1.	Une pluralité d'acteurs	168
1.2.2.	La <i>Stakeholder convention</i>	170
1.3.	Les trois composantes de la stratégie	173
1.3.1.	La dimension sportive	174
1.3.1.1.	L'ambition sportive et leadership	175
1.3.1.2.	La façon d'aborder la compétition	175
1.3.2.	La dimension gestion	176
1.3.2.1.	La gestion des ressources humaines	177
1.3.2.2.	La gestion des ressources financières	177
1.3.2.3.	La gestion des ressources matérielles	178
1.3.3.	La dimension régulation	180
1.3.3.1.	La régulation interne	181
1.3.3.2.	La régulation externe	182
2.	La dynamique temporelle	185
2.1.	Une immuable régularité temporelle	185
2.2.	Pyramide compétitive et carte des acteurs	186
2.2.1.	Une carte des acteurs variable selon le niveau de compétition	187
2.2.2.	Nature de la relation avec les parties prenantes et incidence sur la stratégie ...	188
2.3.	Pyramide compétitive et dimensions de la stratégie	188
2.3.1.	Pyramide compétitive / dimension sportive	189
2.3.1.1.	Une ambition sportive polymorphe	189
2.3.1.2.	Positionnement du leadership	190
2.3.2.	Pyramide compétitive / dimension gestion	192

2.3.2.1.	La gestion des ressources humaines	198
2.3.2.2.	La gestion financière.....	199
2.3.2.3.	La gestion matérielle.....	200
2.3.3.	Pyramide compétitive / dimension régulations	200
2.3.3.1.	Régulation interne.....	201
2.3.3.2.	Régulation externe	201
3.	Le fonctionnement global du modèle	203
3.1.	L'identification de 4 types de configurations stratégiques différents.....	207
3.1.1.	Configuration stratégique de type 1 (croissance).....	208
3.1.2.	Configuration stratégique de type 2 (consolidation).....	211
3.1.3.	Configuration stratégique de type 3 (redéploiement).....	213
3.1.4.	Configuration stratégique de type 4 (sauvegarde).....	215
3.2.	Le passage d'une configuration stratégique à une autre.....	216
3.2.1.	L'enclenchement : l'entrée dans une configuration	216
3.2.2.	Moment d'inflexion de la stratégie	217
	Conclusion du chapitre 3	221
Conclusion de la Partie 1.....		222
Partie 2 - Confirmation empirique du modèle à l'appui du management stratégique de trois clubs de basket-ball..... 224		
Chapitre 4 - Méthodologie		227
1.	L'approche contextualiste	229
1.1.	L'énoncé contextualiste.....	229
1.1.1.	Le triptyque contenu, contexte processus	229
1.1.2.	La place du temps.....	231
1.2.	Ce que recouvre un processus de changement	232
1.2.1.	Les déterminants du changement	232
1.2.2.	Une rationalité relative des changements.....	235
2.	Méthodologie de la recherche	236
2.1.	Une approche longitudinale du processus de changement stratégique.....	236
2.2.	Une approche par la méthode de l'étude de cas	238
3.	Design de la recherche et méthodes d'enquêtes	241
3.1.	Le design de la recherche	241
3.1.1.	Le choix du terrain	243
3.1.2.	Le périmètre des études de cas	247
3.1.3.	Les unités d'analyse	249
3.2.	La détermination des méthodes d'enquêtes.....	250
3.2.1.	La collecte des données.....	250
3.2.1.1.	Les entretiens	252
3.2.1.2.	Les sources données documentaires	258
3.2.2.	L'analyse des données.....	259

4. Discussion	261
4.1. Considération épistémologique	261
4.2. Les deux approches mobilisées	265
4.2.1. L'approche par les configurations.....	265
4.2.2. L'approche par les processus	267
4.2.3. Complémentarité entre les deux approches.....	267
4.3. Une filiation au modèle de l'équilibre ponctué	268
4.3.1. Volet synchronique	269
4.3.2. Volet diachronique	269
4.3.3. La méthode comparative	270
4.3.4. La proximité au modèle d'équilibre ponctué	272

Chapitre 5 - Les cas étudiés..... 275

1. L'évolution des clubs au sein de la pyramide compétitive	281
1.1. Le club de Challans	282
1.2. Le club de Cholet.....	283
1.3. Le club de l'Hermine de Nantes	284
2. Le contexte externe des clubs de basket-ball	287
2.1. Le contexte du sport en France au sein duquel baignent les clubs	287
2.1.1. Les acteurs.....	289
2.1.1.1. Le mouvement sportif.....	289
2.1.1.2. Le mouvement olympique	292
2.1.1.3. La puissance publique "sportive".....	294
2.1.1.4. Le monde économique du sport.....	295
2.1.2. Les interdépendances	297
2.1.2.1. Une interdépendance avec des acteurs du monde sportif	298
2.1.2.2. Une interdépendance avec des acteurs publics	299
2.1.2.3. Une interdépendance avec des acteurs privés	299
2.2. Le contexte du basket-ball français	300
2.2.1. La fédération française de basket-ball - FFBB.....	302
2.2.1.1. L'organisation fédérale	303
2.2.1.2. Le basket-ball régional.....	304
2.2.2. La professionnalisation du basket-ball français	305
2.2.2.1. La diffusion du sport professionnel français.....	306
2.2.2.2. Le basket-ball professionnel états-unien.....	306
2.2.2.3. Le basket professionnel adoubé au sommet de l'olympie	308
2.2.2.4. La lente émergence du basket-ball professionnel français	308
2.2.2.5. La Ligue Nationale de Basket-ball	310
2.2.2.6. Le GIE "Basket pro"	310
2.2.3. La médiatisation du basket-ball français.....	311
2.3. Le contexte proximal des trois clubs	313
2.3.1. Le contexte démographique	313
2.3.2. Le contexte institutionnel	316
2.3.3. Le contexte sportif.....	317
2.3.4. Le contexte économique.....	318
3. Le contexte interne des clubs	320

3.1.	La <i>Stakeholder convention</i>	320
3.1.1.	La carte des acteurs et interdépendances.....	320
3.1.1.1.	Les dirigeants	324
3.1.1.2.	L'entraîneur.....	325
3.1.1.3.	Les joueurs	325
3.1.1.4.	Les autres salariés	326
3.1.1.5.	Les bénévoles.....	326
3.1.1.6.	Les pratiquants	327
3.1.1.7.	Les collectivités territoriales	328
3.1.1.8.	Les spectateurs	328
3.1.1.9.	Les sponsors.....	329
3.1.1.10.	Les médias	332
3.1.2.	La convention.....	332
3.1.2.1.	Les interrelations avec les parties prenantes du groupe "Domestique"	333
3.1.2.1.1.	Les dirigeants bénévoles.....	335
3.1.2.1.2.	Les autres bénévoles.....	335
3.1.2.1.3.	Les joueurs.....	337
3.1.2.1.4.	Les spectateurs.....	338
3.1.2.2.	Les interrelations avec les parties prenantes du groupe "Politique"	340
3.1.2.3.	Les interrelations avec les parties prenantes du groupe "Economique" ...	344
3.1.2.3.1.	Les interrelations avec les parties prenantes internes.....	344
3.1.2.3.2.	Les interrelations avec les parties prenantes externes	349
3.2.	L'arbitrage stratégique.....	355
3.2.1.	La dimension sportive	356
3.2.1.1.	L'objectif compétitif.....	356
3.2.1.2.	Ambition	357
3.2.1.3.	Leadership.....	359
3.2.2.	Dimension gestion.....	360
3.2.2.1.	Gestion des ressources humaines.....	361
3.2.2.2.	Gestion financière	363
3.2.2.3.	Gestion matérielle	366
3.2.3.	Dimension régulation.....	368
3.2.3.1.	Régulation interne	368
3.2.3.2.	Régulation externe	375
3.2.3.2.1.	Le professionnalisme.....	375
3.2.3.2.2.	La régulation étatique	376
3.2.3.2.3.	La régulation sportive.....	380
3.2.3.2.3.1.	La réglementation sportive	380
3.2.3.2.3.2.	La réglementation administrative	383
Conclusion du chapitre 5		386
Chapitre 6 - Résultats et discussion		389
<hr/>		
1.	Les différentes configurations stratégiques des clubs	391
1.1.	Les configurations stratégiques de croissance.....	392
1.1.1.	Le club de Challans	394
1.1.2.	Le club de Cholet	394
1.1.3.	Le club de l'Hermine de Nantes.....	394
1.1.4.	L'avantage compétitif absolu, pilier de l'arbitrage stratégique.....	395

1.2.	Les configurations stratégiques de consolidation	398
1.2.1.	Le club de Challans	400
1.2.2.	Le club de Cholet	400
1.2.3.	Le club de l’Hermine de Nantes	401
1.2.4.	La structuration du club, dominante de l’arbitrage stratégique	402
1.3.	Les configurations stratégiques de redéploiement	404
1.3.1.	Le club de Challans	406
1.3.2.	Le club de Cholet	406
1.3.3.	Le club de l’Hermine de Nantes	407
1.3.4.	La restauration de l’avantage compétitif absolu	408
1.4.	Les configuration stratégiques de sauvegarde	409
1.4.1.	Le club de Challans	411
1.4.2.	Le repli sur soi, expression de l’arbitrage stratégique	412
2.	Les points d’inflexion comme passage d’une configuration à une autre	414
2.1.	Inflexion originelle et configuration stratégique de croissance	414
2.1.1.	Le club de Challans	414
2.1.2.	Le club de Cholet	415
2.1.3.	Le club de Nantes	416
2.1.4.	L’affirmation de l’objectif compétitif, expression de l’inflexion originelle	417
2.2.	Les inflexions dans la stratégie des clubs	418
2.2.1.	De la configuration de croissance à la configuration de consolidation	419
2.2.1.1.	L’aboutissement d’une vision	420
2.2.2.	De la configuration de croissance à la configuration de redéploiement	421
2.2.2.1.	La progression contrariée	422
2.2.3.	De la configuration de consolidation à la configuration de croissance	422
2.2.3.1.	L’impulsion d’un nouveau souffle	423
2.2.4.	De la configuration de consolidation à la configuration de redéploiement	424
2.2.4.1.	Des événements majeurs mal appréhendés	425
2.2.5.	De la configuration de redéploiement à la configuration de consolidation	426
2.2.5.1.	L’ambition raisonnablement assouvie	426
2.2.6.	De la configuration de redéploiement à la configuration de croissance	427
2.2.6.1.	La croissance retrouvée	428
2.2.7.	De la configuration de redéploiement à la configuration de sauvegarde	429
2.2.7.1.	Le rêve d’Icare brisé	430
2.2.8.	De la configuration de sauvegarde à la configuration de croissance	431
2.2.8.1.	La sortie du purgatoire	431
3.	La dynamique stratégique des clubs	433
3.1.	La dynamique stratégique du club de Challans	433
3.1.1.	Formation et transformation de la stratégie du club de Challans	435
3.1.2.	Présidence et leadership du club de Challans	437
3.2.	La dynamique stratégique du club de Cholet	438
3.2.1.	Formation et transformation de la stratégie du club de Cholet	440
3.2.2.	Présidence et leadership du club de Cholet	441
3.3.	La dynamique stratégique du club de l’Hermine de Nantes	442
3.3.1.	Formation et transformation de la stratégie du club de l’Hermine de Nantes ..	444
3.3.2.	Présidence et leadership du club de l’Hermine de Nantes	446
4.	Synthèse des apports	448

4.1.	La stratégie résultante d'un arbitrage	448
4.2.	La trajectoire stratégique d'un club	449
4.2.1.	Les différents types de trajectoire	449
4.2.2.	Les inflexions, sources de modifications stratégiques	450
4.2.3.	Le président porteur de la stratégie	451

Conclusion de la Partie 2.....	454
--------------------------------	-----

Conclusion générale	457
---------------------------	-----

1. Les principaux résultats	458
1.1. Objectif de la recherche	459
1.2. Les résultats de la recherche	459
2. Les limites	461
3. Les apports de la recherche	463
4. Les perspectives de recherche	465

Bibliographie	467
---------------------	-----

Annexes	496
---------------	-----

Annexe 1 - Guide d'entretien	497
Annexe 2 - Entretiens	498
Annexe 3 - Les caractéristiques des clubs étudiés	502
Annexe 4 - Budget des clubs	503
Annexe 5 - Evénements marquants : exemple du club de Challans	506
Annexe 6 - Succession des présidents	508
Annexe 7 - Formules du championnat de Nationale 1	511

Liste des tableaux

Tableau 1 : Caractéristiques de l'espace compétitif.....	54
Tableau 2 : Objectifs de l'entreprise "actionnariale" versus "partenariale"	59
Tableau 3 : Objectifs de l'organisation sportive	60
Tableau 4 : Les modèles de métamorphoses appliqués aux clubs sportifs	79
Tableau 5 : Les modèles ascendants (gestion)	89
Tableau 6 : Les modèles ascendants (économie)	90
Tableau 7 : Les modèles ascendants (géographie)	91
Tableau 8 : Modèle oscillatoire	92
Tableau 9 : Modèles figés	93
Tableau 10 : Distinctions clés entre organisation actionnariale et organisation partenariale	103
Tableau 11 : Les critères d'identification des parties prenantes	107
Tableau 12 : Nature et incidence des relations sur la stratégie d'un club sportif.....	121
Tableau 13 : Relation parties prenantes / stratégie du club.....	123
Tableau 14 : Le modèle économique du club sportif comparé au modèle économique d'entreprise.....	126
Tableau 15 : Bénéfice pour la partie prenante.....	129
Tableau 16 : Proposition de valeur du club.....	130
Tableau 17 : Typologie des relations de l'organisation avec les parties prenantes.....	132
Tableau 18 : Profil d'une configuration stratégique.....	207
Tableau 19 : Les quatre types de configuration stratégique.....	208
Tableau 20 : Configuration stratégique de croissance	209
Tableau 21 : Configuration stratégique de consolidation.....	211
Tableau 22 : Configuration stratégique de redéploiement	213
Tableau 23 : Configuration stratégique de sauvegarde	215
Tableau 24 : Les points d'inflexion de la stratégie d'un club	219
Tableau 25 : La méthode par l'étude de cas.....	239
Tableau 26 : Liste des interlocuteurs.....	255
Tableau 27 : Entretiens pour chacun des trois cas étudiés	256
Tableau 28 : Grille d'entretien	257
Tableau 29 : Les principaux caractères du réalisme critique	264
Tableau 30 : Management stratégique, configurations et processus	268
Tableau 31 : Grille d'analyse des cas selon l'approche contextualiste	278
Tableau 32 : Palmarès des clubs	285
Tableau 33 : Diversité démographique	315
Tableau 34 : Diversité sportive	317
Tableau 35 : Taux de couverture des clubs de basket.....	318
Tableau 36 : Acteurs parties prenantes, interdépendances et orientations stratégiques.....	324
Tableau 37 : Relations d'échange des parties prenantes du groupe "Domestique"	334
Tableau 38 : Relations d'échange des parties prenantes du groupe "Politique"	341
Tableau 39 : Relations d'échange des parties prenantes internes du groupe "Economique".	346
Tableau 40 : Relations d'échange des parties prenantes externes du groupe "Economique"	350
Tableau 41 : Les appellations du club de basket de Challans (85) de 1936 à 2009	370
Tableau 42 : Les appellations du club de basket de Cholet (49) de 1975 à 2009	371
Tableau 43 : Les appellations du club de basket de Nantes (44) de 1943 à 2009.....	371
Tableau 44 : Les salles successives des trois clubs.....	373
Tableau 45 : Les quatre types de configuration stratégique.....	391

Tableau 46 : Inflexion originelle à Challans	415
Tableau 47 : Inflexion originelle à Cholet	416
Tableau 48 : Inflexion vers la première configuration stratégique - Nantes.....	417
Tableau 49 : Les points d'inflexion des trois clubs.....	419

Liste des figures

Figure 1 : Prémices de la recherche	30
Figure 2 : Conduite exploratoire	31
Figure 3 : Cadres théorique, méthodologique et question de recherche	33
Figure 4 : Démarche de recherche.....	35
Figure 5 : Architecture de la thèse	37
Figure 6 : Les différents niveaux de compétition.....	43
Figure 7 : Trajectoire sportive optimale.....	44
Figure 8 : Nombre de clubs par niveau de compétition (saison 2007-2008)	46
Figure 9 : Les différents niveaux de concurrence	50
Figure 10 : La concurrence sportive.....	52
Figure 11 : Intensité de la concurrence	53
Figure 12 : Positionnements des clubs professionnels selon leur discipline (saison 2004-2005)	71
Figure 13 : Les cinq phases de développement de la GRH et de l'organisation.....	76
Figure 14 : Positionnements des disciplines professionnelles	77
Figure 15 : Modèles de financement des clubs	86
Figure 16 : L'organisation processus	101
Figure 17 : L'organisation en parties prenantes	102
Figure 18 : L'organisation en parties prenantes	102
Figure 19 : Typologie des attentes	108
Figure 20 : Événement sportif et ses parties prenantes	109
Figure 21 : Les parties prenantes du Meeting Gaz de France 2002	110
Figure 22 : Les parties prenantes d'un club de judo	112
Figure 23 : Les groupes de parties prenantes	114
Figure 24 : Les saisons du dirigeant.....	142
Figure 25 : Dynamique conventionnaliste	154
Figure 26 : La <i>Stakeholder convention</i>	156
Figure 27 : Pyramide compétitive	164
Figure 28 : Le changement de niveau au sein de la pyramide compétitive	167
Figure 29 : Carte des acteurs	169
Figure 30 : La <i>Stakeholder convention</i>	171
Figure 31 : Stratégie tri dimensionnelle	174
Figure 32 : Impact du changement de niveau sur la configuration de la carte des acteurs	187
Figure 33 : Impact du changement de niveau sur la stratégie	189
Figure 34 : L'activité de service.....	194
Figure 35 : L'activité de service d'un club sportif.....	194
Figure 36 : Le système de production du club sportif.....	197
Figure 37 : Fonctionnement global du modèle.....	205
Figure 38 : Point d'inflexion stratégique.....	218
Figure 39 : Quatre perceptions d'un processus de changement organisationnel	233
Figure 40 : Les déterminants du changement.....	234
Figure 41 : Localisation des trois clubs.....	276
Figure 42 : Les différentes formes d'écrits	279
Figure 43 : Evolution de la participation des clubs en championnat (de 1963 à 2009)	281
Figure 44 : Contexte et acteurs des clubs sportifs en France *	297

Figure 45 : Interdépendances des clubs avec les acteurs	300
Figure 46 : organisation du basket-ball en France	302
Figure 47 : Evolution comparée du nombre de licenciés - Ligue régionale, Fédération	305
Figure 48 : La Communauté de communes "Marais et Bocage"	313
Figure 49 : Communauté d'Agglomération du Choletais	314
Figure 50 : Nantes Métropole.....	314
Figure 51 : Evolution de la population de 1962 à 2008	316
Figure 52 : Carte des acteurs de Cholet basket (2009).....	323
Figure 53 : Clubs et configuration stratégique de croissance.....	393
Figure 54 : Arbitrage stratégique - Croissance.....	395
Figure 55 : Clubs et configuration stratégique de consolidation.....	399
Figure 56 : Arbitrage stratégique - Consolidation.....	402
Figure 57 : Clubs et configuration stratégique de redéploiement	405
Figure 58 : Arbitrage stratégique - Redéploiement	408
Figure 59 : Clubs et configuration stratégique de sauvegarde	410
Figure 60 : Arbitrage stratégique - Sauvegarde	412
Figure 61 : L'inflexion annonciatrice de la formation de la première configuration stratégique	418
Figure 62 : Inflexion stratégique de la croissance à la consolidation.....	421
Figure 63 : Inflexion stratégique de la croissance au redéploiement	422
Figure 64 : Inflexion stratégique de la consolidation à la croissance.....	424
Figure 65 : Inflexion stratégique de la consolidation à la croissance.....	425
Figure 66 : Juste niveau après tâtonnements	427
Figure 67 : La croissance retrouvée	429
Figure 68 : Avantage compétitif asséché	430
Figure 69 : objectif compétitif recouvré.....	432
Figure 70 : Dynamique stratégique du club de Challans	434
Figure 71 : La stratégie du club de Challans et ses arbitrages	436
Figure 72 : Inflexions stratégiques du club de Challans	437
Figure 73 : Dynamique stratégique du club de Cholet.....	439
Figure 74 : La stratégie du club de Cholet et ses arbitrages.....	440
Figure 75 : Inflexions stratégiques du club de Cholet.....	441
Figure 76 : Dynamique stratégique du club de l'Herminette de Nantes	443
Figure 77 : La stratégie du club de l'Herminette de Nantes et ses arbitrages	445
Figure 78 : Inflexions stratégiques du club de l'Herminette de Nantes	446

Liste des annexes

Annexe 1 - Guide d'entretien.....	497
Annexe 2 - Entretiens.....	498
Annexe 4 - Budget des clubs.....	503
Annexe 5 - Evénements marquants : exemple du club de Challans.....	506
Annexe 6 - Succession des présidents.....	508
Annexe 7 - Formules du championnat de Nationale 1.....	511

Introduction

La présente thèse porte sur « La dynamique stratégique¹ des clubs sportifs ». Cette recherche longitudinale d'analyse des changements² stratégiques (Pettigrew, 1990) est fondée sur le choix de la construction d'un modèle³ (Lave et March, 1993 : 3 ; Pesqueux, 2002) d'analyse de l'évolution⁴ (Marsh, 1994 : 48) de la stratégie des clubs de sport collectif au cours du temps. En d'autres mots, la démarche consiste à faire appel à un modèle pour traiter de la complexité du management stratégique d'un club de sport collectif, pour la simplifier afin de la penser sans trop la réduire. Ce faisant, la compétition sportive est retenue comme champ d'application à partir duquel est tenté de savoir **comment se forme et se transforme la stratégie d'un club selon sa position dans la hiérarchie sportive.**

Nous soutiendrons la thèse selon laquelle les ferments de la stratégie d'un club tiendraient, au regard de sa position dans la hiérarchie sportive, de la conjonction de facteurs internes, de facteurs externes et de facteurs contextuels. Partant du postulat qu'un club est consubstantiellement une organisation en partie prenante (Freeman, 1984 ; Donaldson et Preston, 1995), une attention particulière sera portée sur sa structure décisionnelle pour tenter d'en repérer un leader, porteur de l'ambition sportive. L'ambition sportive est ce désir dont sont particulièrement animés certains individus à partir duquel s'articule l'ensemble de la dynamique stratégique (Tuma et Hannan 1984⁵ ; Zajac, Kraatz et Bresser, 2000⁶) d'un club. L'évocation du terme de dynamique réfère à la notion de mouvement. Rapportée à la stratégie, la formation traduit ici l'impulsion du mouvement alors que la transformation en

¹ Le terme de dynamique, du grec *dunamikos*, de *dunamis* "force", évoque la notion de mouvement, considérant un phénomène dans ses rapports avec un ensemble de forces en interaction et en opposition (Dictionnaire Le Robert). Rapportée à la stratégie, la dynamique procède du processus de formation, d'évolution de la stratégie et de l'interaction de ses composantes.

² Il existe deux interprétations usuelles associées au terme de "*changement*" (Dictionnaire Le Robert). La première d'entre elles définit le changement comme "*ce qui évolue, se modifie*", la seconde le définit comme le "*dispositif permettant de changer*", en d'autres mots ce qui concourt à faire changer. L'expression changement stratégique combine donc le "*changement*" à un domaine d'application le "*management stratégique*".

³ Un modèle est une image simplifiée d'une partie du monde réel. Il adopte quelques-unes des caractéristiques du monde réel, mais pas toutes. Comme toutes images, un modèle est plus simple que le phénomène qu'il est censé représenter ou expliquer. Il s'agit d'une « manière de voir » particulière, d'une construction intellectuelle privilégiant une vision ayant comme vertu d'agir comme un filtre afin de faciliter l'analyse de la réalité.

⁴ Marsh présente le concept d'évolution. Ce dernier s'inscrit dans trois acceptions : une idée de destin prototypique, une idée que les processus et les résultats sont étroitement liés, une idée que l'évolution historique peut et doit être modifiée. Bien qu'un processus d'évolution puisse admettre des régularités, le cours de l'histoire ne connaît ni destin prototypique ni chemin prédéterminé.

⁵ Tuma et Hannan considèrent la dynamique comme étant l'évolution d'un processus social dans le temps. Rapporté à la stratégie d'une organisation, la dynamique stratégique consiste en l'évolution de la stratégie dans le temps.

⁶ Zajac, Kraatz et Bresser, raisonnent la dynamique stratégique en termes d'ajustement partant du postulat que la dynamique procède de l'ajustement du contenu de la stratégie d'une organisation à son contexte environnemental et organisationnel.

traduit l'animation et les modifications. Comme l'organisation en parties prenantes accorde une large part aux acteurs externes, leur relation avec la stratégie du club sera appréciée. Au même titre sera examinée l'influence du contexte sur la stratégie du club au cours du temps.

Ce qu'explore en profondeur cette thèse tient au management stratégique des clubs de sport collectif, lorsque abordé en dynamique.

L'objet de ce chapitre introductif est de retracer, de façon synthétique, les étapes de la recherche entreprise. Les premiers propos seront consacrés à la compétition sportive afin d'en situer le contexte et les contours. A l'appui de cette première étape succèderont la présentation des concepts mobilisés et le cadre théorique adopté. Une fois la problématique exposée, la démarche employée afin d'y répondre sera ensuite caractérisée.

Prolégomènes : Le contexte de la recherche

L'histoire du sport révèle en la compétition et la recherche de la victoire sa propre finalité. En ce sens, la compétition se dresse en véritable institution⁷ (Friedberg, 1998 : 507) définissant par les règles qui l'accompagnent les modes d'organisations des pratiques sportives compétitives s'imposant aux clubs.

Depuis la moitié du 19^{ème} siècle, la compétition sportive en tant qu'activité humaine participe de la vie quotidienne de notre société. Immuablement l'actualité apporte et déverse son lot d'exploits sportifs où le résultat des clubs occupe une grande part. De la base au sommet de la hiérarchie, les classements sont là pour rappeler l'âpre réalité de la compétition. A l'allégresse des vainqueurs répond la tristesse des vaincus. La victoire est éphémère. La gloire est illusoire. Un jour encensé, le lendemain méprisé, souvent baigné d'indifférence le club peut passer par tous les états.

La compétition est ainsi faite. Sa vocation est de hiérarchiser les concurrents. La particularité des sports collectifs vient de l'établissement d'un classement des clubs à l'aune des résultats de leur meilleure équipe. Sur les épaules de l'équipe première⁸, véritable étendard du club vont reposer les espoirs d'une grande majorité de clubs. Dans la hiérarchie sportive, la plus haute marche fait l'objet de toutes les convoitises. Les clubs chacun de leur côté nourrissent de vastes ambitions, échafaudent des projets les plus audacieux. Ici l'essentiel n'est plus de participer mais de gagner. L'ascension dans la hiérarchie compétitive s'avère rude, longue et laborieuse tant le nombre d'élus est faible et les prétendants nombreux. La devise "Vaincre ou mourir" n'a pourtant pas lieu d'être. La descente sanctionne les plus faibles, en aucun cas leur

⁷ Friedberg rappelle trois des significations au mot « institution ». Dans une acception **abstraite**, le mot « institution » renvoie à un univers symbolique partagé (ensemble de croyances, de normes, de conventions, de règles et de routines) partie de l'évidence du monde et de l'interaction sociale, fondant son sens et finissant par structurer les comportements, à la limite à l'insu des individus. Dans une acception **intermédiaire**, le mot « institution » désigne des institutions sociales fondamentales d'une société (la famille, la constitution, le régime de propriété, etc.). Dans une acception **concrète**, le mot « institution » désigne quelque chose qui correspond à une organisation ou à un ensemble inter organisationnel complexe mais empiriquement délimitable et étudiable (la présidence de la République, le justice, l'armée, le système éducatif, une profession, etc.).

⁸ Cette équipe est toujours une équipe senior. En tant que vitrine du club, elle est celle qui utilise l'équipement principal, celle qui intéresse les partenaires financiers, celle qui attire les spectateurs...

disparition. Le club devient tout au plus une coquille vide, dépourvue de vie sportive, limitée à sa seule existence juridique⁹.

Les clubs en tant qu'organisations sportives (Slack et Parent, 2006) présentent nombre de caractéristiques des organisations telles que décrites par les sciences de gestion (March et Simon, 1958 ; March, 1965). A cet égard, les organisations sportives peuvent être considérées comme des entités singulièrement représentatives du phénomène de concurrence¹⁰ à laquelle se livrent différents acteurs sur un même marché. Cependant, certaines spécificités propres au milieu sportif apportent des marques de différenciation. La compétition est tout à la fois construction et déconstruction des positions concurrentielles des acteurs sans jamais toutefois remettre en cause leur présence et leur participation. En fait de marché, il s'agit davantage d'un espace compétitif composé d'une multitude de strates, figurées par des championnats supposés homogènes et organisés en différents niveaux. L'une des spécificités de la compétition sportive repose sur une dualité originelle opposant d'un côté des compétiteurs, avides d'hétérogénéité, animés d'une volonté de domination transcendante, de l'autre des instances sportives, soucieuses d'une certaine homogénéité, garantes du maintien d'un niveau minimum d'incertitude. La dimension sacrificielle de la compétition n'est que symbolique (Jeu, 1984 : 255), le vainqueur ne disposera jamais d'un monopole, au mieux pourra-t-il remettre son statut en jeu ultérieurement, encore et encore et toujours. Il se trouvera invariablement des adversaires pour contrarier les positions acquises. Dans cette immuable répétition de la compétition, les titres remportés sont les seules choses tangibles dont le vainqueur ne pourra être dépossédé. La stabilité de la hiérarchie compétitive ne dure que le temps de l'intersaison¹¹. D'une situation établie les hiérarchies sont diligemment supprimées. Avec le début d'une nouvelle saison sportive le précédent vainqueur se retrouve "seul contre tous". Ce "tous" est en fait un nombre fini, déterminé sur la base d'une certaine homogénéité de niveau entre compétiteurs, garantissant aux uns et aux autres la possibilité d'accéder à la victoire.

⁹ La dissolution prévue dans les statuts est rarement mise en œuvre. L'activité du club est en quelque sorte plongée dans un coma plus ou moins profond, le réveil pouvant ne jamais advenir. Il en va de même de la disparition juridique du club. La dissolution peut ne jamais être enregistrée.

¹⁰ La concurrence est un concept fort tant en gestion qu'en économie. Il participe de la viabilité de la firme ou de l'offreur allant jusqu'à conditionner leur présence sur un marché voire leur existence.

¹¹ ou bien le temps entre deux compétitions. Le temps d'attente n'excède jamais quatre ans, comme c'est le cas pour l'attribution d'un titre olympique, idem pour celui de champion du monde de football, ensuite cela varie selon les disciplines, deux ans pour un titre de champion d'Europe de natation, un an pour celui de champion du monde d'escrime.

Dans un contexte de compétition exacerbée, la modification des règles s'avère être le moyen par excellence de régulation des distorsions nées du jeu concurrentiel. L'équilibre compétitif¹² serait la condition *sine qua non* de l'incertitude du résultat, à telle enseigne que Yonnet (2004 : 107) voit dans la compétition sportive la confrontation des meilleurs égaux. Plus les adversaires sont proches, plus vive est la concurrence. En cela, il devient essentiel voire vital d'équilibrer au mieux les forces des clubs.

Les économistes sont les premiers à s'être attachés à la question. En considérant le sport comme un secteur d'activité économique à part entière, les économistes ont fait revêtir à la compétition sportive les attributs d'activité économique valorisable. L'activité des clubs ne consiste plus à organiser les pratiques sportives des adhérents mais à fournir un spectacle au profit de tiers, en premier lieu le public. Dès lors, à ne considérer que les clubs prestataires de spectacle sportif, la mobilisation des outils traditionnels de l'analyse économique¹³ (Quirk J., El-Hodiri M., 1974 ; Szymanski S., 2005) est rendue possible pour rendre compte des processus de création, de circulation, de distribution et d'appropriation de la richesse. Les travaux des anglo-saxons se sont très tôt penchés sur la question de l'équilibre des forces en présence au sein d'un même championnat. Partant du postulat que la demande de spectacle sportif est fortement conditionnée par l'incertitude du résultat, il a été constitué tout un corpus théorique quant aux ligues sportives professionnelles. Les revenus des clubs se verraient garantis par l'existence d'une compétition équilibrée. Celle-ci maintiendrait l'intérêt du public, tant par son penchant à se déplacer au stade que par sa tendance à regarder le match à la télévision. Dès 1956, Rottenberg (1956) soulève l'intérêt de l'industrie du sport à opposer des adversaires de tailles égales. En 1964, Neale (1964) souligne la spécificité du sport en tant qu'activité économique par les préjudices économiques d'une trop grande domination d'un des compétiteurs. En 1992, Quirk et Fort (1992) insistent sur le rôle d'une ligue professionnelle de s'assurer qu'aucune équipe ne devienne trop forte ou trop faible par rapport aux autres. De leur côté, les Français Durand et Helleu (2005) opposent la logique de performance à la logique de présence comme lecture de l'équilibre compétitif au sein des ligues professionnelles.

¹² Les anglo-saxons raisonnent en terme d'équilibre compétitif "Competitive Balance".

¹³ Rationalité des agents, mécanisme de marché, confrontation d'une offre et d'une demande, détermination d'un prix et de quantités d'équilibre, calcul d'optimisation des intérêts individuels.

Les sciences de gestion ont emboîté le pas pour rendre compte de la manière dont procèdent les organisations sportives à "créer de la valeur marchande" (Lardinoit et Tribou, 2004). Les travaux ont emprunté deux directions. L'une, focalisée sur la demande, fait la part belle au marketing (Ledos, 1992) et à la communication (Garrabos, 1987 ; Ferrand et Torrigiani, 2005). L'autre, centrée sur l'offre, raisonne en terme de performance par optimisation des recettes et rationalisation des coûts, en terme de stratégie (Nier, 1998) ou encore en terme de management des ressources humaines (Chantelat, Bouhaoula et Champely, 2001). Est apparue toute une argumentation sur les processus et les résultats (Bayle, Madella, 2002). Les domaines de la gestion comptable et financière, du contrôle de gestion demeurent quant à eux des espaces quasiment vierges car très peu explorés (Fabre, 2005 ; Minquet, 2005). Pour leur part, les recherches portant sur le management stratégique des organisations sportives restent encore à ce jour à développer (Pigeassou et Fergusson, 1997 ; Desbordes, 2001). Avec la naissance au début des années 1960 d'un champ disciplinaire spécifiquement dédié au management du sport¹⁴, des travaux pionniers sur les organisations (Etzioni, 1965 : 663) apparaissent sur le continent nord-américain. En France, les travaux se focalisent pour l'essentiel sur les fédérations sportives (Bayle, 1999 ; Bayle et Chappelet, 2004) et les clubs professionnels (Durand, 1994 ; Bayle et Couderc, 2003). Les études relatives aux clubs (Lardinoit et Tribou, 2004) tentent d'expliquer vers quelle activité ces derniers veulent et devraient tendre. Sont proposées des conceptions partielles du développement des organisations sportives. De rares recherches parviennent à lier les différentes perspectives au sein d'une approche multidimensionnelle. Les travaux de Durand, Helleu et Ravenel (2005) portant sur le basket-ball professionnel s'inscrivent dans cette lignée s'appuyant sur une étude longitudinale¹⁵ et comparative¹⁶. Ces derniers travaux se consacrent aux ligues professionnelles. Les clubs, composantes des ligues, ne font l'objet d'aucune étude en profondeur. De la même manière, les comparaisons privilégient la dimension intra et inter sports à celle inter clubs.

¹⁴ Le concept de management du sport est généralement attribué à deux universitaires : James G. Mason professeur d'éducation physique de l'Université de Miami Floride, Walter O'Malley des Brooklyn (devenu Los Angeles) Dodgers. dès 1957, ils entament des discussion à ce sujet. Le premier programme de Master en management du sport date de 1966 (Université d'Ohio) conçu sur les bases établies par Mason et O'Malley. Depuis la fin des années 1960 le domaine scientifique du management du sport s'est centré sur les problèmes spécifiques auxquels étaient confrontés les managers.

¹⁵ série longue de 20 ans.

¹⁶ basket-ball professionnel français comparé à d'autres sports professionnels comme le football ou le rugby dans l'hexagone et à l'étranger.

La vie d'un club est ponctuée de périodes plus ou moins importantes. Reliées bout à bout, ces périodes participent de la caractérisation de la trajectoire¹⁷ d'un club. Cette trajectoire, reflet de l'histoire du club fait état de périodes dont certaines marquent des transformations radicales. Pour un club engagé dans la compétition sportive, le changement de niveau, ascendant mais aussi descendant, peut être considéré comme une période de transformation. La dynamique est en conséquence guidée par le passage d'un niveau de compétition à un autre, chaque passage constituant pour le club sportif un moment stratégique particulier. La question managériale est de savoir comment un club gère ces périodes de profondes transformations.

L'évolution du club dans le temps est nimbée d'une incertitude née de la compétition sportive. La compétition entre clubs de sport collectif peut être considérée comme une déclinaison particulière dans le domaine du sport du phénomène de compétition que connaît la société contemporaine. Cette compétition sportive repose sur l'affrontement à l'issue incertaine d'équipes réparties en championnats selon leur niveau de jeu. Les championnats s'échelonnent au long des différents niveaux¹⁸ de la pyramide compétitive auxquels s'ajoute le niveau européen. Du fait de l'annualisation de la compétition sportive, il faut compter au minimum autant d'années que de niveaux pour gravir un à un l'ensemble des échelons de la pyramide et une année supplémentaire pour accéder aux compétitions européennes. L'évolution s'opère au sein de la pyramide par montée ou promotion et descente ou relégation d'un échelon par an, voire exceptionnellement de deux pour la relégation, l'entrée dans la compétition se faisant toujours par l'échelon le plus bas. Les changements de niveaux sont déterminés en fin de saison selon la formule de championnat adoptée. Pour certains championnats, la compétition est organisée en deux phases : la saison régulière en matchs aller-retour, les phases finales par élimination directe pour la désignation du champion, des équipes promues et des équipes reléguées. Au sommet de la pyramide compétitive, les meilleures équipes de première division peuvent gagner le droit de participer l'année sportive suivante aux compétitions européennes. Chaque année sportive est caractérisée par un

¹⁷ Le terme de trajectoire, du latin *trajectoria*, de *trajectus* "traversée", "trajet", évoque d'une part l'ensemble des positions successives occupées au cours du temps contribuant à former une ligne, d'autre part la façon dont cette ligne est parcourue. D'un côté la trajectoire exprime un état, de l'autre la trajectoire exprime un mouvement (Dictionnaire Le Robert).

¹⁸ De manière simplificatrice, il sera considéré une pyramide compétitive répartie en onze niveaux.

renouvellement de l'espace compétitif propre à chaque championnat contribuant ainsi au maintien de l'incertitude de la compétition. Le renouvellement de la concurrence directe au sein d'un même championnat émane des promotions et relégations de clubs ou d'un brassage géographique des équipes pour un même niveau de compétition. Le renouvellement de la concurrence indirecte pour la promotion en fin de saison joue entre les différents vainqueurs des championnats d'un même niveau de compétition. Le renouvellement de la concurrence indirecte différée provient des espaces compétitifs supérieurs et inférieurs. Toutefois, la concurrence à laquelle se livrent les équipes au cours de la saison sportive se déroule en toute certitude. Les championnats n'admettent aucun entrant en cours de saison. Les éventuelles défaillances de clubs en cours de saison restent sans remplacement. Les seules entrées autorisées se réalisent au plus bas échelon de la hiérarchie sportive.

Dans cet univers compétitif composé de certitudes, propre aux règles institutionnelles, et d'incertitude, liée aux résultats sportifs, la stratégie du club va être raisonnée en terme d'objectif sportif. Avec l'affirmation d'une quelconque ambition, de sportif l'objectif se convertit en objectif compétitif. Ce faisant, la stratégie du club s'affirme dans les traits d'une stratégie orientée vers le résultat¹⁹. Il s'agit de résultats sportifs obtenus en championnat. Compte tenu de la perpétuelle incertitude quant à sa participation à un quelconque niveau de championnat, le club va chercher à construire un avantage compétitif durable. Partant du postulat implicite d'une corrélation positive entre les moyens et les résultats, la stratégie du club, s'appuyant sur le principe que la fin justifie les moyens, s'attache singulièrement aux moyens pour y parvenir - construire cet avantage compétitif durable. Cette acception met en lumière les potentialités des relations d'un club avec ses parties prenantes, en particulier comme « source cumulative » de moyens.

Les principes de la compétition reposent contradictoirement sur la confrontation d'équipes de niveau homogène tout en promouvant l'hétérogénéité des clubs. D'un côté l'homogénéité vient contrarier la conservation d'un quelconque avantage compétitif alors que de l'autre l'hétérogénéité plaide pour la constitution et le maintien de cet avantage compétitif. L'incertitude étant associée à l'homogénéité, l'hétérogénéité à la réduction de cette incertitude, le club n'a de cesse que de s'appuyer sur un management stratégique

¹⁹ La stratégie telle envisagée ici repose sur le postulat d'une stratégie centrée sur le résultat dans la mesure où le résultat sportif en constitue le principal vecteur.

fondamentalement guidé par la formation d'un avantage compétitif et sa conservation. La stratégie consistant à bâtir un avantage compétitif sur la différence de talent entre son équipe et celle des autres, qualifiable de stratégie de différenciation d'excellence sportive, s'avère la stratégie dominante pour les clubs. Selon l'ambition débridée ou limitée du club, la stratégie peut revêtir la forme d'une stratégie de croissance allant de pair avec les promotions du club ou celle de consolidation accompagnant le maintien du club à un même niveau de championnat. Dans le premier cas, l'avantage compétitif est un avantage absolu puisque débouchant sur la promotion en division supérieure. Dans le second cas, l'avantage compétitif est un avantage relatif suffisant à maintenir le club à un même niveau de compétition. L'avantage compétitif ainsi constitué, perpétuellement contesté, impose la continuité de ce type de stratégie dans le temps. Par ailleurs, une stratégie de redéploiement vient de l'inadéquation de la stratégie aux ambitions sportives du club. Enfin, une implicite stratégie de sauvegarde émane de relégations en cascade du club vers le bas de la hiérarchie sportive.

Les variations de position du club dans la pyramide compétitive sont à l'origine des transformations d'un management stratégique inscrit dans le prolongement des objectifs et ambitions du club.

1. La question de recherche

Pour un club dont l'ambition sportive est d'exceller au firmament de la hiérarchie, une trajectoire des plus linéaire, d'échelon en échelon, serait le meilleur enchaînement possible. La linéarité de la trajectoire relève dans bien des cas de l'utopie. La vie du club, analysée en dynamique, est jalonnée de moments dont certains seulement ont un caractère stratégique. Les évolutions au sein de la pyramide compétitive conduisent à s'interroger sur les changements en interne qu'elles reflètent. Toutefois, les changements internes sont insuffisants à couvrir l'ensemble de la réalité. Comme la notion de club est consubstantielle de celle de parties prenantes, les changements n'affecteraient pas uniquement l'organisation sportive mais également ses parties prenantes.

La "course aux armements" c'est-à-dire la quête des meilleurs talents à laquelle se livrent les clubs en France et d'une manière encore plus exacerbée en Europe atteste de la vivacité de la compétition sportive, de l'âpreté du parcours jusqu'au sommet de la hiérarchie, de la volonté de certains clubs à dominer durablement, du rôle dévolu aux parties prenantes. La question du management stratégique pour une organisation en parties prenantes n'est donc pas une question purement académique. Cette question est au cœur d'un débat qui anime le secteur du sport. La question est renforcée par l'inexorable professionnalisation des clubs sportifs. Après s'être développée au cours de ces trente dernières années, la professionnalisation, aujourd'hui un fait établi, est venue relancer critiques et invectives à l'égard de clubs peu scrupuleux de leur gestion entraînant dans leur sillage parfois dans leur déroute collectivités et partenaires privés. Cette "prise en otage" en venant jusqu'à ébranler les fondements même de notre société (dilapidation de l'argent public, contrats publicitaires faramineux, indécence des rémunérations des joueurs...) a suscité une prise de conscience de l'ensemble des acteurs conduisant les clubs du plus petit au plus grand à progressivement réorienter leur mode de management vers un management en parties prenantes.

Comme l'environnement est considéré en dynamique, le terme de contexte lui est alors préféré. Les variations de niveau de compétition sont des événements particuliers en ce qu'ils sont associés à des transformations du management reflète des modifications en interne et des modifications des relations du club avec son environnement. Le management stratégique du

club accorde implicitement au contexte un poids manifeste. Comme il a pu être souligné précédemment, le contexte interroge les parties prenantes dans leurs relations avec le club. Le contexte interroge également les institutions et implicitement la notion de régulation²⁰ qui s'y rattache. Les règles, les conventions ne sont valables que pour une période donnée et que pour un territoire²¹ donné. Les règles d'organisation de la compétition au sein de ce territoire édictées par les pouvoirs publics et les pouvoirs sportifs sont les mêmes pour tous. Règles et conventions peuvent être également perçues comme un régulateur des relations du club avec son contexte et ses parties prenantes. Leur examen dans une perspective dynamique exige de distinguer les modifications des règles et conventions elles-mêmes des modifications en leur sein.

La pratique sportive compétitive s'étalonne du plus bas au plus haut niveau. Alors qu'à leur création, les clubs entrent tous sans exception dans la compétition sportive par l'échelon le plus bas, rares d'entre eux vont connaître le plus haut niveau de la hiérarchie. Le fait que seuls quelques clubs atteignent et évoluent au plus haut niveau tient à l'essence même de la compétition sportive. Vu sous cet angle, quelle que soit l'étendue du réservoir, la compétition parvient invariablement toujours à ses fins : pourvoir chaque championnat en autant de clubs que de nécessaire. L'intérêt est aiguisé dès lors levé l'anonymat de la compétition. Au regard de la trajectoire sportive d'un club pris isolément, la possibilité est offerte de percevoir la façon dont celui-ci procède pour gravir et atteindre l'ultime palier de la compétition. Au demeurant, selon les cas, cette quête peut s'avérer éphémère voire irrémédiablement infructueuse. Conformément à l'adage "De l'égalité des chances à l'inégalité du résultat", le classement d'un club est le révélateur implicite de sa stratégie.

La question centrale de la thèse se centre sur la formation et la transformation de la stratégie d'un club consécutivement à la variation de position de son équipe première au sein et dans les différents championnats.

²⁰ Le concept de régulation exprime l'ajustement d'une pluralité d'actes et de leur effets que leur diversité ou leur succession rend d'abord étrangers les uns aux autres. Le concept de régulation recouvre en particulier les notions de relation d'interaction entre éléments instables, de critère ou de repère.

²¹ Au sens géographique et au sens d'espace concurrentiel.

Comment se forme et se transforme la stratégie d'un club selon la position de l'équipe première au sein de la hiérarchie compétitive ?

La question de la détermination de la stratégie devient en ce sens essentielle pour un club qui connaît une variation de sa position au sein de la hiérarchie sportive dans la mesure où l'évolution par niveau constitue la particularité de ce type de stratégie. Cette question n'a pour autant rien d'original, les clubs se la posent dès lors qu'il s'agit de gérer les passages de niveau en niveau. Il devient intéressant de trancher sur ce que peut être le management stratégique d'un club sportif avant de s'interroger sur sa transformation consécutivement à une variation de position de son équipe première au sein des divers niveaux de championnat.

2. Les objectifs de la recherche

L'objectif de cette recherche est d'enrichir la compréhension de l'évolution du management stratégique en prenant en considération l'organisation sportive au sens d'organisation en parties prenantes et en plaçant la dynamique au cœur du processus.

La portée de la recherche est de permettre à chaque club de mettre en place un management stratégique conforme d'une part à sa position dans la hiérarchie sportive, d'autre part à la configuration de ses instances de direction et ses organes de décisions, enfin aux relations avec ses parties prenantes. Le recours à un modèle d'analyse en facilitera l'approche. Ce modèle a pour triple vocation de :

- Repérer les centres de décisions, implicites ou explicites, contributifs du management stratégique d'une organisation sportive donnée.
- Evaluer la contribution du management des parties prenantes d'une organisation sportive à la réalisation de ses objectifs compétitifs.
- Identifier les éléments de transformation de son contexte interne et externe afin de favoriser la capacité de l'organisation à atteindre dans le moyen et long terme son objectif compétitif.

Un second objectif, probablement fort ambitieux dans sa formulation, est de tester la validité heuristique d'un cadre théorique multidimensionnel de la "*stakeholder theory*" et ses connexions au leadership et à la théorie des conventions ainsi que ses capacités à rendre compte de phénomènes dynamiques observés.

L'une et l'autre des approches se sont imposées par le terrain étudié. La vie d'un club sportif est faite de stabilité et d'inflexions. Pour le club les inflexions, aisément repérables dans le temps, plus que les périodes de stabilité vont en affecter la stratégie. En ce sens, la trajectoire sportive est révélatrice des objectifs et ambitions du club. Ces derniers sont le fait de personnages clés, notamment mais pas uniquement incarnés par le Président. A ce titre, ils

endossent l'habit de leader. En tant que tel, ils participent de la stratégie du club voire la déterminent. Partant du principe de consubstantialité de la notion de club sportif de celle de parties prenantes, chaque passage de niveau de compétition, montée ou descente, va engendrer une situation critique pour le club bouleversant d'autant ses modes de relation avec les parties prenantes. La visée opérationnelle, managériale et stratégique de la "*stakeholder theory*" (Martinet, 2001) permet de voir en cette approche un cadre particulièrement bien adapté. Le fait que les parties prenantes l'accompagnent peu ou prou tout au long de sa vie rend possible l'analyse du management stratégique d'un club dans une perspective dynamique. La dynamique s'applique autant au club qu'à son contexte notamment lors de chaque passage de niveau, la reconfiguration²² stratégique émanera de régulations²³ plus ou moins négociées. La régulation interne résultera de conventions négociées alors que la régulation externe s'imposera davantage au club.

Au regard de ce qui précède, les cadres théoriques renferment les potentialités d'une analyse des processus²⁴ de formation et de transformation stratégique des clubs consécutifs à leur évolution dans la hiérarchie sportive.

²² Le concept de configuration exprime les constructions idéales-typiques, notion que l'on doit à Max Weber, c'est-à-dire des élaborations théoriques qui entendent, non pas décrire le réel, mais davantage en exprimer la rationalité. Une configuration exprime la cohérence entre différentes caractéristiques de l'objet étudié. S'il est vain de chercher dans la réalité un objet concret correspondant point à point à l'idéal-type, son degré de ressemblance en facilite l'analyse.

²³ La notion de régulation renvoie au fait de maintenir en équilibre un « tout », d'assurer le fonctionnement correct d'un ensemble complexe d'éléments (Dictionnaire Le Robert).

²⁴ D'un point de vue étymologique le mot processus vient du latin *pro* (au sens de « vers l'avant ») et de *cessus*, *cedere* (aller, marcher). Le mot processus signifie donc aller vers l'avant, avancer (Dictionnaire Le Robert).

3. Les cadres théoriques et conceptuels

A la lecture de ce qui précède, un triple ancrage théorique s'est imposé comme une évidence. La recherche se centre sur les processus par lesquels se forme et se transforme la stratégie de l'organisation sportive. Parmi l'ensemble des théories des organisations la théorie des parties prenantes, le leadership et la théorie des conventions apparaissent des modes d'entrée pertinents pour traiter de la dynamique stratégique de ces organisations. Adopter cette posture procure l'avantage de rendre compte des évolutions du management stratégique d'un club sportif tout en respectant sa singularité.

La théorie des parties prenantes constitue le socle théorique à partir duquel viennent s'adjoindre le leadership et la théorie des conventions. Dans le cadre de la théorie des parties prenantes, la notion de "*stakeholder*" (Freeman, 1984 ; Mercier, 2006) est l'élément central. Elle l'est également en matière d'organisation sportive. Il en découle un intérêt particulier à l'application des principes de la théorie des parties prenantes pour la compréhension du rôle et de l'importance de la stratégie dans la compétition sportive entre clubs. De plus, la théorie des parties prenantes s'intéresse à la question du management stratégique d'une organisation en relation avec des individus, groupes et organisations aux intérêts parfois divergent.

Le leadership compose la première adjonction théorique. En sciences de gestion, les travaux sur le leadership dit "stratégique" (Hambrick et Mason, 1984 ; Hambrick et Finkelstein, 1996) abordent dans une grande majorité l'activité dirigeante sous l'angle de la prise de décision, le dirigeant et ses équipes étant, sous le prisme du leadership, perçus comme les acteurs décisifs du devenir des organisations. Comme il a pu être précédemment mis en évidence, certaines personnes, en particulier le président, s'érigent en véritables porteurs de l'ambition sportive. Ce leader, pris au sens générique du terme, est élevé au rang de leader stratégique dans la mesure où la stratégie sportive tant dans son élaboration que dans sa mise en œuvre repose entre ses mains.

Dans le cadre d'un rapprochement entre passage de niveau de compétition et "situations de gestions"²⁵ (Girin, 1990 : 59) particulières, la stratégie d'un club résulte d'actions collectives

²⁵ Pour Girin, une situation de gestion se caractérise par un ensemble d'activités en interactions auquel est associée l'idée d'activité collective et de résultat faisant l'objet d'un jugement. Des agents sont engagés dans la

concertées mettant en jeu des modes de régulation assis sur des cadres communs négociés, partagés et acceptés. Les conventions (Gomez, 1994) participent de la caractérisation de ce que l'on peut appeler des "alternatives stratégiques". Replacées dans le contexte d'une organisation en parties prenantes, une convention concrétise un consensus entre des parties prenantes aux intérêts distincts. Partant de là, il devient intéressant de mobiliser la théorie des conventions pour les éclairages qu'elle peut apporter sur ces "alternatives stratégiques".

3.1. La théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes suggère qu'une organisation ait des relations avec de nombreux groupes constitutifs, ou "parties prenantes". Depuis la parution du maintenant célèbre ouvrage de Freeman en 1984 (Mercier, 2005), cette théorie a fait l'objet de nombreux travaux sur la nature exacte de ces parties prenantes et sur les relations qu'elles entretiennent avec l'organisation. La théorie s'est ainsi construite autour de la définition et du management des relations avec les individus, groupes et organisations qui peuvent influencer ou être affectés par la stratégie d'une entreprise (Freeman, 1984). Son développement s'est concentré sur l'analyse des parties prenantes, leurs identifications et leur catégorisation facilitant la compréhension de l'influence potentielle et/ou effective des groupes de parties prenantes sur une entreprise (Rowley, 1997).

En mettant l'accent sur relativement peu d'acteurs identifiables, par opposition à une multitude d'individus et d'institutions, la théorie des parties prenantes fournit une représentation simplifiée et plus facilement compréhensible du monde de l'organisation. En conséquence, l'approche du management des parties prenantes porte notamment sur la prise de décision managériale. Du point de vue du management stratégique, la théorie des parties prenantes propose l'intégration d'acteurs ou de groupes qui ne sont pas traditionnellement associés au gouvernement de l'entreprise. La présence de ces parties prenantes à la stratégie de l'entreprise pousse à voir l'organisation "comme une constellation d'intérêts coopératifs et compétitifs" (Martinet et Reynaud, 2001), les intérêts pouvant tantôt converger, tantôt se

situation de gestion lorsqu'ils se reconnaissent comme participant à des degrés divers à la production du résultat. Girin caractérise en premier lieu le concept de « situation » ensuite et par extension celui de « situation de gestion » à travers trois éléments : « *des participants, une extension spatiale (le lieu ou les lieux où elle se déroule, les objets physiques qui s'y trouvent), une extension temporelle (un début, une fin, un déroulement, éventuellement une périodicité).* ».

révéler contradictoires. Au demeurant, les intérêts des parties prenantes ont une valeur intrinsèque et aucun intérêt n'est censé dominer les autres. Quoi qu'il en soit, les finalités restent identiques. Il s'agit d'articuler des intérêts convergents et contradictoires, et néanmoins tous légitimes, et les fondre dans un projet commun. Le projet, bâti sur la capacité d'intégration des stakeholders, repose sur la capacité à "stimuler la création d'une connaissance génératrice de durabilité et améliorer la performance durable ainsi que les bénéfices compétitifs" (Sharma, 2001 : 155).

3.2. Le leadership

La notion de leadership est apparue au siècle dernier (Weber, 1995) pour connaître depuis la fin des années 1980 un vif regain d'intérêt (Bass, 1990). Dans le souci de favoriser la prospérité de l'entreprise, la préoccupation de développer la capacité de leadership du manager s'est affirmée avec la reconnaissance du rôle et de la contribution du facteur humain. Plusieurs courants de réflexion se sont développés fondés respectivement sur les traits de personnalité du leader, sur son comportement, sur les contraintes organisationnelles, sur les aspects relationnels, sur la capacité de mobiliser dans des situations de changement. La volonté de consolider le leadership du manager va s'affirmer lors de la deuxième phase du courant des relations humaines dans les années 1940, en particulier après les découvertes de Kurt Lewin (1944) sur les "styles de management".

Le leadership se définit par la capacité de mobilisation et d'influence. Le leadership, notamment tel défini par Barrow (1977 : 232)²⁶, insiste sur la vision du leader (i.e. buts, objectifs) tout en mettant en évidence la nécessaire interaction entre le leader et les membres du groupe.

Le leadership devient stratégique lorsqu'il désigne le dirigeant qui décide de la stratégie de l'organisation. Cette acception s'inscrit dans une lignée de travaux tenants de l'école dite classique²⁷ et de l'école des Relations Humaines²⁸ (Barnard, 1938). Les années 60 constituent

²⁶ Barrow définit le leadership comme "*the behavioral process of influencing individuals and groups towards set goals*".

²⁷ pour Weber et Fayol.

²⁸ pour Barnard.

une période prolixie pour l'étude des dirigeants²⁹. Cependant, dans les années 80, l'approche centrée sur le dirigeant est remise en cause. Prévalent alors les approches organisationnelles soulignant tantôt le rôle de l'environnement (Pfeffer et Salancick, 1978), tantôt celui de la technologie (Nelson et Winter, 1982) ou encore celui de la taille de l'organisation (Blau, 1970). Dans la même veine, les modèles issus de l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1977), mettent en avant l'organisation et son cycle de vie bien avant les individus. Depuis la fin des années 80 les chercheurs en management stratégique réinvestissent le leadership et l'étude des dirigeants.

3.3. La théorie des conventions

La théorie des conventions est une théorie issue de l'économie et de la sociologie dont le courant s'est développé à partir des années 1970. Deux décennies plus tard, soit d'apparition relativement récente, la théorie des conventions fait son entrée en science de gestion (Gomez, 1999). La notion de convention est apparue comme un concept pertinent pour rendre compte de la dimension proprement collective de la coordination et de la coopération et ainsi aider à penser la dimension irréductiblement collective des situations de gestion (Girin, 1990). Le problème de la recherche de compromis ne peut évidemment être résolu qu'en considérant la convention comme nécessaire. Le compromis autour d'une convention viendrait fonder l'unité de l'organisation, d'autant plus pour une organisation en parties prenantes. En cela la convention affirme l'importance de la convergence de vue des différentes parties prenantes dans une "situation de gestion" donnée (Raulet-Croset, 2008). Dans notre recherche, il s'agit bien d'"alternatives stratégiques" propres à un club sportif et de la dynamique de ces dispositifs collectifs dans le temps. Les mécanismes de régulation produits par les conventions baliseraient les pratiques de gestion et orienteraient les pratiques managériales. De nature explicites ou implicites, internes ou externes, ces conventions gagnent en légitimité auprès de l'ensemble des parties prenantes et acquièrent une influence réelle sur le management stratégique du club.

²⁹ le modèle Harvard souligne le rôle personnel du dirigeant sur l'orientation stratégique de l'organisation.

3.4. Les concepts mobilisés

La thèse s'appuie sur une série de concepts favorisant l'analyse de la dynamique stratégique d'un club. La construction d'un modèle d'analyse introduit les concepts de configuration, d'avantage compétitif, de *Stakeholder convention*, d'arbitrage stratégique. La mise en évidence d'une trajectoire stratégique en parallèle d'une trajectoire sportive introduit la notion de point d'inflexion.

3.4.1. La notion de configuration

La notion de configuration (Mintzberg, 1982) vient de l'idée qu'au lieu d'une multitude de situations possibles résultant mécaniquement de la combinaison des dimensions stratégiques et organisationnelles, il existe un nombre limité de cas de figure cohérents. En cela la notion de configuration permet de fonder un nombre limité de combinaison au sein du foisonnement combinatoire que la multiplicité des composantes du modèle à articuler peut, en théorie, générer. La notion de configuration est reprise dans divers travaux (i.e. Dumoulin 1996 ; 1999, pour l'analyse du contrôle des configurations complexes que sont les réseaux de sous-traitance) et enrichie (Nizet Pichault 2001). Les travaux de Zintz et Camy (2005) appliquent la notion de configuration à l'analyse des fédérations sportives. La notion de configuration est ici reprise pour caractériser plusieurs combinaisons de composantes du modèle d'analyse de la dynamique stratégique d'un club.

3.4.2. La notion d'avantage compétitif

La notion d'avantage compétitif constitue un des piliers de la compétition sportive. De la concrétisation d'un avantage dépend le résultat de la rencontre. La notion d'avantage compétitif (Porter, 1986)³⁰ vient de l'idée pour une organisation de surpasser la concurrence. A ce titre, l'un des principaux apports de Porter (1986) a été de rendre opérationnel le concept d'avantage compétitif. Dans le meilleur des cas, l'avantage compétitif confère à celui ou celle qui le détient, une position dominante sur un marché³¹. L'objectif de la stratégie est de

³⁰ Porter parle également d'avantage concurrentiel.

³¹ Lorsqu'une entreprise admet des bénéfices qui dépassent la moyenne de son industrie, l'entreprise est censée posséder un avantage concurrentiel sur ses rivaux.

parvenir à un avantage compétitif durable. Dans la thèse, la notion d'avantage compétitif est prise dans cette acception. Au demeurant, il est distingué entre avantage compétitif absolu et avantage compétitif relatif. Cette distinction se réfère à celle opérée par les économistes, qui utilisent les notions d'avantage absolu et d'avantage comparatif ou relatif. L'avantage absolu est une notion économique introduite par Adam Smith (théorie de l'avantage absolu) pour décrire des situations où un pays a intérêt à produire davantage qu'il ne consomme, afin d'exporter le surplus et d'importer des biens que d'autres pays produisent mieux que lui. L'avantage absolu désigne, pour une personne, l'avantage qu'elle détient sur une autre lorsque, avec la même quantité de facteurs de production, sa production est supérieure. Pour un pays, l'avantage absolu désigne l'avantage que le pays détient sur un autre lorsque, pour un bien, sa production par unité de facteur est supérieure aux autres pays. L'avantage compétitif ou relatif est un concept introduit par David Ricardo (théorie de l'avantage comparatif) pour décrire des situations du commerce international où chaque nation a intérêt à se spécialiser dans la production où elle possède l'avantage relatif le plus élevé ou le désavantage le moins prononcé vis-à-vis des autres nations. Dans la thèse, l'avantage compétitif absolu est l'avantage qui permet au club de passer dans une division supérieure alors que l'avantage compétitif relatif est l'avantage qui lui permet de se maintenir au même niveau de compétition et pour le moins de ne pas descendre de division.

3.4.3. La notion de *Stakeholder convention*

La notion de *Stakeholder convention* vient en prolongement du modèle relationnel de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1982). Le modèle relationnel met en particulier l'accent sur la bijectivité des relations entre une organisation et ses parties prenantes. Il s'avère que le club fonde ses relations sur un consensus particulier parce que basé sur l'objectif compétitif du club. Les parties prenantes sont, dans la thèse, celles qui adhèrent à cet objectif. Le consensus se traduit par une convention (Gomez, 1994) qui exprime la bijectivité des relations. Cette convention pose le principe des contributions mutuelles nécessaires à l'atteinte de l'objectif du club. A ce stade, le concept de proposition de valeur (Jouison, 2005), subordonné à la notion de modèle économique (Lecocq, Demil et Warnier, 2006), est convoqué afin de préciser la contrepartie fournie par le club de l'apport en ressources issues des parties prenantes. Le management stratégique du club tient compte, dans une certaine mesure, des propositions de valeur faites à ses différentes parties prenantes

(Afuah, 2004), certaines d'entre elles pouvant avoir une incidence sur la détermination de la stratégie.

3.4.4. La notion d'arbitrage stratégique

La notion d'arbitrage stratégique vient de l'idée que la stratégie est la résultante dans le cas d'un club sportif d'un arbitrage de trois dimensions : une dimension sportive, une dimension gestion du club et une dimension régulations interne et externe. Le poids respectif de chacune des trois dimensions pèse inégalement sur la formulation de la stratégie. La pondération varie selon la position du club dans la hiérarchie compétitive et l'objectif poursuivi.

3.4.5. La notion de trajectoire

La notion de trajectoire recouvre dans la thèse deux acceptions : celle de trajectoire sportive et celle de trajectoire stratégique (Grove, 1997 : 18). La trajectoire sportive caractérise la vie du club appréciée à l'aune des résultats de son équipe première. La trajectoire stratégique pour sa part est le reflet des différentes stratégies mises en œuvre par le club pour atteindre son objectif compétitif. Si les trajectoires sportive et stratégique se superposent, elles diffèrent quant à leur périodicité. Alors que la trajectoire sportive s'apprécie de saison en saison, la trajectoire stratégique s'apprécie sur des périodes plus longues.

3.4.6. La notion de point d'inflexion

Le concept de "point d'inflexion stratégique", défini par Grove³² en référence à son acception en mathématique (Grove, 1996 ; Burgelman et Grove, 1996 ; Grove, 1996), représente le moment de métamorphose d'un secteur d'activité. L'inflexion stratégique résulte de la divergence entre stratégie et action stratégique. Grove utilise la métaphore de l'œil du cyclone pour qualifier le point d'inflexion stratégique, le moment où tout peut arriver. Il évoque également le terme de traversée de la vallée de la mort : soit l'issue amène à la réussite par adaptation aux nouvelles conditions du marché, soit l'issue amène au déclin par absence

³² Andrew Grove est l'un des cofondateur d'Intel en 1968. Il est à l'origine des choix stratégiques radicaux qui ont transformé ce fabricant de semi-conducteurs en leader mondial du microprocesseur.

d'adaptation. Tout réside dans les décisions stratégiques et la convergence entre stratégie et action stratégique en contexte.

Le club est amené à évoluer à différents niveaux de compétition. Certains passages de niveau, ascendants ou descendants, voire de non-franchissement de niveau sont, dans la thèse, identifiés comme des points d'inflexion stratégique dans la mesure où ils sont à l'origine d'une reformulation stratégique.

4. Hypothèses du modèle

Le système français d'organisation du sport montre à quel point une organisation sportive - le club - est de fait enchâssée dans un environnement composé d'un ensemble de parties prenantes et d'institutions étatiques et sportives. Les interrelations avec ses parties prenantes vont de manière explicite et implicite évoluer en parallèle de la stratégie du club. Le management stratégique tiendrait de la régulation qui s'instaure entre le club, présenté comme une organisation sportive autonome, et son environnement pris au sens de contexte. Dans ce cadre, la régulation aménagerait une interdépendance et des interactions dans l'indépendance de chacune des parties prenantes.

- L'interdépendance obéit à des régularités profondes et peu visibles, obligeant le club à coordonner ses actions dans un espace plus ou moins structuré formellement. La limitation des ressources internes voire pour certaines leur absence totale conduit le club à dépendre de son contexte environnemental. D'un autre côté, l'ancrage originel du club lui confère une authentique citoyenneté sociale et économique, révélatrice de la dépendance du contexte environnemental à son égard.
- L'interaction du club avec ses parties prenantes est permanente tant apparaissent disproportionnés ambitions sportives et moyens disponibles (Lardinois et Tribou, 2004 : 195)³³. Partant du postulat d'un manque cruel de ressources (Maltèse, 2004)³⁴ pour mener une action stratégique volontariste, le club sportif se voit fortement contraint par soumission à son contexte. Le club est affecté d'une forme de déterminisme environnemental. Une "émancipation environnementale" est indispensable permettant au club sportif de fonder la viabilité de ses choix stratégiques. La relative faiblesse des ressources procure une grande liberté d'action, notamment pour ce qui est du management avec ses parties prenantes.
- L'indépendance du club n'est qu'apparente car affaiblie par un ensemble de règles tacites de comportement, influant inéluctablement son management stratégique. Le

³³ Anny Courtade, présidente d'un des plus grands clubs de volley-ball féminin (RC Cannes), fait le constat d'une faiblesse des recettes au regard de l'ampleur des dépenses qu'occasionne un club évoluant parmi l'élite française et européenne. Cette situation conduit inévitablement à la recherche de financements extérieurs.

³⁴ Maltèse développe son analyse de l'événement sportif à partir de ce postulat implicite..

club conserve néanmoins une large autonomie dans ses choix stratégiques (Guegen, 2004)³⁵ en ne retenant que des solutions avantageuses pour lui. Que ce soit à travers la faculté de son dirigeant à insuffler une vision stratégique, l'aptitude à déployer des comportements entrepreneuriaux, la possibilité d'établir des relations avec différentes parties prenantes ou la prééminence de l'environnement local, le club peut réduire l'influence du contexte sur son fonctionnement.

En prenant appui sur le rôle des dirigeants, les parties prenantes et le contexte d'une organisation sportive, on sera à même d'interroger la notion de management s'y appliquant. Un regard sera spécifiquement porté sur la façon dont se déploie la stratégie de l'organisation sportive à la fois comme dispositif structurant les interdépendances du club et comme régulateur des relations internes de l'organisation sportive. Il en découle que la stratégie d'une organisation sportive se base sur une articulation de deux types de déterminants : internes liés à l'organisation elle-même et externes propres au contexte.

³⁵ Guegen postule que les perspectives volontaristes sont applicables aux TPE. Indépendamment d'une forte limitation de leurs ressources, les TPE disposent d'une liberté d'action suffisamment ample à leur permettre de s'affranchir de la pression du contexte. Sans nier la présence de déterminisme en TPE, Guegen mentionne que plus l'entreprise est petite, moins elle sera contrainte par son environnement. Ce qu'il qualifie d'effet taille "paradoxal".

5. La méthodologie

L'évolution interne d'une organisation sportive, le contexte de ses transformations poussent à appréhender la dynamique stratégique sous l'angle de la théorie contextualiste, entendue comme approche méthodologique d'analyse des processus de changement des organisations. Plus précisément, il est recherché de comprendre le processus par lequel le contexte, autant externe qu'interne et le processus de changement organisationnel s'interpénètrent (Pettigrew, 1990). La stratégie de l'organisation sportive procéderait à la fois de sa dynamique interne et des influences extérieures aux acteurs organisationnels.

La méthodologie utilisée est basée sur l'analyse longitudinale comparative de cas (Pettigrew, 1987 ; Forgues et Vandangeon-Derumez, 2007) où l'étude de cas (Hlady-Ripsal, 2002 ; Yin, 1994) sur série longue renforce l'analyse du changement stratégique. Le choix d'une étude de cas multiple (Giroud, 2003 ; Vigour, 2005) autorise de plus l'analyse comparative améliorant la portée des résultats.

5.1. Cadre méthodologique

Convoquer le contextualisme tient au fait que le contextualisme est particulièrement adapté comme cadre d'analyse des processus de changement stratégique³⁶ (Pettigrew, 1985, 1987). Le processus de changement stratégique est entendu ici, conformément à la question centrale de recherche, comme le processus de formation et de transformation de la stratégie d'un club lorsque celui-ci connaît des variations de position au sein de la pyramide compétitive. L'argument central de l'approche contextualiste réside dans l'interdépendance et les interactions dans l'indépendance des processus qui se déroulent au sein de l'organisation et à l'extérieur de celle-ci. Cette approche s'articule autour de l'interconnexion de trois notions de contenu, de contexte et de processus organisationnel.

L'approche contextualiste fait valoir qu'il existe deux catégories de contexte: le contexte interne et le contexte externe. Cette approche fournit une méthode d'enquête, émergeant d'un cadre procédural et, ce faisant, expose l'organisation et ses transformations aux questions

³⁶ Pettigrew s'est attaché à développer le contextualisme pour rendre compte du changement stratégique dans les organisations et d'en améliorer la compréhension.

essentielles de management stratégique. Le cadre de l'analyse contextuelle se fonde sur les travaux de Pettigrew (1990, 2001) et consiste en l'interconnexion de niveaux verticaux et horizontaux au cours du temps. Le niveau vertical fait référence à des facteurs intérieurs et extérieurs, les facteurs contextuels internes sont liés à des aspects tels que la culture, la structure et la politique, alors que les facteurs externes sont liés au contexte des affaires, au contexte économique, politique et social dans lequel l'organisation opère. Le niveau horizontal se réfère à des liens temporels entre les attentes futures, les événements actuels et les aspects historiques du processus de changement.

5.2. Une approche longitudinale du processus de changement

La nature de la recherche de même que son ancrage théorique favorisent l'utilisation d'une approche méthodologique basée sur l'analyse longitudinale comparative de cas (Menard, 1991). L'analyse longitudinale comparative est intéressante d'une part dans sa capacité de modélisation du processus de changement. D'autre part, les changements stratégiques liés à l'évolution du club dans la hiérarchie sportive sont supposés avoir un impact sur l'ensemble du club et son management stratégique. L'analyse du changement stratégique ici considérée repose sur trois particularités :

- Elle examine les processus continus du contexte (Pettigrew, 1997) ;
- Elle tire l'importance de différents niveaux d'analyse interconnectés (Pettigrew et Whipp, 1991 ; Dawson, 1994) ;
- Elle est menée par le biais d'études de cas (Hamel, 1997).

Une des exigences inhérentes à la conduite d'une recherche de ce type est l'accessibilité à un terrain d'étude s'y prêtant. En conséquence, le choix du site et de la période couverte par l'étude doit permettre l'accès aux données historiques à la fois sur le contexte, les organisations et les acteurs. La démonstration d'un mouvement réciproque du contexte et des acteurs organisationnels doit s'inscrire dans une trame de développement étendue de l'organisation. Le temps est au centre de la compréhension des phénomènes organisationnels.

À la lumière de ces constats, la volonté d'une délimitation nette de l'objet d'étude a présidé au choix de clubs sportifs relevant d'une même discipline fédérale, le basket-ball, fortement ancrée dans le paysage du sport français. Plusieurs raisons justifient ce choix :

- Le rôle central attribué au temps dans les études longitudinales demande une discipline ancienne et bien implantée dans l'espace. Le basket-ball répond parfaitement à ces critères car, depuis son apparition sur le sol français (fédération en tant que telle depuis 1932) et plus encore sur le sol régional, le parcours de cette discipline a une constante progression démographique (nombre de licenciés et nombre de clubs) et géographique (couverture du territoire).
- Parmi le panel riche d'une centaine de disciplines, la sélection s'est faite au regard de la trajectoire générale des sports. Le basket-ball est une discipline qui repose sur une base étendue de plus de 4700 clubs, dont près d'une quarantaine disposent d'une section professionnelle. Ces clubs sont affiliés à la fédération française de basket-ball. La fédération de basket-ball connaît aux côtés des pratiques amateurs une activité professionnelle, activité pour laquelle une ligue³⁷ a été instituée. La fédération n'organise que la seule pratique du basket-ball, discipline inscrite au programme des Jeux olympiques³⁸, ce qui la classe en tant que fédération sportive unisport olympique. Elle se classe parmi les quatre plus importantes fédérations de ce types.
- Le basket-ball, une invention américaine, s'est diffusée simultanément sur le continent nord-américain et dans le reste du monde, dont la France. Cette diffusion s'est assise sur des modes développements différenciés. Si la pratique "professionnelle" est consubstantielle au développement du basket-ball en Amérique du nord, la Ligue nationale de basket-ball nommée NBA constitue aujourd'hui la référence mondiale du sport professionnel, celle-ci ne devient officielle en France qu'à partir de 1987.

³⁷ dénommée Ligue nationale de basket - LNB.

³⁸ Le basket-ball devient sport olympique le 1^{er} août 1936 lors des jeux de la 11^e olympiade organisés à Berlin, seulement quatre ans après la création le 18 juin 1932 à Genève par 8 fédérations nationales (Argentine, Grèce, Italie, Lettonie, Portugal, Roumanie, Tchécoslovaquie, Suisse) de la Fédération Internationale de BAsket-ball R FIBA.

Centré sur une discipline, l'objet d'étude ne peut prétendre à la totale représentativité du sport et de ses organisations. De façon tout aussi restrictive, les organisations sportives choisies pour mener cette recherche concernent la même discipline sportive : le basket-ball masculin et se localisent dans la même région : les Pays de la Loire. Il est mené une étude monographique sur trois clubs ; le club de Cholet du département du Maine et Loire (49)³⁹, le club de Nantes dans le département de la Loire Atlantique (44) et le club de Challans en Vendée (85)⁴⁰. Les trois clubs se situent dans la région la plus importante en terme de pratiquants licenciés et de nombre de clubs affiliés.

L'analyse longitudinale de l'évolution du management stratégique des trois clubs sportifs porte sur une série longue, période s'étendant sur plus de quarante ans (1975 - 2009 ; 1968 - 2009 ; 1963 - 2009). Afin de réaliser un état des lieux exhaustif sur les trois clubs, tant quantitativement que qualitativement, de multiples sources ont été utilisées. L'histoire de l'évolution du management stratégique de chacun des trois clubs a ainsi été reconstituée sur la base d'un recueil de données primaires et de données secondaires aux trois différents niveaux d'analyse : le club, les parties prenantes, le contexte.

5.3. Définition de l'unité de l'analyse

L'unité d'analyse se compose de trois éléments : la période d'analyse qui permet de fixer les limites temporelles de l'étude, les ruptures provoquées par les changements de niveau de compétition et le niveau d'analyse.

La période d'analyse proposée, plus de quarante ans, est suffisamment longue pour repérer les évolutions stratégiques dans le temps. Les passages de niveau de compétition expriment des turbulences en ce sens qu'ils amènent le club à engager une transformation de ses pratiques managériales et de sa stratégie. Concernant le niveau d'analyse, les changements étudiés touchent l'organisation dans sa globalité. Ainsi, le processus reconstitué prend en compte les transformations qui affectent l'ensemble de l'organisation.

³⁹ L'un des 148 clubs du Maine et Loire (49), l'un des 158 clubs de Loire Atlantique (44), l'un des 127 clubs de la Vendée (85), sur l'ensemble des 556 clubs des Pays de la Loire. La région des Pays de La Loire est la région la plus importante de France en termes de clubs et de Licenciés à la Fédération française de Basket-ball.

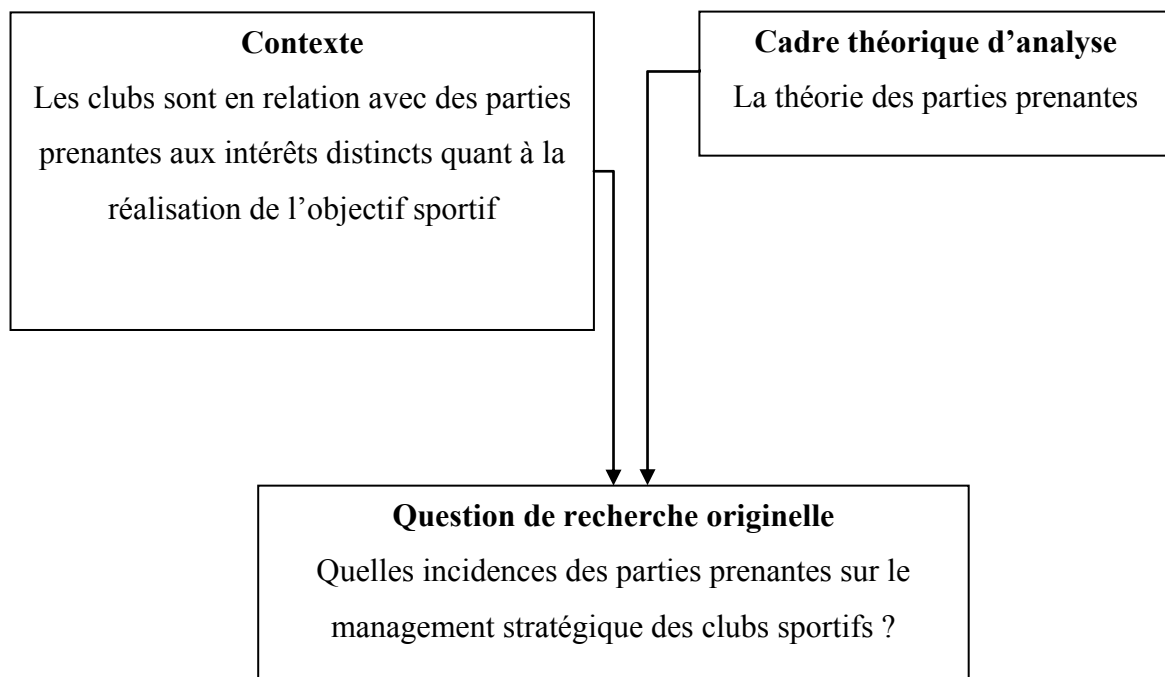
⁴⁰ Dénommés respectivement "Cholet Basket", "l'Hermine de Nantes Atlantique Pro" et "Vendée Challans Basket".

6. Les étapes de la recherche

La thèse s'est à son origine portée sur la question des relations d'un club avec ses parties prenantes. Cette question appliquée au management stratégique constitue un enjeu réel pour les organisations sportives au regard de l'importance attribuée à la compétition en termes sportifs, économiques, politiques et sociaux. Loin de considérer la compétition sportive comme exogène à la société, celle-ci est au contraire une de ses composantes. A la présence traditionnelle des acteurs institutionnels et sociaux aux côtés des organisations sportives s'est jointe celle plus récente d'acteurs économiques. Cette montée de l'économique constatée depuis les années 1980 a mis en évidence les limites des formes internes de régulation managériale des clubs, en particulier de ceux les plus ambitieux, ainsi que les risques potentiels immanents des logiques débridées d'enrichissement non régulées.

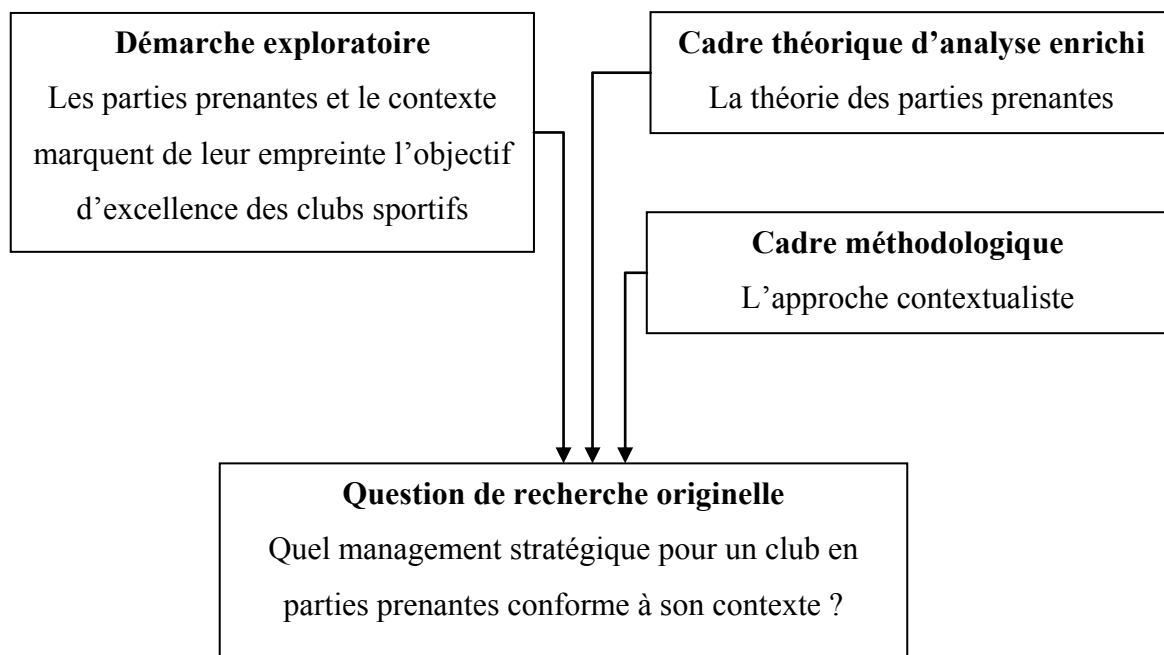
La question à l'origine de la recherche se fondait sur une première base de travail, considérant que le management stratégique des clubs sportifs s'inscrivait dans une vision élargie de l'organisation. Cette posture concordait avec une acception qui reconnaît une place aux parties prenantes quant au management stratégique de l'organisation.

Figure 1 : Prémices de la recherche



Les destinées d'un club ne se circonscrivent pas à ses seules relations avec les parties prenantes, aussi importantes fussent-elles, encore moins sa stratégie. La stratégie du club ne se résume pas à ces seules interrelations. Le club est lui-même inséré dans un contexte dont il est empreint. En stratégie, ce constat trouve implicitement place dans le découpage entre interne et externe où l'interne relève de l'organisation et l'externe est du ressort de l'environnement. Le croisement de la notion de parties prenantes et de celle d'environnement amène à la notion de contingence, notamment en regard du système de collecte de ressources élaboré par le club pour assurer son propre fonctionnement. Le croisement génère également une distorsion de la notion de parties prenantes, la limitant aux seules parties prenantes externes. Ces perceptions partielles débouchaient sur un questionnement intermédiaire de la stratégie du club.

Figure 2 : Conduite exploratoire



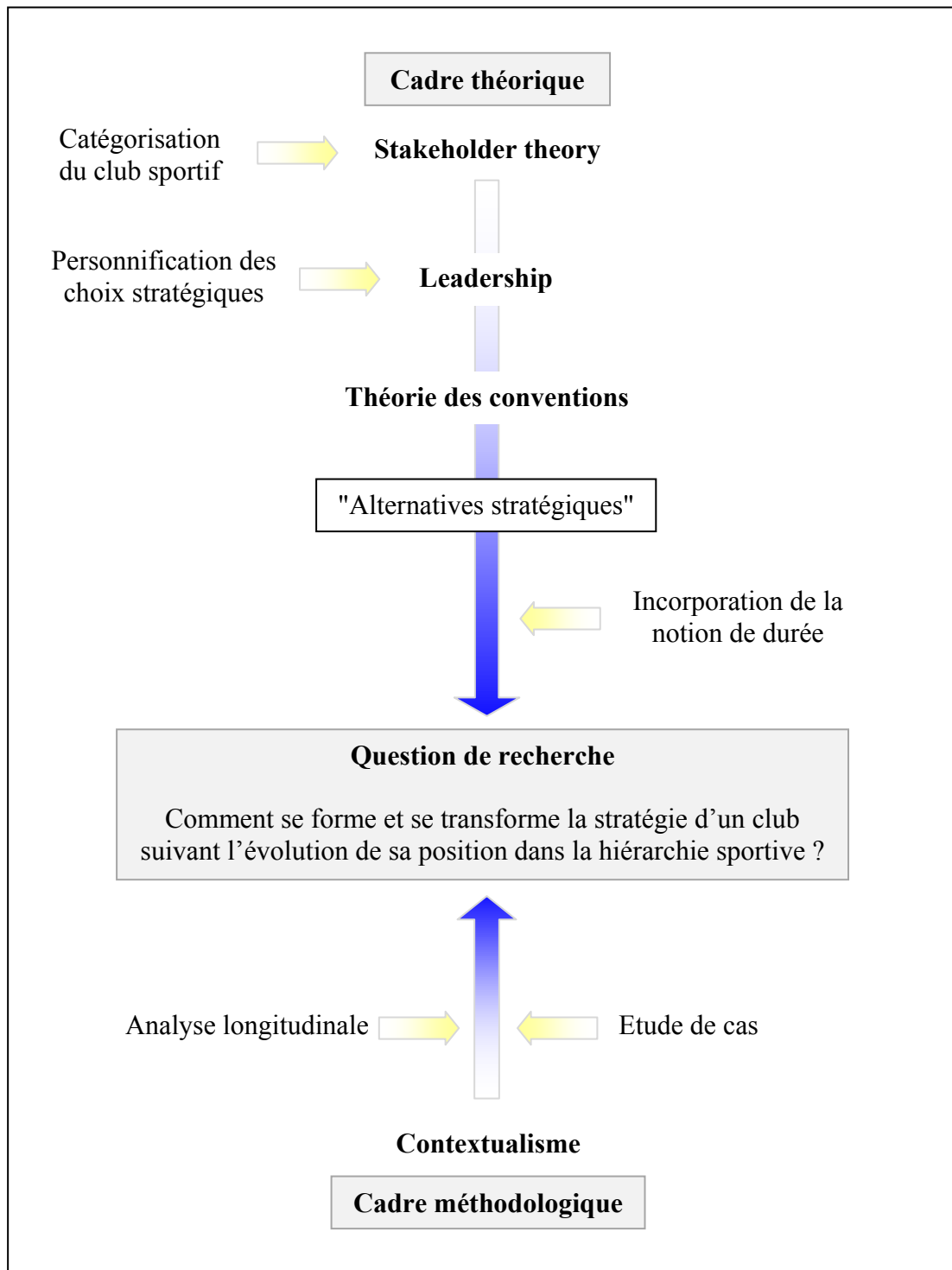
S'intéressant au management stratégique d'un club sportif, la place de l'individu se doit d'être pris en compte dans le processus décisionnel. Dans cette voie, l'entraîneur semble être l'un des piliers du processus de prise de décision. S'il est certain que l'objectif sportif se joue sur le terrain, assurant le leadership à l'entraîneur, l'ambition sportive est davantage du ressort

des dirigeants du club et singulièrement de son Président. Cette position a l'avantage d'affirmer le primat des dirigeants, dépositaires des destinées du club dans sa trajectoire vers l'excellence, sur l'entraîneur garant uniquement des résultats sportifs dans le processus de prise de décisions stratégiques. D'une part les dirigeants donnent les moyens à l'entraîneur de concrétiser sur le terrain l'objectif sportif. D'autre part le club ne se limite pas aux seuls résultats d'une équipe. La mobilisation des notions de leadership et de leader permet d'éclairer la personification des choix stratégiques. Conformément à ce évoqué précédemment, le Président s'affirmerait comme le leader naturel des ambitions du club et de la trajectoire y conduisant.

La trajectoire du club, reflet de son évolution, introduit une référence au temps. La stratégie s'apprécie dans la durée assurant en ce sens une continuité et une cohérence de saison sportive en saison sportive. La stratégie s'envisage dans une perspective dynamique. La dynamique stratégique du club tient compte des processus de changement pris au sens large. Les changements sont tout autant d'ordre interne que d'ordre externe, où simultanément fait figure d'exception tant les changements se réalisent à des rythmes différenciés. La trajectoire et réalisation de l'objectif compétitif s'apprécient d'année en année. Dans ce temps long, le porteur de l'ambition est amené tôt ou tard à quitter le club requérant son renouvellement et sa succession. Or les orientations propres à chacun des acteurs sont plus ou moins en adéquation avec celles du club. De plus, le contexte est le reflet de mutations dont le club absorbe de façon circonstanciée les répercussions.

Comme le management stratégique d'un club repose sur un compromis né de l'interaction de plusieurs niveaux, chaque changement de niveau de compétition viendrait souligner la pluralité des arrangements possibles pour aboutir sur la base d'une convention remaniée, à un nouvel "arbitrage stratégique". Tout ce chemin aboutit à s'interroger sur les processus de changement lorsque la position du club évolue au sein de la pyramide sportive posé comme question principale de recherche.

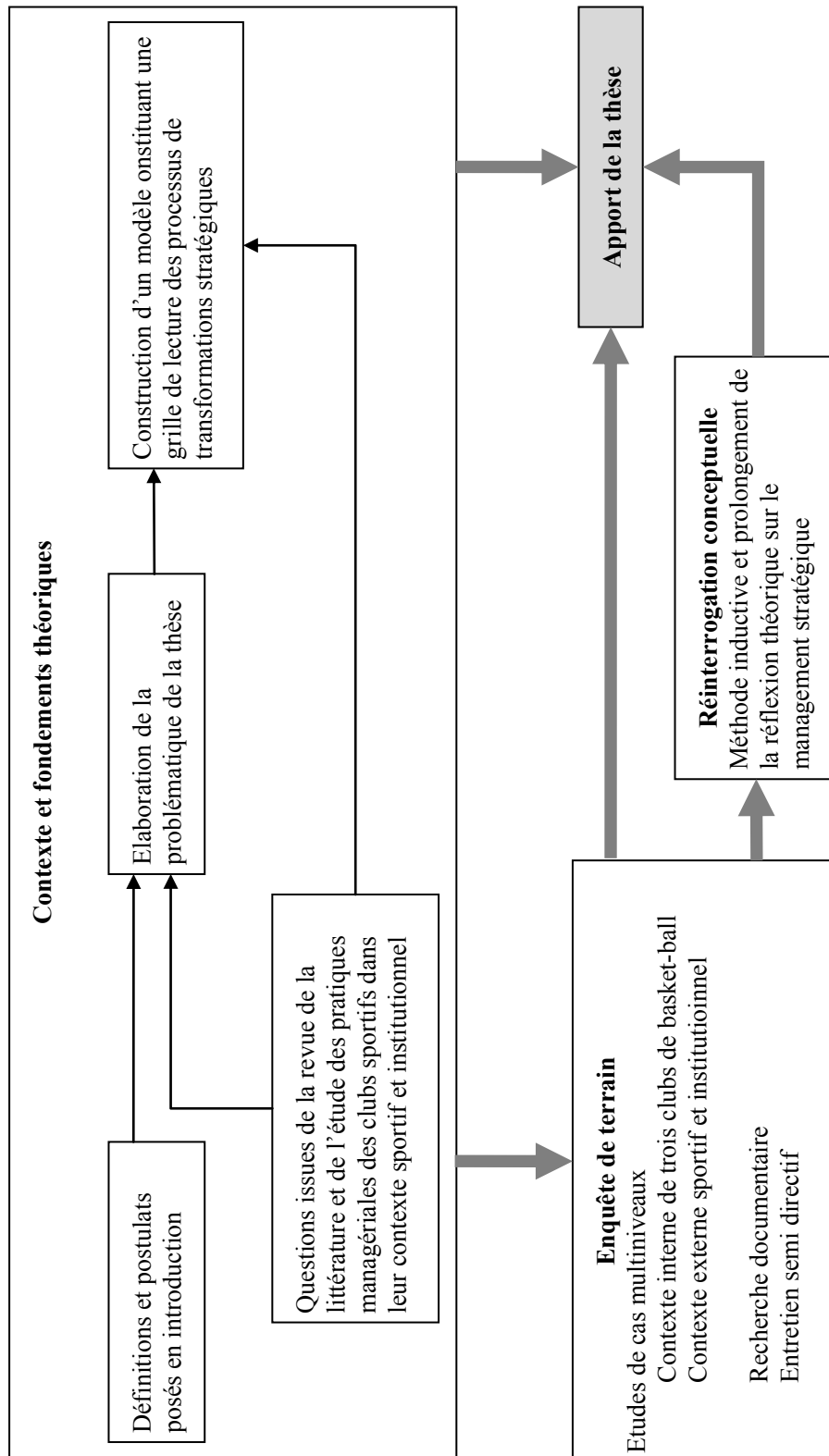
Figure 3 : Cadres théorique, méthodologique et question de recherche



L'apport de la thèse vient de la convergence de trois "territoires" : le premier est relatif au contexte d'un club sportif et aux fondements théoriques, le second concerne l'enquête de

terrain suivant l'approche contextualiste, le troisième réinterroge la méthode inductive et engage à une réflexion théorique sur le management stratégique

Figure 4 : Démarche de recherche



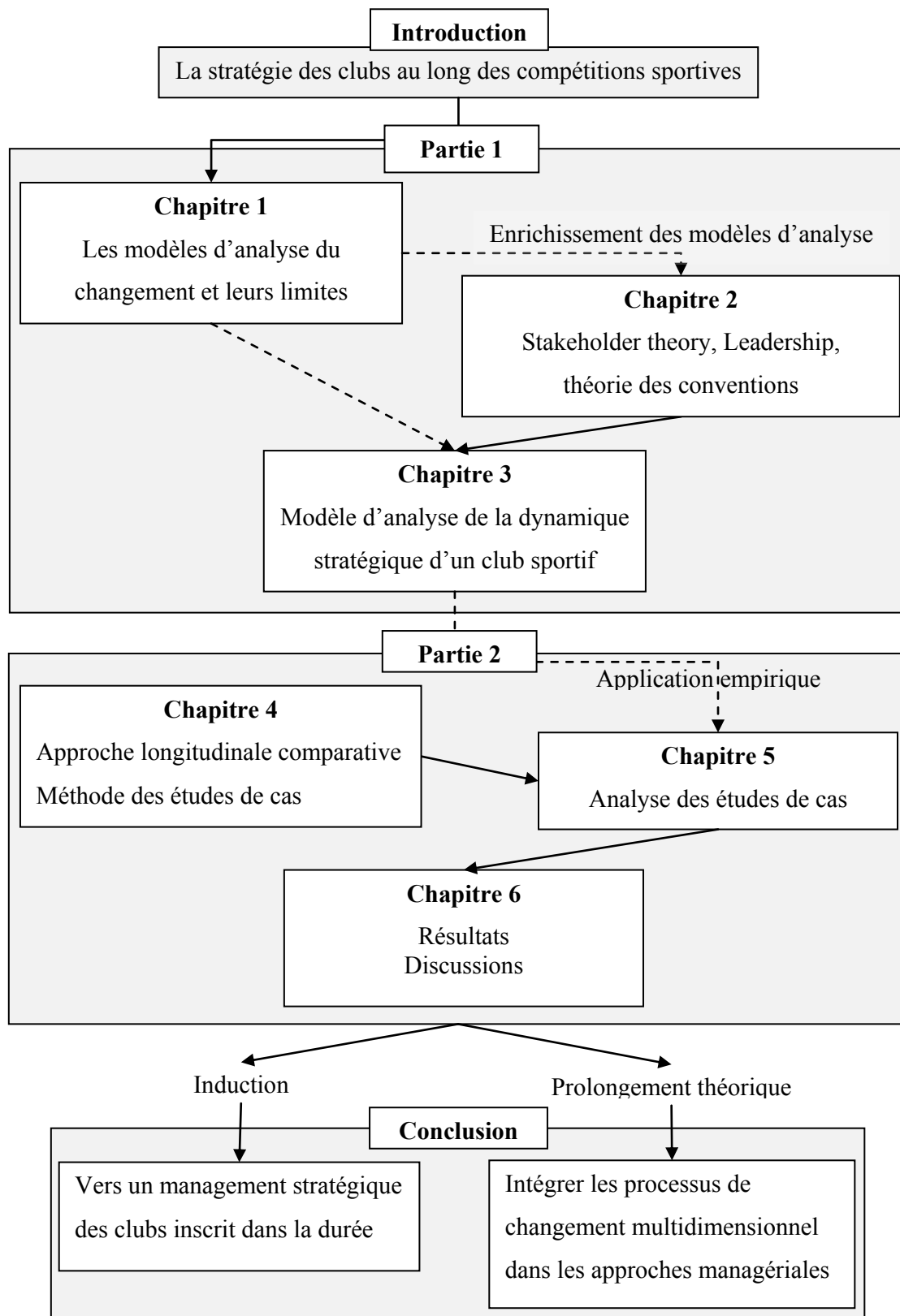
Le plan de la thèse

La thèse s'articule en deux parties. Dans une première partie sont présentées les différentes variables constitutives du management stratégique des clubs sportifs et leurs évolutions potentielles dans le temps. Le premier chapitre est consacré, au travers d'une revue de la littérature, aux modèles d'analyse du changement propres au domaine du sport et à leur critique. Le deuxième chapitre, tenant compte des éléments recensés, est consacré à l'enrichissement théorique des processus de changement stratégique des clubs sportifs. L'enrichissement des modèles d'analyse précédents procède, suite à une revue de littérature à large spectre, par extension du cadre théorique d'analyse. Ce dernier fait l'objet d'une discussion quant à ses apports au management stratégique des clubs sportifs pour déboucher sur l'élaboration d'un modèle constituant une grille de lecture de la dynamique stratégique d'un club sportif (chapitre 3).

La deuxième partie opère, consécutivement à un dépouillement en profondeur de la littérature, une mise en perspective de l'objet de recherche par spécification du cadre méthodologique (chapitre 4). Le cinquième chapitre est consacré à l'application du modèle d'analyse issu de l'enrichissement théorique de la partie précédente à trois clubs de basket-ball. Les cas étudiés permettent, dans un premier temps, de valider le modèle d'analyse, dans un second temps, de mettre en évidence une approche dynamique du management stratégique des clubs sportifs (chapitre 6).

En dernier lieu, la conclusion rappelle les objectifs voulus, les principaux résultats obtenus, permettant d'apporter une réponse à la question initialement posée. La conclusion est l'occasion de relever certaines limites au travail et d'éclairer certaines voies prometteuses de recherche qu'il semblerait opportun d'explorer.

Figure 5 : Architecture de la thèse



Partie 1

Vers un modèle d'analyse du management stratégique des clubs

La présente thèse s'intéresse aux conditions et processus par lesquels se forme et se transforme la stratégie d'un club sportif. Plus précisément, la thèse vise à comprendre les conditions et les processus par lesquels contexte externe et contexte interne d'un club s'interpénètrent pour façonner la stratégie du club. La stratégie émanerait-elle de la seule dynamique interne comme semble le suggérer l'abondante littérature analysant la dynamique du changement stratégique dans les organisations ? La stratégie serait-elle plutôt la résultante de pressions extérieures en dehors du contrôle des acteurs organisationnels ? Certains déterminismes historiques ou choix organisationnels antérieurs ne constitueraient-ils pas plutôt les entrants principaux de toute reformulation stratégique ?

L'objet de la première partie est d'identifier et de décrire les éléments et les relations pouvant appartenir à la formation et la transformation du management stratégique des clubs sportifs au travers d'une revue de la littérature. Plusieurs disciplines s'intéressent indirectement à ce phénomène. Les principales sont les sciences de gestion et l'économie, et dans une moindre mesure la géographie.

Pour visiter davantage ces questions, un cadre théorique multidimensionnel est mobilisé. Ce cadre vient enrichir, par intégration de la dimension stratégique, les modèles d'analyse de l'évolution des clubs⁴¹. Différents cadres théoriques s'avèrent pertinents à la caractérisation des modifications stratégiques des clubs. Le point de départ tient du modèle d'organisation d'un club. Il est montré que le club est consubstantiellement une organisation en parties prenantes. Partant de ce constat, la théorie des parties prenantes sert de cadre premier.

Si la théorie des parties prenantes s'attache au management stratégique⁴², tout en formulant des recommandations aux décideurs, son spectre ne couvre pas l'ensemble du sujet traité. En tant qu'organisation de petite taille, le club est le lieu privilégié d'expression d'une poignée de personnes. S'affirme alors au sein du club un véritable leadership. Par ses prises de décision et la mise en oeuvre de la stratégie, le leader est amené à présider aux destinées du club. La stratégie d'un club étant incarnée en une personne, son président, le deuxième cadre théorique s'attache aux théories du leadership.

⁴¹ repérés lors d'une première revue de la littérature

⁴² identification des parties prenantes, élaboration d'un modèle relationnel, détermination parmi les parties prenantes celles qui comptent réellement.

La théorie des parties prenantes et les théories du leadership n'ont pas épuisé le sujet du management stratégique d'un club sportif. Le club est présenté comme une organisation indépendante dans l'interdépendance. Cela signifie la présence de relations entre le club et un certain nombre d'acteurs parties prenantes de son objectif sportif. De ces relations naît un modèle relationnel où les interdépendances prennent sens. L'indépendance fait du club le décideur de ses relations avec les acteurs. L'interdépendance est alors conduite au travers de conventions particulières, nommées en la circonstance *Stakeholder conventions*. L'originalité de cette convention réside dans sa capacité à concevoir l'interdépendance sous la forme de relations d'échange. Au sein d'une telle convention, aux formes cumulatives correspondraient des formes allocatives de ressources. Tout le jeu de la convention est pour le club de disposer de ressources lui permettant de déployer sa stratégie en vue d'atteindre son objectif. Cette posture introduit le troisième cadre théorique mobilisé, celui de la théorie des conventions.

L'issue de la confrontation des différents modèles d'analyse d'évolution des clubs identifiés et du cadre théorique pluridimensionnel ouvre sur la formulation d'un modèle d'analyse du management stratégique d'un club sportif. Le modèle est construit de la sorte à d'une part rendre compte de la formation et de la transformation de la stratégie d'un club dans le temps, d'autre part permettre les comparaisons synchronique et diachronique pour un ou plusieurs clubs. Le modèle pose trois composantes : la pyramide sportive, utile à la spécification de la trajectoire sportive du club, la *Stakeholder convention*, adaptée à rapporter les relations dyadiques entre le club et ses parties prenantes, l'arbitrage stratégique, révélateur des particularismes propres aux différents clubs.

Chapitre 1

Contexte et modèles d'analyse de l'évolution des clubs

L'évolution dans la hiérarchie sportive n'arrive pas comme cela. Elle apparaît dans des circonstances particulières de la vie du club. Cette évolution sportive va être le point de départ du changement du management stratégique du club. L'évolution sportive n'épouse pas une voie unique. Il devient intéressant de se pencher sur ces circonstances particulières et sur les modalités du changement qu'elles accompagnent.

L'évolution du management stratégique des clubs sous entendu "le changement de l'ensemble des décisions dans un contexte donné et le déclenchement d'actions de la part d'acteurs désirant le changement, lié à la modification de la position du club dans la hiérarchie sportive" n'est abordée qu'indirectement par trois disciplines : les sciences de gestion, l'économie, la géographie, chacune d'entre elles s'intéressant à une dimension particulière de ce phénomène.

La confrontation des différents modes de raisonnement de l'évolution des clubs procure l'avantage de parvenir à l'identification de trois modèles d'évolution distincts.

1. Le contexte de l'évolution des clubs

Au regard de ce qui précède, il s'avère que le management stratégique des clubs sportifs n'est pas un phénomène bien repéré. Si la notion de compétition sportive est un vocable couramment employé dans les médias sportifs, ceux d'organisation sportive et de stratégie ont jusqu'à ce jour suscité peu d'intérêt de la part des chercheurs. Il semble en conséquence important de s'attacher à définir le concept de stratégie et ceux qui lui sont reliés afin de pouvoir mieux cerner l'objet de notre recherche. Le concept de compétition est un concept largement usité tant en science de gestion qu'en économie. Ce concept connaît une déclinaison toute singulière lorsqu'il est rapporté au domaine du sport. Singularité que l'on retrouve tant au niveau des organisations sportives qu'à celui de stratégie sportive. La forme et les objectifs poursuivis permettent de distinguer ces organisations de celles fréquemment évoquées en sciences de gestion. Ce faisant, le management stratégique même s'il repose sur des bases communes aux sciences de gestion admet des déclinaisons qui s'avèrent parfois surprenantes, notamment en matière de stratégie de domination par les coûts d'activité.

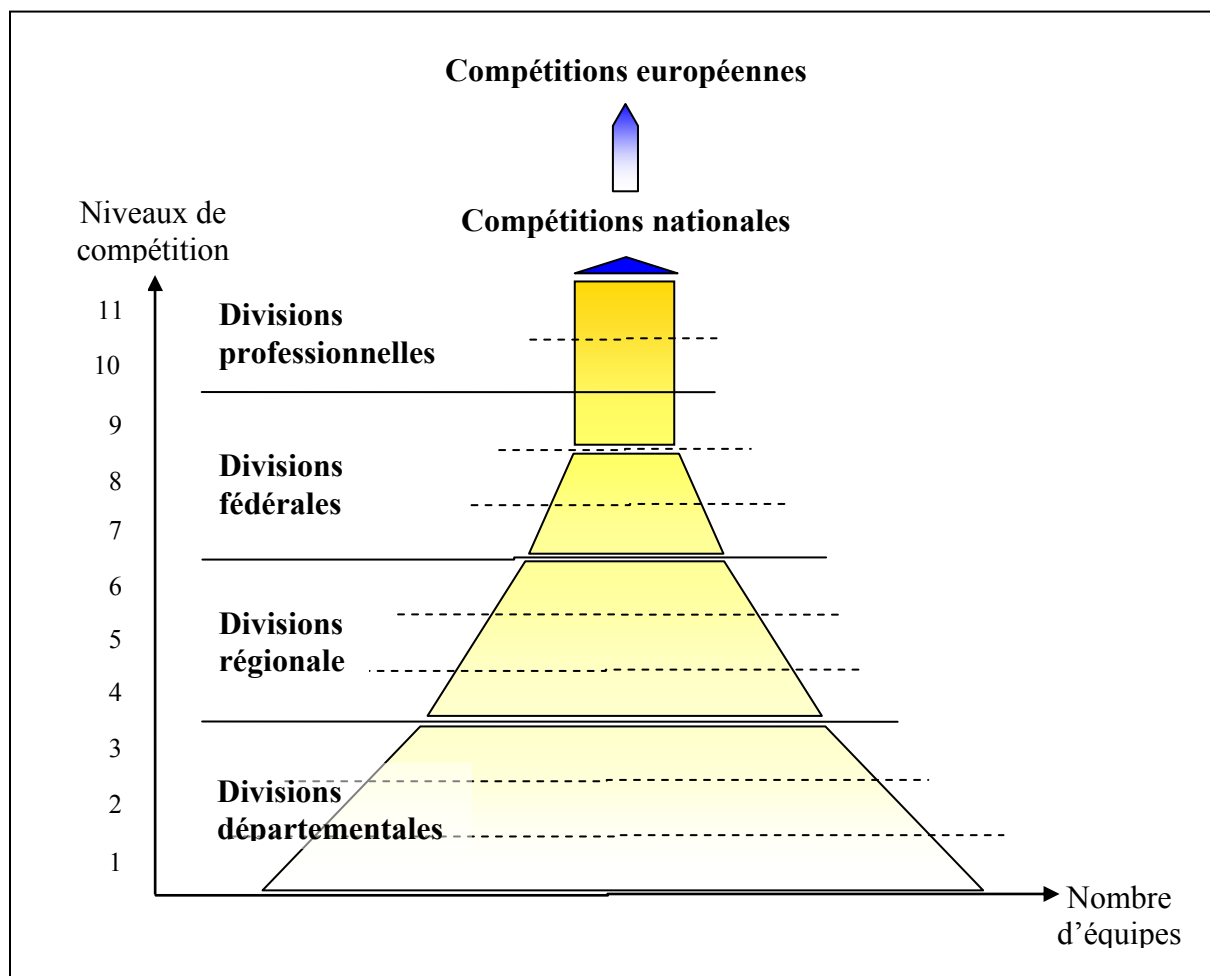
1.1. Une singularité propre à la compétition sportive

La compétition sportive est organisée en championnats structurés de façon pyramidale et emboîtée, du niveau local à l'échelon international, unis par un mécanisme continu de promotion relégation. La compétition sportive organisée dans le cadre de championnats débouche sur un classement, lequel évolue tout au long de la saison. En sport collectif, la saison sportive s'étale globalement sur 10 mois, généralement de septembre à juin, période durant laquelle s'établit journée après journée un classement provisoire. A l'issue du championnat est arrêté le classement définitif déterminant ainsi le ou les clubs accédants à la division supérieure, ceux relégués en division inférieure et ceux maintenus au même niveau de compétition. Ceci est valable pour l'ensemble des divisions hormis celles aux extrémités de la hiérarchie sportive. A l'échelon le plus bas aucune descente n'est prononcée alors qu'à celui le plus élevé toute montée est exclue. En France, les sports collectifs connaissent globalement⁴³ onze niveaux de compétitions différents, regroupés schématiquement en divisions professionnelles - deux niveaux, en divisions fédérales R trois

⁴³ La distorsion en terme de nombre de division régionales et départementales dépend du nombre d'équipes inscrites et engagées. A titre d'exemple, Ligue régionale de basket-ball des Pays de la Loire connaît aujourd'hui une distorsion du nombre de championnats départementaux (5 niveaux pour le Maine et Loire, 4 niveaux pour la Loire Atlantique, la Vendée et la Sarthe, 3 niveaux pour la Mayenne).

niveaux, en divisions régionales - trois niveaux et en divisions départementales - trois niveaux. Le découpage réel en divisions dépend du nombre d'équipes et du découpage administratif sportif⁴⁴. Les championnats nationaux connaissent depuis 1955⁴⁵ un prolongement européen.

Figure 6 : Les différents niveaux de compétition



Le parcours amenant du plus bas au plus haut niveau semble d'une grande limpidité. Cette limpidité apparente est loin d'être représentative de la progression de la grande majorité des clubs sportifs.

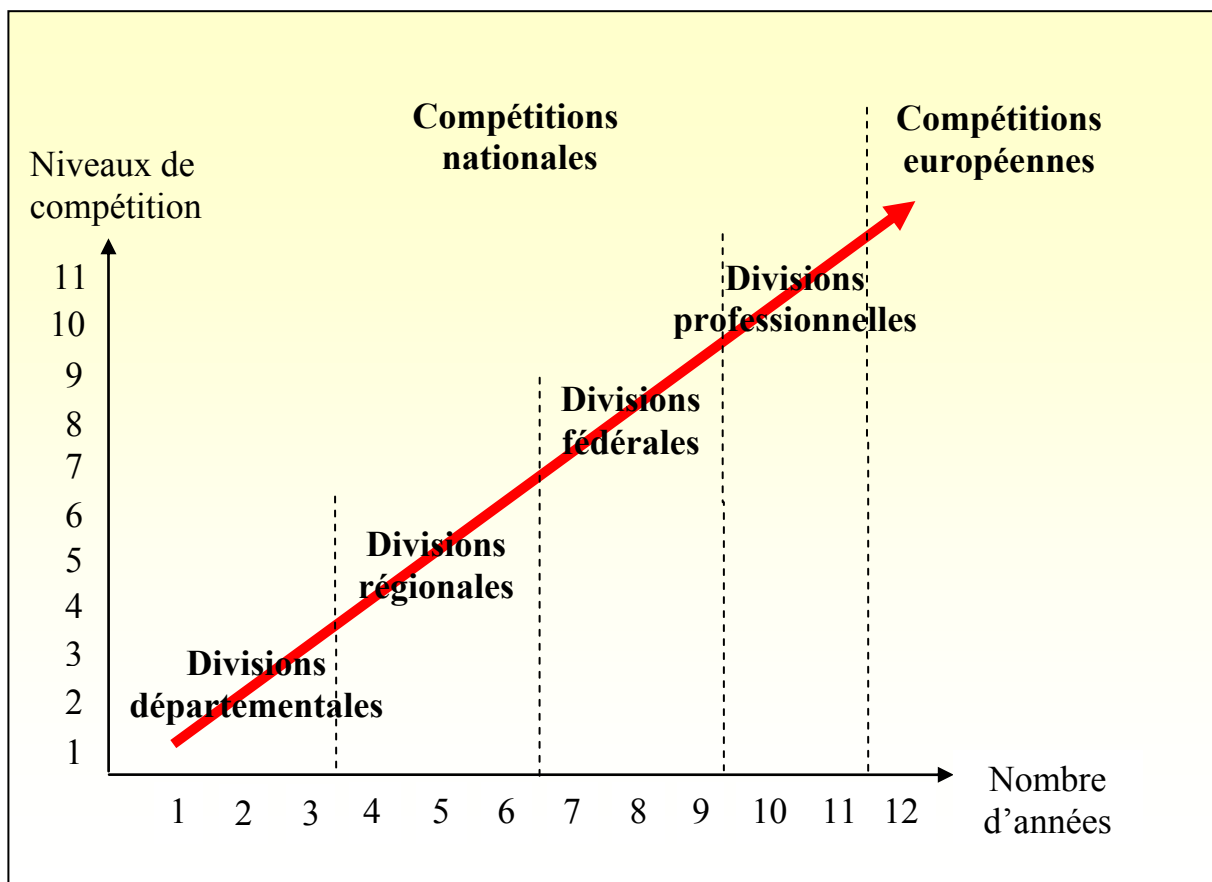
⁴⁴ Le découpage administratif sportif s'adosse généralement mais pas systématiquement au découpage administratif de l'Etat. Une totale liberté est laissée en la matière aux fédérations sportives. A elles de s'organiser au mieux de leur intérêts (par exemple : le comité départemental Drôme Ardèche de football).

⁴⁵ Une Coupe des clubs champions européens fut fondée en 1955. Elle réunissait les clubs tenants du titre du championnat national ainsi que le club champion d'Europe sortant. Guide *Football 1956*, L'Equipe, p. 62-67. Chaque sport collectif dispose d'un championnat à l'échelon européen dotée d'une dénomination propre.

1.1.1. Une compétition au rythme d'évolution encadré

La compétition sportive impose un rythme d'évolution annualisé. En théorie, un idéal de durée de progression correspond au nombre de divisions existantes. Ceci revient à dire qu'en principe un club nouvellement créé ne peut à sa première inscription envisager d'autre participation qu'au niveau de la division la plus basse. Partant de là, il lui faut dans le meilleur des cas onze années pour atteindre le sommet de la hiérarchie nationale et une année supplémentaire pour accéder aux compétitions européennes⁴⁶. La compétition sportive étant organisée par strates, n'existe alors d'autre alternative d'évolution au sein de la hiérarchie sportive que le passage d'échelon un à un. En aucun cas, un club ne peut prétendre à gravir plusieurs échelons à la fois. L'inverse n'est pas vrai. Pour des raisons administratives plus que sportives un club peut être exceptionnellement rétrogradé de deux échelons en une seule fois.

Figure 7 : Trajectoire sportive optimale



⁴⁶ Selon les disciplines sportives, le champion de France et ses dauphins, total variable de un club à sept clubs, peuvent prétendre à participer aux championnats européens. Le principe de qualification est néanmoins sensiblement différent de celui des championnats nationaux.

Cette progression ininterrompue semble illusoire tant elle exige la convergence de facteurs favorables. Plus réalistes sont les trajectoires sportives entrecoupées de paliers. La position dans un championnat reste éphémère puisque limitée à la seule saison sportive. A la certitude du classement final à l'issue de la saison sportive fait place l'incertitude du nouveau championnat. En définitive, l'évolution dans la hiérarchie sportive s'envisage de plusieurs manières, la plus favorable étend bien entendu la progression linéaire d'année en année. Au demeurant, cette trajectoire idéale est rarement vérifiée tant elle est difficile à accomplir. La progression est souvent retardée, interrompue, marquée par des stagnations hiérarchiques plus ou moins durables. Les mouvements de "yo-yo", montée descente remontée⁴⁷ (Durand, Helleu et Ravenel, 2005 : 16), sont assez fréquents. La pire des situations serait de connaître, à la suite d'une progression, une période de régression plus ou moins rapide vers les échelons inférieurs. Par ailleurs, la progression est soumise à l'horizontalité et la verticalité des championnats. L'étendue horizontale d'un même niveau de compétition relève de l'autorité sportive, départementale, régionale, fédérale voire européenne. D'un championnat à poule unique au plus haut niveau de la hiérarchie peuvent succéder des championnats à poules multiples, sans que cette multiplicité connaissent de limite. Plus le nombre de poules pour un même niveau de compétition est important plus sera difficile la montée à un échelon supérieur. La verticalité de chaque championnat quant à elle est déterminée par le nombre d'équipes participantes à chaque poule⁴⁸. Un nombre important d'équipes pour une même poule entrave la progression vers l'échelon supérieur, à l'inverse un nombre restreint d'équipes joue en faveur de la relégation. La combinaison des deux facteurs horizontalité et verticalité constitue un handicap majeur à la réalisation de l'objectif sportif d'un club.

⁴⁷ Durand, Helleu et Ravenel parlent de club "ascenseur".

⁴⁸ Contrairement aux quatre ligues majeures nord-américaines, en France le nombre d'équipes par poule est compris dans une fourchette de 8 à 20 clubs. Une des raisons de cette limitation vient du nombre de week-end disponibles par an pour le déroulement des rencontres.

Figure 8 : Nombre de clubs par niveau de compétition (saison 2007-2008)

		Football	Rugby	Basket-ball	Volley-ball	Hand-ball
Divisions professionnelles	1 ^{ère} division	20	14	16	14	14
	2 ^e division	20	16	18	14	16
Divisions fédérales	1 ^{ère} division	20	48	18	14	28
	2 ^e division	72	96	56	36	56
	3 ^e division	128	230	144	96	112
Total		260	404	256	174	226

Source : FFF, FFR, FFBB, FFVB, FFHB

Pour ce qui est des 5 niveaux supérieurs de la hiérarchie sportive, le football, le Basket-ball et le Volley-ball connaissent à leur sommet une forme très cylindrique alors que le Hand-ball connaît une pyramide très arithmétique⁴⁹ (Thomas, 1991 : 113). Le Rugby se situe dans une position intermédiaire. Quelle que soit la configuration, celle-ci est représentative de la difficulté d'un parcours ascensionnel d'un club sportif. Une dernière entrave à la progression dans la hiérarchie sportive vient de la formule sportive adoptée⁵⁰. Le championnat se déroule en principe de façon homogène sur une saison sportive. Dans les niveaux les plus élevés, il est fréquent de constater une déclinaison de la saison sportive en deux phases, la première étant qualifiée de saison régulière alors que la deuxième prend le nom de phase finale ou "Play off". Ceci revient à dire que le club vainqueur de la saison régulière n'accède qu'à la phase finale sans aucune garantie de changer d'échelon. La formule sportive des phases finales diffère souvent sensiblement de celle de la saison régulière pour adopter la forme d'un tableau. Les équipes se rencontrent en un ou plusieurs matchs, deux à deux. L'ascension dans le tableau se

⁴⁹ Thomas (1991) présente quatre phases d'évolution des pratiques sportives. La première postule l'émergence de l'élite sur le principe de la pyramide coubertinienne, le second prend la même base pyramidale pour connaître à son sommet une forme de goulot plus ou moins allongé, la troisième et quatrième rompent avec le modèle pyramidal, l'élite sportive émergeant soit d'une base de jeunes sportifs, soit directement de la population.

⁵⁰ Les formules sportives ne sont ni homogènes dans le temps, ni homogènes dans l'espace. Pour cette dernière caractéristique, une liberté est donnée aux instances sportives régionales et départementales de chaque discipline sportive quant au choix de la formule sportive la plus adaptée à leur contexte.

réalise par élimination directe jusqu'à la finale. Une grande diversité de formule sportive existe quant à la détermination des équipes maintenues au même niveau⁵¹ et à celles reléguées en division inférieure⁵². Ce n'est qu'à l'issue des phases finales qu'est sacré le vainqueur de la saison sportive et établi le classement définitif.

1.1.2. Une compétition sportive nimbée d'incertitude

L'incertitude du résultat se résume plaisamment par l'adage "de l'égalité des chances à l'inégalité du résultat". Avec l'accroissement du nombre de pratiquants, d'équipes et de clubs, les rencontres sportives s'organisent au sein de championnats. Par un effet d'élargissement des niveaux de compétitions, la hiérarchie sportive prend la forme d'une pyramide. Une segmentation par niveau combinée à un découpage territorial, le tout formant un triangle évasé à la base et resserré au sommet, favorisent un étalonnage homogène des équipes. La théorie homogénéité des équipes est là pour renforcer l'incertitude de la compétition - ce fameux équilibre compétitif cher aux économistes. En théorie l'étalonnage contribue à l'incertitude laquelle demeure tout au long de la saison pour ne se stabiliser qu'à l'issue de l'ultime rencontre. L'équipe déclarée victorieuse du championnat gagne le droit par changement de niveau d'affronter de nouveaux adversaires, supposés de même force. Tel est également le fait pour l'équipe défaite reléguée en division inférieure. Les équipes demeurant au même niveau voient tout comme les autres leurs adversaires en partie renouvelés. En théorie, chaque vainqueur gagne son « ticket » pour l'échelon supérieur. En réalité, montée, maintien et descente dépendent du nombre de poules d'un même niveau. Le classement à l'issue de la saison régulière exige la mise en place d'une seconde formule sportive, souvent qualifiée de "Play off" et "Play down"⁵³. Le titre de champion n'est attribué qu'à l'issue de la finale des phases finales. Les équipes promues et reléguées ne dépassent qu'exceptionnellement le nombre de trois. Ce découpage en saison régulière et phase finale particulièrement visible aux échelons professionnels⁵⁴ permet spécifiquement pour la première division professionnelle, certes l'attribution du titre de champion de France, surtout la désignation des clubs éligibles aux compétitions européennes, d'où l'importance pour un club de finir titré ou pour le moins sur ou proche du podium.

⁵¹ Le classement de la saison régulière peut suffire, une poule de classement peut être organisée...

⁵² Poule de relégation ou "Play down", barrages pour la descente...

⁵³ lors de cette seconde phase du championnat est parfois organisée une poule de classement des équipes qui se maintiennent.

⁵⁴ sauf en football

A quelque stade que ce soit, les promus de l'échelon inférieur et les relégués de l'échelon supérieur participent d'un premier brassage, la reconstitution des championnats par poules géographiques en constitue un second. Le jeu des promotions relégations combiné à un découpage territorial à géométrie variable contribuent d'une manière différente mais non moins réelle au bouleversement perpétuellement des hiérarchies. L'incertitude vient du classement établi à la fin de chaque saison sportive, incertitude occasionnant inéluctablement des retentissements sur la stratégie de l'organisation sportive. L'aléa, essence même de la compétition sportive, réside dans l'absence de garantie de conserver son rang d'une année sur l'autre, l'organisation sportive pouvant changer de niveau, par une montée dans le championnat supérieur, ou redescendre au niveau inférieur.

En d'autres mots, aucune participation à un quelconque niveau de championnat n'est acquise définitivement, pas plus que ne l'est l'assurance de changer sans discontinuer de niveau de compétition. Ces éléments sont autant de facteurs d'incertitude quant à la réalisation de l'objectif sportif et permettent de prendre conscience de la fragilité de la réussite. De ce fait, le management stratégique du club va s'entendre dans un contexte dominé par l'incertitude.

1.1.3. Une diversité d'espaces compétitifs

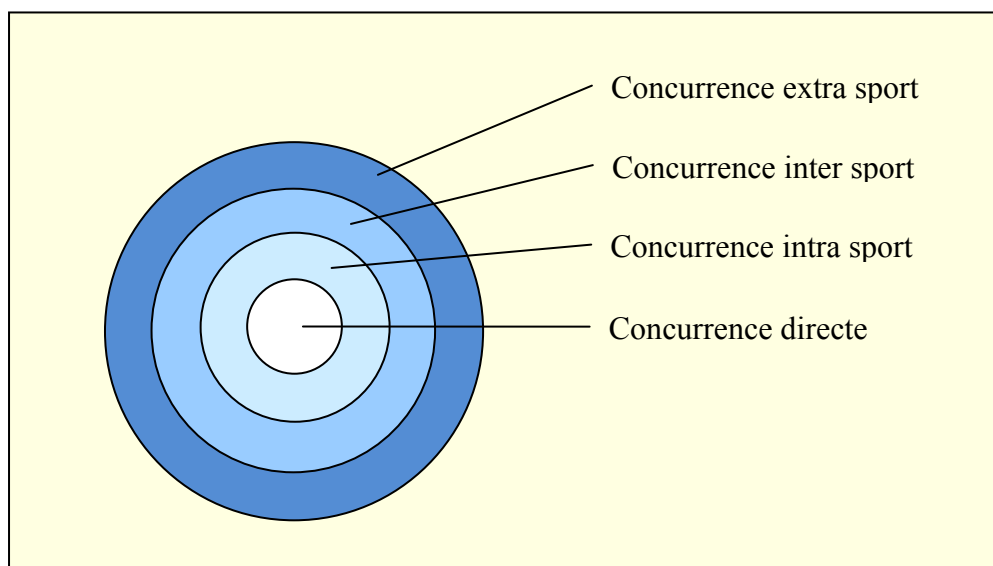
La quête d'un avantage compétitif serait l'expression même de la stratégie dans la mesure où cet avantage permet la distinction entre une organisation et ses concurrents. Cet avantage pour être réellement un avantage compétitif doit posséder des caractéristiques de durabilité et robustesse, c'est-à-dire qu'il soit inscrit dans le temps en absence de toute remise en cause par la concurrence. Encore faut-il connaître l'espace concurrentiel pertinent et d'isoler ses concurrents directs. Dans le domaine du sport l'excellence de l'un des concurrents est nuisible pour les autres, la lutte n'aboutissant à la victoire que d'un seul compétiteur. Le fonctionnement naturel d'un championnat sportif diffère sensiblement de celui d'un "marché traditionnel" en ce sens de l'absence de phénomènes de concentration. A quelques exceptions près, la compétition sportive compte un nombre de clubs par championnat demeurant sensiblement identique dans le temps, alors qu'à l'opposé la compétition économique tend vers les situations de monopoles, fussent-ils transitoires. Ceci viendrait relativiser la domination sportive, l'avantage acquis est anéanti par la nouvelle saison sportive rétablissant les conditions de concurrence entre clubs.

Les recherches sur les organisations sportives abordent l'analyse concurrentielle par extension du principe des couches concentriques (Durand, Helleu, Ravenel, 2005: 147). Il est identifié cinq couches concentriques différentes allant d'une vision étroite à une vision élargie de la concurrence. La concurrence est déclinée selon deux directions : une concurrence directe, celle à laquelle se livrent les clubs d'un même championnat, une concurrence indirecte. Cette seconde direction fait l'objet de ramifications plus ou moins raffinées, intra sport, inter sport, extra sport. La concurrence intra sport joue entre des clubs de la même discipline mais évoluant à des niveaux différents de compétition. L'horizon temporel de la concurrence est envisagé sur le moyen terme, au-delà de la seule saison sportive. La concurrence inter sport concerne des clubs évoluant dans des disciplines autres que le sport considéré ou encore de clubs de sport différents présents au même niveau de la hiérarchie⁵⁵. Le comportement concurrentiel provient de la capacité des clubs à capter une partie du marché, sous-entendu en terme d'allocation de ressources⁵⁶. La concurrence extra sport connaît deux paliers. Les autres formes de spectacles, vivants, télévisuels, alternatives au spectacle sportif peuvent constituer autant de vecteurs de concurrence. Les loisirs, pris au sens le plus général du terme, sont à un niveau plus élevé des sources potentielles de concurrence. De part le temps et les ressources qu'ils nécessitent, ils représentent une alternative au spectacle sportif. C'est sur ces deux paliers que s'opère la concurrence extra sport.

⁵⁵ Ceci est surtout valable pour les clubs des divisions professionnelles.

⁵⁶ Dans sa recherche de jeunes joueurs talentueux un club de rugby peut être conduit à recruter un sprinter au sein d'un club d'athlétisme. La ressource est ici humaine, dans d'autres cas elle peut revêtir un aspect financier ou matériel. L'accès d'une équipe de football au plus haut niveau priverait un club de basket-ball d'une partie de ses ressources locales, issues des spectateurs, des partenaires privés, des collectivités territoriales.

Figure 9 : Les différents niveaux de concurrence



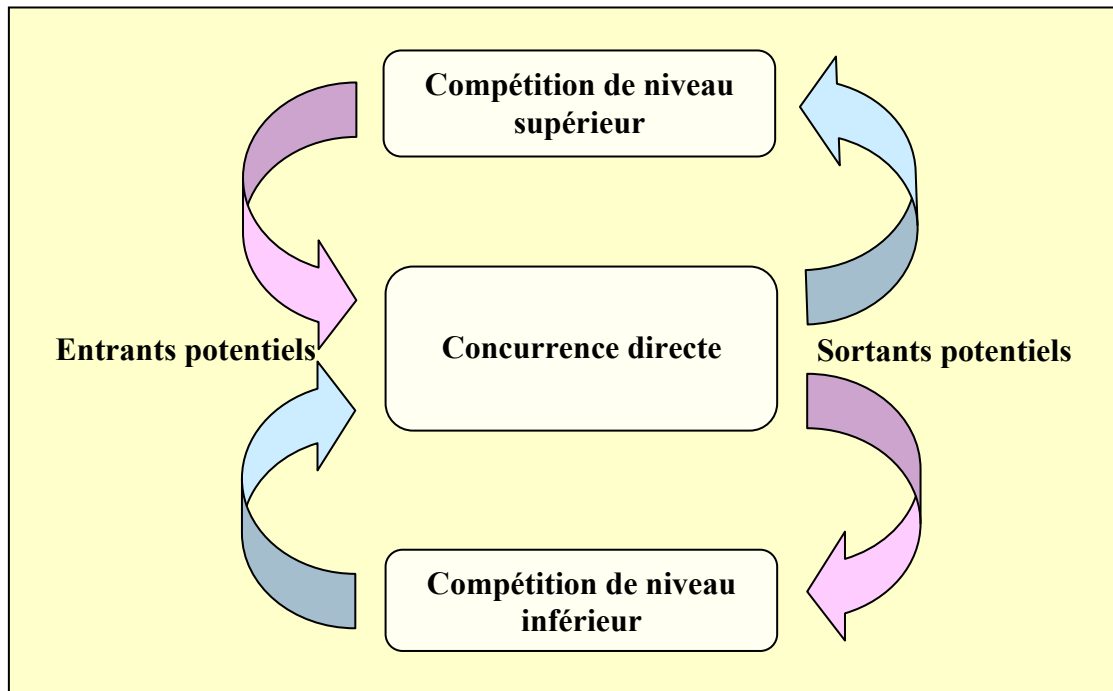
Source : d'après Durand, Helleu, Ravenel, 2005.

Dans le domaine de la pratique sportive compétitive, l'avantage compétitif ne peut s'apprécier que pour un marché donné. Le choix est celui où la concurrence entre compétiteurs est directe donnant au marché un caractère particulier. Le "marché" serait structuré en échelons isolés les uns des autres d'un point de vue concurrentiel. Le terme de marché semble peu approprié dans le domaine de la compétition sportive. Le marché suppose la présence d'entreprises, laquelle présence n'est due qu'à la perspective d'un enrichissement individuel. L'organisation sportive n'est pas mue par ce type de fonction objectif. D'autre part, la notion de marché fait référence à la notion de concurrence. La concurrence affecte autant les offreurs que les demandeurs, la régulation s'y raisonnant en terme de prix. Le prix n'est en aucun cas le régulateur de la compétition sportive. Pour ces raisons, il lui est préféré celui d'espace concurrentiel. Il va de soit que la compétition sportive exige la présence de plusieurs compétiteurs en mesure de vaincre, condition que satisfait un championnat. Le championnat composé d'un ensemble de clubs à la fois concurrents et solidaires est le seul espace pertinent du jeu concurrentiel entre clubs. L'espace concurrentiel figuré par un championnat n'est ni libre, ni ouvert. Une liberté d'entrée limitée au sein de l'espace concurrentiel signifie qu'un club évoluant à un niveau de compétition donné n'a *a priori* à redouter la concurrence ni d'un

club de niveau supérieur ni d'un club de niveau inférieur⁵⁷. C'est en quelque sorte comme si une PME était protégée de la concurrence d'une entreprise multinationale. Ce faisant, la libre entrée dans l'espace concurrentiel se trouve strictement et exclusivement limitée aux seuls participants des championnats directement adjacents. Cet aspect mérite d'être souligné au regard de l'idée couramment répandue de la composition d'une équipe par des investisseurs privés et de son inscription directe à la compétition la plus élevée. De toute évidence, cette idée est fautive au regard de ce qui précède. Un club ne peut accéder directement au plus haut de la hiérarchie sportive. L'ascension d'échelon en échelon est incontournable. Cette idée est d'autant plus préjudiciable qu'elle ferait fi de l'histoire du club. L'accès au plus haut niveau exige du temps, ce que certains investisseurs privés souhaitent justement éviter. En ce sens, leur choix de clubs évoluant notamment en divisions professionnelles devient d'une grande limpidité. Moins limitée est la liberté de sortie de l'espace concurrentiel. Un club peut à sa demande ou par obligation quitter l'espace concurrentiel, soit en cours, soit en fin de championnat. La première attitude est très rare, révélant chez certains clubs professionnels leur incapacité à surmonter des difficultés financières. La seconde, bien que peu fréquente dans les échelons supérieurs de la hiérarchie sportive, procède d'une anticipation de difficultés sportives ou financières futures. L'accès à la compétition ne concerne par ailleurs que les clubs affiliés à la fédération sportive considérée. En outre, l'ouverture de l'espace concurrentiel est séquencée par le déroulement et l'achèvement de la saison sportive. Dans le courant de la saison, l'espace est déclaré fermé, ni entrée ni sortie ne sont possibles, pour ne s'ouvrir qu'une fois la saison terminée. La participation au championnat est ainsi ouverte aux seules équipes affiliées et qualifiées.

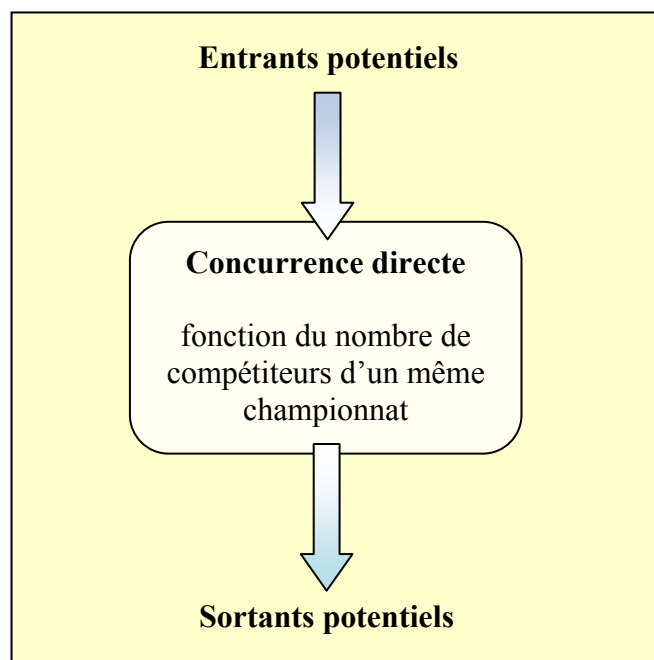
⁵⁷ Par exemple, durant la saison sportive un club de deuxième division professionnelle ne connaît une concurrence qu'à son niveau de compétition. Un club de première division professionnelle ainsi que l'ensemble des clubs de divisions nationales, régionales et départementales ne constituent en aucune façon des concurrents directs. Tel n'est pas le cas des compétitions de type Coupe de France (ensemble des clubs amateurs et professionnels confondus) ou Coupe de la Ligue (uniquement les clubs professionnels) ayant pour formule sportive le principe de l'élimination directe.

Figure 10 : La concurrence sportive



Le dimensionnement de l'espace compétitif n'est pas neutre sur la constitution d'un avantage compétitif. Comme évoqué sous le terme de verticalité, l'intensité de la concurrence va dépendre du nombre de compétiteurs en présence. Pour chaque échelon, à nombre de compétiteurs identiques correspond une intensité concurrentielle identique. Ceci permet d'avancer l'argument d'une intensité analogue tout au long de la pyramide compétitive pour peu que le nombre d'équipes concurrentes soit identique. Les clubs mènent une lutte tout autant acharnée pour la victoire quelle que soit leur position dans la hiérarchie. L'étalonnage de la hiérarchie sportive s'établissant selon le niveau de jeu des équipes autorise quant à lui l'argument d'une hétérogénéité d'échelons.

Figure 11 : Intensité de la concurrence



L'une des caractéristiques ici à souligner est la grande stabilité du nombre d'équipes durant la, voire, les saisons sportives. Toute défaillance d'un club en court de saison ne sera pas remplacée. Ceci n'empêche pas chaque niveau de connaître un nombre d'équipes concurrentes différentes. La composition organique d'un championnat peut pareillement à l'instigation des instances sportives admettre des modifications au cours du temps. Toutefois, les modifications n'ont pas cours lors de la saison sportive mais s'entendent pour la ou les saisons suivantes. La stabilité de l'espace concurrentiel vient sécuriser les équipes contre de potentielles entrées de nouveaux compétiteurs durant la saison sportive.

L'activité d'un club, fondée sur la participation à des compétitions sportives organisées, se développerait au sein d'un espace concurrentiel en perpétuel renouvellement. La périodicité du renouvellement est donnée par l'immuable succession de saisons sportives. Les équipes promues ou reléguées connaîtraient un renouvellement radical. L'ensemble de leurs adversaires se trouve renouvelé, sans pour autant être totalement inconnu et ignoré. Les équipes maintenues connaîtraient quant à elles un renouvellement partiel. Seules certaines équipes demeurent au même échelon, les autres ayant disparu par promotion ou relégation du championnat. Ce perpétuel renouvellement ne se fait ni dans l'inconnue ni dans l'ignorance

des futurs adversaires. De ce point de vue, les clubs sont rarement pris au dépourvu de l'arrivée inattendue de nouveaux compétiteurs.

Tableau 1 : Caractéristiques de l'espace compétitif

Libre accès	Entrée conditionnée à la participation aux championnats directement adjacents Sortie voulue ou imposée
Ouverture	Conditionnée à l'affiliation des clubs à la fédération sportive considérée Aux seules équipes qualifiées
Intensité	selon le nombre d'équipes concurrentes (verticalité du championnat) pour chaque niveau de compétition
Stabilité	Espace sécurisé par saison sportive, sans effet de substitution pour défaillance d'équipes au cours de la saison.
Renouvellement	Nouveaux concurrents selon promotion/relégation et répartition géographique (horizontalité) à chaque nouvelle saison sportive

Composition organique des championnats et règles de promotion et de relégation étant connues de tous constituent en quelque sorte un "Common knowledge", base à partir de laquelle les compétiteurs vont construire leur stratégie.

1.1.4. Une compétition sportive entre organisations singulières

La compétition sportive met en concurrence des organisations pour le moins singulières. En présentant la notion d'organisation sportive, il s'agit bien de présenter de ce qu'est une organisation sportive et de sa distinction d'avec une entreprise. Bayle (2007) dans un travail antérieur s'est attaché à en définir les contours.

Bayle fait la remarque que le terme d'organisations sportives recouvre différentes significations selon les auteurs, français et anglo-saxons, allant d'un emploi restrictif à une acception élargie. L'organisation sportive se limiterait aux seules organisations du mouvement sportif (Chantelat, 2001). Elle pourrait relever du concept étendu d'organisations de services sportifs (Garrabos et Pigeassou, 1997). Dans son acception la plus large, l'organisation sportive se saisirait comme organisation concernée de près ou de loin par les activités physiques et sportives : association sportive, entreprise fabricant d'articles de sport, service des sports d'une ville (Slack, 1997 ; Gasparini, 2003 ; Tribou et Auger, 2003). Après avoir mis en évidence la diversité des organisations sportives quant aux finalités, buts poursuivis, secteur socioéconomique, statut juridique ou encore taille organisationnelle, Bayle identifie trois approches, de nature managériale, économique, juridique, à partir desquelles s'articulent les différentes typologies jusqu'à présent retenues. Quelle que soit l'approche, la diversité est présente.

En sciences de gestion la notion d'organisation sportive peut être employée de façon ordinaire - organisation du mouvement sportif, ou être abordée de manière plus "originale" - organisation hybride. L'organisation sportive dans son sens ordinaire se retrouve employée tant en gestion qu'en finance. En gestion⁵⁸, l'organisation sportive est souvent réduite à la dimension de club sportif compétitif fédéré (Fontanel, 2007). Partant du constat de l'hétérogénéité des clubs sportifs, il est établi une classification en différents types. Pour ce faire, il est proposé une typologie des clubs sportifs sur la base de leur niveau de développement en mettant en évidence cinq stades de développement (Fontanel, 2006). En finance, l'organisation sportive est également limitée à la dimension de club sportif compétitif fédéré (Minquet, 2005), source potentielle de création de valeur. A ce titre est envisagé un modèle d'analyse financière d'un club fusse-t-il organisé sous une forme associative ou sous une forme de société commerciale. Le marketing va majoritairement dans la même direction élargissant l'organisation sportive aux clubs, ligues (Tourret, 1992) et fédérations (Ledos, 1992 ; Ferrand et Torigianni, 2005).

L'originalité de l'organisation sportive qualifiée d'hybride⁵⁹ (Bayle, 2007) tient au fait qu'elle relève tout à la fois de l'associatif, du marchand ou/et du public. Les organisations sportives,

⁵⁸ pris au sens générique du terme.

⁵⁹ Après avoir balayé les différentes utilisations du terme d'organisations sportives et les différentes typologies afférentes, Bayle propose une classification en quatre niveaux et le positionnement des organisations sportives.

définies à l'aune de quatre éléments différenciateurs⁶⁰ (Bayle, 2007 : 72), se limitent aux organisations sportives du mouvement sportif⁶¹ cœur ou noyau dur des organisations sportives (clubs locaux, clubs et ligues professionnels, fédérations sportives...). En définitive et sans revenir sur l'idée d'hybridation, il est néanmoins reconnu une certaine fragilité à cette définition de l'organisation sportive, fragilité introduite par la dimension économique de certaines d'entre elles (club professionnel, entreprise commerciale de service sportif agréée par une fédération recevant des aides publiques directes et indirectes).

Sur le plan économique, la diversité vient de l'éclatement de l'activité en "secteur sport" et "activités économiques en relation avec le sport" (Camy et Leroux, 2002 ; Cambridge Econometrics, 2003). Le premier se limite aux activités de services en relation directe avec la pratique sportive, c'est-à-dire la mise à disposition d'installations ou d'équipements⁶² et l'encadrement éventuel de la pratique⁶³ alors que le second englobe les activités en amont et en aval du secteur sport. Ces dernières sont d'une grande hétérogénéité⁶⁴ et obéissent à des logiques différentes de celles du mouvement sportif.

Sur le plan juridique (Karaquillo, 1996 ; Gatsi, 2000 ; Buy, Marmayou, Poracchia et Rizzo, 2006) les organisations du mouvement sportif, celles relevant du seul secteur du sport, laissent apparaître une grande hétérogénéité : associations, entreprises commerciales, clubs professionnels à statut différent⁶⁵.

Dans le cadre de cette thèse, l'organisation sportive considérée souscrit à la formulation générique donnée par Robinson (2007) pour qui l'organisation sportive répond à quatre éléments : les personnes qui la constituent ainsi que leurs relations, les règles qui la

⁶⁰ "une finalité autre que la recherche prioritaire ou systématique du profit (de nature extra économique voire de type sociétale) ; un financement sur le mode de l'économie mixte (présence de financement public direct et indirect mais aussi d'un financement du secteur « marchand » plus ou moins important) ; un statut mixte du personnel animant leur gestion (cohabitation de personnel rémunéré, de bénévoles et parfois de personnel mis à disposition par l'Etat ou/et par les collectivités locales voire d'entreprises publiques) ; l'appartenance à des systèmes de régulation nationale (« modèle sportif français ») mais aussi supra nationale (unions sportives européennes continentales, fédérations internationales, comité international olympique) revendiquant une autonomie vis-à-vis de la sphère publique."

⁶¹ En France, le mouvement sportif rassemble 94 fédérations affiliées au Comité National Olympique et Sportif Français, environ 177 000 associations affiliées aux fédérations sportives, 7 ligues professionnelles et près de 200 clubs professionnels.

⁶² code de la Nomenclature des Activités Françaises 92-6 A.

⁶³ code NAF 92-6 c.

⁶⁴ activités de construction, industrie, distribution, administration centrale ou locale du sport, éducation, communication, santé, action sociale ...

⁶⁵ sociétés anonymes sportives professionnelles - SASP, sociétés anonymes à objet sportif RSAOS, etc..

gouvernement, les objectifs et les finalités qu'elle poursuit, les ressources dont elle dispose. Partant de là, l'organisation sportive étudiée sera celle réduite à la dimension de **club sportif compétitif fédéré** selon l'expression de Loirand (2003). Loirand opère une distinction entre un "club sportif compétitif fédéré" et les "clubs sportifs" comme les salles de fitness ou les entreprises. Ces derniers proposent un service sportif sans délivrance de licence. Les pratiques sportives visent un but purement commercial, totalement détachées de la tutelle d'une fédération puisque organisées en dehors de tout championnat. Un club sportif compétitif fédéré peut être défini comme une organisation dont l'activité se rapporte à la pratique sportive. Cette activité est organisée de telle manière à composer des équipes constituées sur la base de critères de sexe et d'âge. Ces équipes sont inscrites dans des championnats et participent aux compétitions officielles. Ces compétitions sont officiellement organisées par une fédération sportive disposant du pouvoir d'attribution du titre de champion de France. Les championnats correspondent à des niveaux de pratiques différenciés s'échelonnant du niveau départemental au niveau national, voire pour certaines disciplines au niveau supranational. Ces championnats se déroulent par saison sportive. A la fin de chaque saison sportive est attribué à chaque équipe un classement représentatif des résultats cumulés obtenus lors des compétitions officielles. De ce classement final et selon les formules sportives adoptées s'opère les montées, les maintiens et les relégations. Ainsi va d'année en année la logique sportive.

Plus précisément, ce sera vers les clubs à vocation d'excellence sportive des disciplines collectives que l'attention se portera. Ce type de clubs sportifs présente la particularité de ne pas connaître une dynamique exclusivement linéaire ou ascensionnelle. La dynamique présente des mouvements évolutifs ascendant et descendant parfois brutaux. Sous le terme de vocation d'excellence sportive sont entendus les clubs sportifs qui s'inscrivent à un moment de leur histoire, dès leur origine ou ultérieurement, dans une logique d'excellence. Ils sont animés par le désir de devenir un "grand club" disputant les meilleurs niveaux de compétitions et mus par l'ambition d'atteindre et de se maintenir dans la division sportive supérieure. Ce type de club n'est pas uniquement une émanation de la volonté individuelle ou conjoncturelle mais provient souvent d'actions concertées issues du constat d'un manque avéré. De par leurs ambitions, ce type de clubs est amené, voire contraint par la vitesse ininterrompue de progression, à constituer plus ou moins progressivement des structures intelligemment organisées en prise directe avec l'ensemble des partenaires, notamment institutionnels et économiques qui les entourent. Des relations avec les partenaires institutionnels découlent, en

parallèle de la logique sportive, des logiques politique⁶⁶ et sociale⁶⁷ alors que de celles avec les partenaires économiques découlent des logiques marchandes.

1.2. L'objectif sportif, pierre angulaire de la stratégie du club sportif

Si l'entreprise ne connaît guère d'incertitude quant à ses objectifs, son objectif fondamental paraît toujours être *in fine* peu ou prou la création de valeur et son appropriation individuelle, il en va tout autrement pour les organisations sportives comme le notent Tribou et Auger (2003 : 132). Les objectifs paraissent nettement plus diffus, même si les statuts en rappellent la teneur⁶⁸. Au demeurant, l'essence même d'une organisation sportive se fonde sur la pratique compétitive. Ce qui signifie qu'en absence de pratique sportive, l'organisation n'a plus ni sens, ni raison d'être. Cette pratique sportive est compétitive et incertaine.

1.2.1. L'objectif sportif du club

L'objectif sportif est la pierre angulaire de la stratégie du club sportif. Même si pour l'organisation sportive l'objectif paraît dilué il n'en demeure pas moins vrai que la pratique compétitive en rappelle les fondements. L'organisation sportive voit dans la pratique sportive sa véritable raison d'être. Dès lors que cette pratique s'ancre dans une dimension compétitive, l'objectif d'excellence sportive s'impose naturellement. L'excellence sportive s'appréciant au regard des résultats en championnats, le parcours menant du plus bas au plus haut niveau de la hiérarchie semble d'une grande limpidité. La logique de parcours est loin d'être universelle, l'objectif sportif dominant en Europe s'effaçant au profit d'un objectif économique caractéristique du modèle nord-américain.

Le club sportif en tant qu'organisation se démarque de l'entreprise notamment par les objectifs qu'il s'assigne. Pour le club ces objectifs s'inscrivent dans une logique d'excellence sportive le conduisant à progresser jusqu'à atteindre les sommets de la hiérarchie compétitive.

⁶⁶ une ville se doit d'avoir un club digne de son rang.

⁶⁷ confirmant leurs missions de service public.

⁶⁸ Le titre 1^{er} des statuts d'une association sportive précise toujours dans l'un de ses premiers articles son but et son objet.

1.2.1.1. La notion d'objectif d'une organisation sportive

L'organisation sportive analysée en terme d'objectifs par Bayle (2007) selon la grille proposée par Kalika (2002) montre de manière notoire les différences entre les trois types d'organisation, "actionnariale", "partenariale" ici entendue en parties prenantes et sportive.

Tableau 2 : Objectifs de l'entreprise "actionnariale" versus "partenariale"

Externes		Internes	
Shareholder	Stakeholder	Salariés	Dirigeants
Augmenter la valeur de la firme	Protection de l'environnement	Maintien de l'emploi	Rémunération
Pérennité	Développer l'emploi	Amélioration de la rémunération	Prestige
Distribuer des dividendes maximum et régulier	Développement durable	Amélioration des conditions de travail	Flexibilité Croissance

Source : adapté de Kalika et al. (2002)

Tableau 3 : Objectifs de l'organisation sportive

Externes		Internes	
Tutelle (pouvoirs publics)	Stakeholder (environnement)	Salariés	Dirigeants
Développement d'un projet sociétal	Capacité partenariale	Maintien de l'emploi	Prestige
Effcience des fonds publics	équilibre sociétal (emploi, environnement...)	Rémunération	Croissance
Développer l'emploi	Image positive	Conditions de travail	Réseaux Légitimité
Equilibre financier Transparence	Donner de la légitimité	Contribuer au projet sociétal	Rémunération symbolique ou financière

Source : adapté de Bayle (2007)

Dans l'organisation sportive les "*stakeholders*" se substituent aux "*shareholders*" ce qui vient modifier en profondeur les objectifs de l'organisation. Il est à noter que dans la vision proposée par Bayle, les "*stakeholders*" sont assimilés à l'environnement. Cette assimilation renvoie au flou qui entoure la définition de la notion même de partie prenante.

L'objectif d'un club de sport collectif inscrit dans un processus compétitif organisé par une fédération paraît néanmoins relativement clair. Le club poursuit l'objectif de développer la pratique sportive et d'en faire la promotion conformément au principe d'affiliation à une fédération.

1.2.1.2. L'objectif compétitif

A cet objectif s'ajoute dans bien des cas un objectif compétitif ou d'excellence sportive (Chifflet, 1993). La prudence est de mise de l'emploi du terme d'excellence tant il souffre en sciences de gestion d'une connotation négative depuis Peters et Waterman (1983) et la publication de leur non moins célèbre "Prix de l'excellence". Extérieur à cette controverse, le domaine du sport accorde au terme d'excellence, très usité, le sens de perfection, de supériorité relative. La plus grande précaution accompagne quoi qu'il en soit l'emploi du terme d'excellence. Dans les sports collectifs, objectif compétitif prend la forme d'une domination de la meilleure équipe d'un club sur l'ensemble des autres équipes participant au même championnat. La supériorité est ainsi relative au nombre fini d'équipes inscrites par championnat. L'objectif du club est alors de gagner par le maintien voire l'amélioration de ses résultats gages de pérennité et de durabilité.

L'objectif compétitif du club se traduit dans les faits par des montées successives d'année en année de division, où chaque changement de niveau de compétition caractérise une situation stratégique particulière, pour atteindre *in fine* la première division. La "quête du Graal" s'achève par l'obtention du titre suprême de champion⁶⁹. L'objectif compétitif ne se résume pas uniquement aux résultats en fin de saison sportive, même s'ils constituent toujours un enjeu de taille. L'objectif compétitif s'apprécie également dans le temps⁷⁰ (Szymanski et Kyupers, 1999) en termes de progression et de pérennité.

Le résultat sportif s'apprécie en tout premier lieu à l'issue de la rencontre, déterminant un vainqueur et un vaincu, voire des ex aequo. Les rencontres mises bout à bout débouchent sur un classement définitif de championnat. L'objectif d'excellence sportive, au-delà du seul résultat à l'issue d'une saison sportive est inscrit dans le temps, ce que révèle remarquablement la trajectoire.

⁶⁹ Champion de France voire champion d'Europe.

⁷⁰ Szymanski et Kyupers identifient, à propos du sport professionnel, trois approches temporelles : le match, la saison sportive, plusieurs saisons.

1.2.2. Objectif compétitif versus objectif économique

Dans le domaine de la compétition sportive entre clubs, deux modèles sont en présence dont les objectifs sont diamétralement opposés (Andreff, 2007). D'un côté la compétition sportive entre clubs est un moyen, de l'autre elle est une fin en soi. Le premier modèle sportif de type nord-américain vise un objectif purement économique. La compétition sportive entre clubs est mise au service d'une logique de profit. A l'opposé, le second modèle sportif de type européen vise un objectif sportif (Hoehn et Szymanski, 1999). L'emploi du terme objectif sportif porte à confusion, écueil que n'ont pas encore surmonté les économistes. Aussi l'emploi du terme compétitif sera amplement privilégié par rapport à celui de sportif, l'objectif compétitif étant plus fidèle semble-t-il à la réalité observée. La compétition sportive entre clubs est enracinée dans une logique fondamentalement sportive. A nouveau, il faut reconnaître aux économistes (Primault et Rougier, 1996) les arguments de cette différenciation.

1.2.2.1. Le modèle sportif nord-américain

Le modèle sportif nord-américain s'est construit sur une finalité économique, l'objectif des clubs étant de maximiser leurs profits, tout en garantissant un spectacle de qualité. L'objectif sportif est secondaire face à la maximisation des profits. Le championnat organisé par une Ligue professionnelle est unique, où montée et descente sont absents. Les équipes qui y participent ne connaissent ni montée ni descente. La concurrence se joue sur le terrain de l'économique par la formation de Ligues rivales, nullement sur le terrain sportif, les équipes étant garanties de leur participation à ce championnat unique. La stratégie est développée sur une longue durée, puisque déconnectée des résultats sportifs de court terme. La compétition sportive⁷¹ (Quirk et Fort, 1992) est stimulée par une faible concurrence économique, autorisée depuis 1961⁷². Les clubs peuvent constituer un cartel⁷³ (Neale, 1964) au sein de Ligues pour vendre de façon centralisée leurs droits commerciaux. Cette position de monopole offre aux Ligues un pouvoir de marché bien supérieur face à des chaînes de TV et des sponsors, qui eux, demeurent en concurrence. Une mutualisation des revenus permet d'organiser une réelle

⁷¹ Quirk et Fort insistent sur la relation entre l'incertitude sportive et l'intérêt des spectateurs.

⁷² Le "Sport Broadcasting Act" autorise depuis 1961 la vente collective des droits par les ligues sportives, non soumises à la législation sur la concurrence.

⁷³ Neale souligne que l'industrie du sport n'est pas une activité économique comme les autres. Les clubs sont partenaires sur le plan économique et adversaires au plan sportif.

solidarité entre clubs et d'égaliser les potentiels des équipes. La cohérence économique tient également au fait que chaque Ligue fonctionne en circuit fermé dont l'entrée et la sortie relèvent exclusivement d'un critère économique⁷⁴. Le nombre de club est volontairement limité⁷⁵. La saison sportive, initialement étalée sur trois mois⁷⁶, dure environ six mois. La saison est répartie en saison régulière et phases finales ou "Play-off" selon des formules sportives particulières. Lors de la saison régulière, les équipes se répartissent en poules de quatre ou cinq clubs, séparées en deux conférences Est et Ouest. La répartition des équipes est établie par la Ligue sur la base de calculs purement économiques. Le classement au sein de chaque poule est effectué selon un nombre fini de rencontres, entre soixante dix huit (78) et quatre vingt deux (82). Au sein d'une même poule, les équipes sont amenées à se rencontrer une vingtaine de fois lors de la saison régulière. Les équipes ayant remporté le plus de victoire au sein de leur poule sont qualifiées pour les phases finales de conférence. La formule sportive des phases finales diffère sensiblement de celle de la saison régulière, l'élimination se fait au meilleur d'un nombre fini de rencontres entre cinq et sept rencontres. Le qualifié est celui à avoir totalisé une majorité de victoire, trois ou quatre victoires. Le titre de champion est attribué à l'issue de la confrontation des vainqueurs de chacune des deux conférences. Le spectacle sportif assimilé à un marché est régulé par l'existence de barrières à l'entrée où la vente de franchise s'effectue à un prix élevé et localisée uniquement sur un territoire où aucune autre équipe de la même Ligue déjà implantée ne sera gênée.

En terme de marché du travail, la Ligue réduit la concurrence entre les clubs par la présence de deux mécanismes de régulation. Le plafonnement plus ou moins strict de la masse salariale, le *salary cap*, assure l'incertitude du résultat. Une même franchise ne peut capter les meilleurs joueurs sous peine de dépassement du plafond de la masse salariale. Cette impossibilité joue pour une distribution des joueurs talentueux dans l'ensemble des franchises. La possibilité offerte aux clubs de recruter un joueur inscrit dans une liste, la *draft*, composée de joueurs américains et des meilleurs étrangers. Les clubs les moins bien classés lors de la saison précédente sont prioritaires dans le recrutement des joueurs classés selon leur talent. Cette allocation dirigiste permet de préserver l'incertitude du résultat. Les joueurs ne peuvent choisir leur club ni négocier les clauses de leur contrat de travail. En terme

⁷⁴ achat d'une franchise ou faillite

⁷⁵ entre 28 et 32 clubs selon les ligues, pour les ligues majeures : NBA (Basket-ball), MLB (Base-ball), NHL (Hockey sur glace), NFL (football américain) réparties en poules de 4 à 5 équipes.

⁷⁶ La durée des championnats était initialement établie sur une période idéale de trois mois, permettant l'absence de concurrence entre disciplines par leur non-chevauchement.

économique, le modèle sportif nord-américain joue par les importantes masses monétaires en présence en faveur à la fois des franchises et des joueurs⁷⁷. Sur les plans économique et sportif, le modèle n'a rien de commun avec celui européen.

1.2.2.2. Le modèle sportif européen

Le système européen est nettement moins homogène. Les modes de fonctionnement sont très divers selon le pays. La compétition entre les clubs est structurée de façon pyramidale et emboîtée, du niveau local à l'échelon supranational. Le mouvement sportif est uni par un mécanisme continu de promotion relégation et une organisation territoriale unissant une équipe à une ville. Dans ce contexte, l'objectif des clubs est de maximiser les victoires sous la contrainte du respect du budget (Sloane, 1971). Ainsi, autant les résultats sportifs que la situation financière peuvent aboutir à l'exclusion de clubs des épreuves de haut niveau⁷⁸. Sur le plan économique, il existe une grande distanciation entre clubs de l'ensemble de l'Europe. Chiffre d'affaires, charges fiscales et sociales, contrôle de gestion, multipropriété, cotation en bourse, propriété des installations sportives, vente et répartition des droits commerciaux sont autant de facteurs d'hétérogénéité. La reconnaissance du sport professionnel en tant qu'activité économique à l'échelle européenne l'oblige à se soumettre aux règles du droit à la concurrence et aux règles de la libre circulation. Les instruments de la régulation économique nord-américaine apparaissent en contradiction avec le droit communautaire. Un dispositif du type *salary cap* est prohibé puisque entravant la liberté de contracter avec le club de son choix. En conséquence un joueur est contraint de rester dans son club et éventuellement accuser une forte baisse de sa rémunération dès lors le plafond collectif autorisé dépassé. Un dispositif du type *draft* est également inenvisageable car illicite puisque instaurant une barrière à l'entrée sur le marché du travail sportif. Le joueur est obligé de contracter avec un club sans avoir la possibilité de négocier ni les conditions financières ni les conditions sportives, celles-ci étant déterminées et imposées par le club. A l'échelle européenne, toute régulation tant sportive - championnats ouverts et reliés qu'économique - *salary cap*, *draft* - semble illusoire. Une quelconque régulation engendrerait inévitablement une uniformisation des clubs de l'ensemble de l'Europe. De la même manière, le partage des revenus issus de la vente des droits commerciaux et télévisuels semblerait tout à fait illusoire au niveau européen.

⁷⁷ Les joueurs les mieux payés se rencontrent en NBA, alors que les plus gros budgets sont l'apanage des franchises de NFL.

⁷⁸ Championnats européens, première division du championnat national...

Enfin, la formation des jeunes joueurs, notamment celle assurée par les clubs professionnels, pourrait se voir totalement anéanti par des actes d'achats, actes pouvant être assimilés par certains clubs formateurs très performants à un véritable pillage des meilleurs éléments.

La caractérisation de ces deux modèles est intéressante en ce qu'elle laisse apparaître certains éléments relatifs au management stratégique des clubs sportifs. La stratégie reposerait sur une dualité d'objectifs compétitifs ou économiques et sur des modes de régulation contribuant à leur atteinte.

1.3. La stratégie du club sportif

L'objectif sportif tel énoncé précédemment, développer la pratique sportive et en faire la promotion, conduit les clubs à faire des choix et donc bâtir une stratégie en accord avec ceux-ci. Les clubs sportifs seraient, dès leur origine, baignés de la notion de développement, que ce soit en terme d'effectif, en matière de formation ou sur le plan compétitif. Même si ces différents éléments sont étroitement imbriqués les uns aux autres, la compétition et les résultats sportifs en championnats sont primordiaux pour un club et ses parties prenantes. Le club connaîtrait un glissement d'objectif, allant l'objectif sportif à l'objectif compétitif. De cet objectif compétitif découle la problématique de la thèse consistant en l'analyse des transformations stratégiques consécutives à l'évolution du club au sein de la pyramide compétitive.

Afin de réduire l'incertitude née d'une pratique compétitive, la stratégie des clubs consiste à construire la plus grande différence de niveau sportif possible afin d'obtenir un avantage compétitif minimisant voire supprimant toute incertitude. Reste à savoir ce que recouvre cette notion de stratégie dans le cadre d'un club sportif. Pour qualifier de manière pertinente la stratégie d'un club sportif, l'examen de la notion de stratégie apparaît un préalable incontournable.

1.3.1. Le concept de stratégie

Ce paragraphe n'a d'autre vertu que de balayer brièvement les attendus du sujet en terme de stratégie afin de mieux cerner son application aux clubs sportifs.

La "stratégie" ou encore "management stratégique" (Ansoff, 1964), concept d'abord appliqué au domaine militaire⁷⁹ (Niquet, 1999 ; Chaliand, 1999), a connu dans le domaine des sciences de gestion un développement conséquent au cours de ces quatre dernières décennies (Martinet, 1984 ; Desreumaux, 1993). Même si ce n'est pas ici l'objet de couvrir l'ensemble des différentes définitions de la stratégie parmi les premières desquelles figure celle de Chandler (1962)⁸⁰, sera retenu celle énoncée par Pettigrew. Le choix de la définition de la stratégie formulée par Pettigrew tient au fait de la convocation ultérieure des travaux de l'auteur dans la thèse. Pettigrew (Pettigrew et Whipp, 1991 : 29) définit la stratégie comme résultant de la détermination par une entreprise de ses objectifs à long terme, de la mise en œuvre d'actions et de l'allocation de ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs.

Nonobstant sa diversité, l'ensemble des définitions laisse apparaître trois éléments essentiels : la stratégie engage toute l'entreprise pour une durée relativement longue, la stratégie correspond à des décisions sur des objectifs et aux actions nécessaires pour les atteindre, la stratégie intègre également les moyens pour réaliser ses actions.

La spécificité du management stratégique vient de ce qu'il s'intéresse à des problèmes dont la résolution ne repose pas sur les seules capacités logiques des décideurs. Il s'ensuit une double difficulté. Les problèmes stratégiques doivent compte tenu de leur faible niveau de structuration être découverts et formulés. D'autre part, les problèmes stratégiques font face à un futur incertain, voire totalement inconnu.

1.3.2. La notion de stratégie appliquée au club sportif

Loret (2004) part du constat de la nécessité d'intégrer le long terme dans la gestion d'une organisation sportive. La complexité du management des organisations sportives vient de l'impact des décisions et oblige à une rationalisation des modes de gestion. Le raisonnement se fait par opposition entre ce qu'il serait stratégiquement plus opportun de faire, intégrer le futur dans les pratiques managériales, et la situation contemporaine partant du constat que

⁷⁹ Pour Sun Tzu, général chinois ayant vécu au V^e siècle avant J.C., l'objectif de la guerre est de contraindre l'adversaire à abandonner la lutte, y compris sans combattre. A cet effet, Sun Tzu définit différentes stratégies selon les caractéristiques des belligérants.

Pour Clausewitz, général prussien (1780-1831), la guerre a pour but de gagner en dominant l'adversaire, voire en l'anéantissant.

⁸⁰ Pour Chandler "*la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre ces buts et objectifs*".

l'horizon temporel des dirigeants des organisations sportives se fonde sur le passé, sur les références sportives antérieures, sur l'histoire du sport. C'est à partir de la notion de culture qu'est définie la stratégie. Celle-ci repose sur des actions et des décisions dans une perspective de moyen et long terme. La stratégie s'apprécie en terme de résultats sur le long terme des décisions et des actions des dirigeants (Loret, 2004 : 88). Bayle (2005 : 14) propose de définir la stratégie à partir de la notion de pilotage et de démarche. La stratégie est constituée simultanément de décisions et d'actions (actes de contrôle, activation des structures, animation des équipes). La finalité de la stratégie s'apprécie en terme de performance obtenue par la mise en adéquation de l'organisation et de son environnement. Tribou et Augé (2003 : 131) définissent la stratégie selon l'ensemble des décisions ayant un effet direct sur le développement de l'association. Le développement touche à l'augmentation du niveau d'activités. L'inverse proviendrait d'erreurs de jugement. Le développement s'apprécie relativement aux actions de la concurrence.

L'ensemble de ces définitions procure l'avantage de pouvoir préciser ce que serait la stratégie d'un club sportif. Toute stratégie exigerait des objectifs à long terme, un ensemble de décisions par nature stratégiques, des actions et leur mise en œuvre, l'ajustement continu du club à son contexte.

1.3.3. Le club engagé dans une stratégie de croissance

En sciences de gestion la stratégie est toujours peu ou prou associée à la notion de croissance. Il en irait de même de la stratégie lorsque celle-ci exsude explicitement de l'objectif compétitif d'un club. Même si les économistes font la distinction entre croissance et développement, ces deux termes vont de pair dans les clubs de sports collectifs. Tant quantitativement que qualitativement, la croissance s'apprécie prioritairement au regard des résultats de la meilleure équipe du club en championnat. Cette orientation concourt implicitement à l'élaboration de la stratégie par le club.

Le fait de participer à une compétition n'est pas l'élément déterminant de la stratégie. L'objectif compétitif est dominé par un maître mot "gagner", ce qui revient à placer le résultat sportif comme élément fondateur de toute la stratégie du club. Le club cherche avant tout à asseoir sa stratégie sur une supériorité aussi écrasante que possible sur ses adversaires directs. Fort logiquement, pour passer de niveau en niveau ou pour le moins conserver son rang, la

stratégie de croissance s'impose comme dominante. Néanmoins au regard de la trajectoire idéale à suivre, des contretemps plus ou moins durables peuvent affecter la progression vers le sommet de la hiérarchie sportive. Les résultats sportifs étant difficilement maîtrisables, le club est amené à réaménager sa stratégie périodiquement. Le club sportif dans son cheminement est conduit à des transformations de sa stratégie afin de la mettre en adéquation avec son niveau de compétition, sa structure interne et son contexte externe.

La stratégie la plus couramment envisagée par le club serait une stratégie qualifiée de stratégie de croissance ou stratégie de développement. Celle-ci vise à sceller dans le long terme, par adéquation des décisions, des actions et des moyens, la réussite sportive. Non seulement le club remporte victoire sur victoire à un même niveau de compétition, de surcroît le scénario se répète immuablement à chaque changement de niveau jusqu'à l'atteinte dans le meilleur des cas du sommet de la hiérarchie sportive. L'ambition sportive trouverait dans les résultats un total accomplissement.

Dans une perspective de minimiser l'incertitude symptomatique de la compétition sportive⁸¹, les clubs mus par leur objectif sportif chercheraient à anticiper les niveaux supérieurs, rompant en cela avec les principes de l'équilibre compétitif supposant la confrontation d'équipes de niveau homogène. Afin de progresser dans la hiérarchie, l'essentiel est de gagner et comme la victoire s'obtient sur le terrain, c'est fort logiquement vers le terrain que s'orientent en premier lieu tous les efforts des clubs. Les clubs cherchent en conséquence à asseoir leur avantage compétitif sur une équipe composée des éléments les plus talentueux, ancrant *de facto* leur stratégie sur une "différenciation d'excellence sportive". L'hétérogénéité entre équipes procéderait de cette différenciation. Toutefois, l'avantage compétitif sans cesse contesté⁸² impose la continuité de cette stratégie de "différenciation d'excellence sportive" dans le temps⁸³.

⁸¹ En théorie, les équipes participant à un même championnat doivent être suffisamment homogènes ce qui a pour vertu de garantir l'imprévisibilité du résultat pendant toute ou partie de la saison sportive. Il est évident que les clubs ne l'entendent pas de cette oreille et œuvrent au contraire pour l'hétérogénéité tant que cette dernière joue en leur faveur.

⁸² Les positions ne sont jamais absolues. Elles sont toujours relatives puisque acquises en fin de saison et annihilées à l'orée de la saison suivante. Pour tous les clubs d'un même championnat, les "compteurs" sont en quelque sorte "remis à zéro". La seule prise en compte du classement antérieur serait la détermination des adversaires au calendrier.

⁸³ La stratégie étant appréciée principalement au regard des résultats obtenus à l'issue de chaque saison, le temps ici considéré est celui donné par l'annualité de la compétition sportive.

2. Les différents raisonnements de l'évolution des clubs

Si la combinaison ambition sportive/objectif compétitif constituait le point de départ de l'évolution du club dans la hiérarchie sportive, les modes de raisonnement se focaliseraient sur l'unique phénomène d'ascension. A l'évidence, la trajectoire d'un club gagne à être appréhendée de différentes manières. Plusieurs raisonnements d'évolution des clubs ont été développés : par niveau de structuration, par cycle de vie, par stades de développement, par niveaux de pratique, par masse critique.

2.1. Niveau de structuration

La notion de structuration d'un club est présentée comme essentiellement liée à celle de la professionnalisation et de l'emploi.

Le Centre de droit et d'économie du sport (CDES, 2004) a mené une étude sur la structuration de l'emploi des clubs sportifs évoluant dans le sport professionnel. Ont été identifiés quatre niveaux théoriques de structuration de l'emploi dans les groupements sportifs évoluant dans le sport professionnel. Les niveaux sont hiérarchisés du niveau 1 au niveau 4, selon leur degré d'achèvement. A chaque niveau théorique correspond une structuration de l'emploi. De fait est déterminée la structure du club sportif. Des caractéristiques spécifiques sont associées à chaque niveau.

Niveau 1 : néo-professionnel : Ce premier niveau correspond au minimum de structuration d'un club nouvellement professionnel. Le club se contente d'un personnel administratif est réduit au minimum. Le club est dans une phase de découverte du spectre des missions qu'impose une participation à un championnat professionnel. Le club inscrit dans une démarche de très court terme vise avant tout le maintien parmi l'élite. Il s'agit d'un club de petite taille disposant de peu de ressources financières, humaines et technique où priment les objectifs sportifs.

Niveau 2 : une croissance incontrôlée : Ce deuxième niveau correspond à un club installé en championnat professionnel. Le club est entré dans une phase de recrutement de personnels pour assumer les tâches extra-sportives. Le club est souvent débordé par l'ampleur des missions qui s'imposent à lui. Les ressources financières et humaines encore limitées

imposent au club de se concentrer sur la gestion des grandes fonctions sous-traitant à des professionnels la partie spécialisée et parfois coûteuse de son activité. L'objectif sportif s'accompagne d'un objectif d'efficience extra-sportive.

Niveau 3 : une croissance maîtrisée : Ce troisième niveau correspond à un club pérenne en championnat professionnel. Le club internalise les tâches externalisées. Le club s'est développé structurellement et financièrement et fait face à l'ensemble des missions. Afin de mieux contrôler toutes les branches de son activité, le club réintègre les missions jusqu'alors externalisées pour en assurer la gestion.

Niveau 4 : La maturité : Le quatrième correspond à celui d'un club trustant le titre à chaque saison et potentiellement éligible aux compétitions européennes. Le club se recentre sur son cœur de métier dans le but d'optimiser ses ressources et d'externaliser les activités identifiées comme annexes ou secondaires non rentables. Le club tend à se sectoriser en filiales (merchandising, restauration, communication par exemple). Le club est de grande envergure liée à une diversification de ses activités et l'intégration de personnels.

Partant de cette catégorisation, les auteurs ont analysé le positionnement des clubs de football, rugby et basket-ball de la plus haute division professionnelle. Considérés les énoncés des quatre niveaux, aucun d'entre eux ne répond aux caractéristiques du premier niveau. Ils se répartissent tous, quelle que soit la discipline entre le deuxième et le quatrième niveau.

Figure 12 : Positionnements des clubs professionnels selon leur discipline (saison 2004-2005)

FOOTBALL		
En recherche de masse critique	En croissance	A maturité
Ajaccio Bastia Guingamp Le Mans Nice	Auxerre Lille Marseille Metz Monaco Montpellier Rennes Sochaux Strasbourg Toulouse	Bordeaux Lens Lyon Nantes PSG

RUGBY		
En recherche de masse critique	En croissance	A maturité
Béziers Colomiers Montauban Narbonne Pau	Biarritz Brive Bourgoin Castres Grenoble	Agen Clermont-ferrand Perpignan Stade Français Stade Toulousain Montpellier

BASKET		
En recherche de masse critique	En croissance	A maturité
Vichy Bourg en Bresse Roanne Reims Besançon Le Havre Hyères-Toulon Gravelines	Nancy Dijon Strasbourg Chalon sur Saône Limoges Paris Basket Le Mans Cholet	Pau ASVEL

Source : CDES, 2004.

Les auteurs ont adopté un angle légèrement différent pour la classification des clubs en différentes catégories⁸⁴. La répartition en trois grandes catégories s'est opérée selon le degré de structuration des clubs et selon le degré d'efficacité dans leurs relations avec leurs partenaires hors du champ directement sportif. En cela, les relations avec les parties prenantes sont implicitement reconnues, sans toutefois apporter de précision sur la nature de l'appréciation du degré d'efficacité de la relation. La classification, des propos même des auteurs, n'est pas totalement robuste. Elle ne revêt qu'un aspect illustratif. D'autant plus illustratif qu'elle est établie en statique⁸⁵, en dynamique la classification aurait une tendance à différer notablement⁸⁶, comme le font remarquer Durand, Helleu et Ravenel (2005 : 15-21).

Bayle (2005 : 93-96) raisonne la structuration des organisations sportives de la même manière, à partir de leur processus de professionnalisation. Dans une lecture de la professionnalisation des structures et des activités dans les fédérations sportives, il est mis en évidence quatre étapes d'un processus de professionnalisation : la première structuration, la spécialisation fonctionnelle, les hommes de coordination, la professionnalisation généralisée. Rapporté aux fédérations d'associations, il est observé une diffusion descendante de la professionnalisation, du siège à l'ensemble du système fédéral.

La première étape dite "**La première structuration**" marque les premiers recrutements du pôle administratif (personnel de secrétariat, comptabilité et traitement administratif des licences, voire de l'organisation des championnats).

La deuxième étape dite "**La spécialisation fonctionnelle**" se caractérise par le recrutement au niveau du siège national et des régions de spécialistes (communication, partenariat, juridique, informatique, événementiel...) et de cadres techniques sportifs sous contrat de droit privé.

La troisième étape dite "**Les hommes de coordination**" témoigne au niveau du siège fédéral du recrutement de cadres salariés ou/et de l'entrée de bénévoles "à profil ciblé". Les ligues régionales initient des recrutements aux postes de secrétaires, de responsables administratifs,

⁸⁴ Il ne s'agit plus de quatre mais de trois catégories.

⁸⁵ pour la saison 2004-2005 uniquement.

⁸⁶ Les relégations et promotions successives ont un impact significatif sur la présence ou l'absence des clubs en première division professionnelle.

d'entraîneurs, de cadres techniques, dont le financement incombe parfois pour partie à la fédération.

La quatrième étape dite "**La professionnalisation quasi-généralisée du système fédéral**" révèle au sein du siège fédéral une différenciation accrue par augmentation des niveaux d'encadrement (apparition de la notion de chef de service et de directeur de département). La professionnalisation se diffuse à l'ensemble du système fédéral. Les clubs se dotent pour leurs pôles entraînement, administration et parfois développement de permanents.

Il est fait remarquer que le processus de professionnalisation n'est pas linéaire. Le rythme et l'intensité du processus de professionnalisation sont variables. Selon les circonstances, le processus de professionnalisation peut enregistrer des phases d'accélération et de décélération⁸⁷. Le processus peut tout autant être empreint de phases de doute⁸⁸ voire de phases de "déprofessionnalisation"⁸⁹.

2.2. Cycle de vie

L'identification de phases successives formant un cycle lors du développement d'une activité économique est une idée ancienne liée à une analogie avec la croissance des organismes vivants. Dès le début des années 1960, Rostow (1960) expliquait le développement des économies nationales par une succession de cinq phases. Ce modèle a ensuite été appliqué aux entreprises en général (Greiner, 1972) et s'est naturellement révélé particulièrement attractif, surtout durant les années 1980, pour décrire l'évolution des jeunes entreprises. Dans tous les modèles, la croissance est une variable intégrée dans un système où elle est tantôt la variable dépendante, tantôt une variable indépendante. Bien que les différents auteurs⁹⁰ développent des modèles sensiblement différents, il est possible d'isoler une série de traits communs qui résument les principaux apports de ce courant de recherche. Ainsi, durant leur développement, les entreprises passeraient successivement et de façon prévisible par une série de phases. Les

⁸⁷ dispositifs de soutien à l'emploi, organisation d'un championnat du monde, arrivée ou départ de dirigeants impulsant la dynamique professionnelle.

⁸⁸ les conséquences de la convention collective sport en termes d'accroissement du coût du travail et d'introduction du dialogue social soulèvent des interrogations auxquelles les fédérations n'étaient traditionnellement pas habituées.

⁸⁹ contraction économique et budgétaire, fragilité des élus et bénévoles dans leurs missions par manque de temps et/ou de compétences.

⁹⁰ voir par exemple Steinmetz (1969), Churchill & Lewis (1983), Galbraith (1982), Miller & Friesen (1984), Mintzberg (1984) ou encore Hanks, Watson, Jansen & Chandler (1993).

auteurs divergent quant au nombre exact de phases à considérer mais un consensus semble se dégager sur un modèle incluant une phase d'amorçage, une phase de lancement⁹¹, une phase de croissance⁹² et une phase de maturité. Chacune comporte une période d'évolution durant laquelle l'entreprise grandit et une période de révolution⁹³ durant laquelle elle est confrontée à des difficultés qui peuvent bloquer sa croissance. Le passage d'une phase à l'autre implique donc la résolution d'une série de problèmes et/ou la maîtrise d'enjeux critiques (Adizes, 1979) qui tiennent le plus souvent à l'évolution du style de gestion, à l'organisation de l'entreprise, à la maturité technico-commerciale de son offre et aux moyens financiers nécessaires pour supporter sa croissance. La majorité des modèles suggèrent que si ces passages ne sont pas bien maîtrisés ou si l'entreprise ne souhaite plus grandir, celle-ci peut au mieux se stabiliser (Adizes, 1988) ou au pire disparaître. Une des idées maîtresses est que les pratiques et facteurs de réussite lors d'une phase deviennent les causes des difficultés lors de la suivante. L'approche par les phases de développement a clairement contribué à expliquer la croissance comme un processus. Plus spécifiquement, la compréhension des enjeux liés aux évolutions de la structure organisationnelle⁹⁴, des comportements individuels⁹⁵ et des enjeux stratégiques s'est fortement améliorée avec les travaux de ce courant de recherche (Lichtenstein & Lyons, 2008). Ainsi, ce courant est celui qui s'est historiquement le plus intéressé aux enjeux organisationnels des entreprises avant que ces aspects ne soient réanalysés notamment par les approches configurationnelles (Miller et Mintzberg 1983 ; Nizet et Pichault 2001). Compte tenu de sa relative simplicité descriptive, cette approche fait référence dans la littérature pratique⁹⁶.

Les modèles des cycles de vie proposent une évolution en termes de phases représentatives de l'évolution des organisations⁹⁷. Selon ces modèles l'entreprise quelle qu'elle soit évolue au

⁹¹ ces deux phases sont parfois regroupées

⁹² parfois divisée en croissance précoce et croissance rapide

⁹³ ou crise

⁹⁴ type de structure, contrôle ...

⁹⁵ essentiellement le style de leadership

⁹⁶ Au demeurant la communauté scientifique n'est pas tendre envers cette approche. Concrètement, au-delà de problèmes méthodologiques lors des études empiriques, les principales critiques tiennent aux éléments suivants. Premièrement, l'identification et la description exacte des phases restent floues. L'hétérogénéité des propositions sur le nombre de phases et la diversité des critères à prendre en considération pour les décrire en attestent. Deuxièmement, rien ne permet d'affirmer que toutes les entreprises passent successivement et inévitablement par chacune des phases. Les modèles apparaissent trop déterministes et l'analogie biologique qui est supposée expliquer la logique de l'évolution de l'entreprise n'est pas suffisante. Troisièmement, la majorité des modèles se focalisent sur des variables internes à l'entreprise et négligent l'influence de l'environnement.

⁹⁷ Van de Ven et Poole (1995 : 514) qualifie le cycle de vie comme une évolution régulée et adaptée à partir de l'exécution d'un ensemble d'étapes programmées. Cela traduirait une vision déterministe de l'évolution dans la mesure où la progression n'est autre que linéaire et irréversible, séquencée d'étapes programmées.

cours de sa vie selon un schéma universel composé de quatre phases : à une phase d'émergence succèdent une phase de croissance, une phase de maturité et enfin une phase de déclin. Baird et Meshoulam (1998) combinent l'évolution des organisations et leur manière de gérer les hommes. Leur modèle repose sur la caractérisation de cinq phases. Aux phases de développement de l'organisation sont associées des phases de "ressources humaines" (noté RH) correspondantes. Pour Baird et Meshoulam les organisations passent d'une étape à l'autre en raison d'une insuffisante adéquation entre l'organisation et son environnement, de sorte que son efficacité et/ou son efficacité seraient gravement compromise voire sa survie fortement menacée.

Figure 13 : Les cinq phases de développement de la GRH et de l'organisation

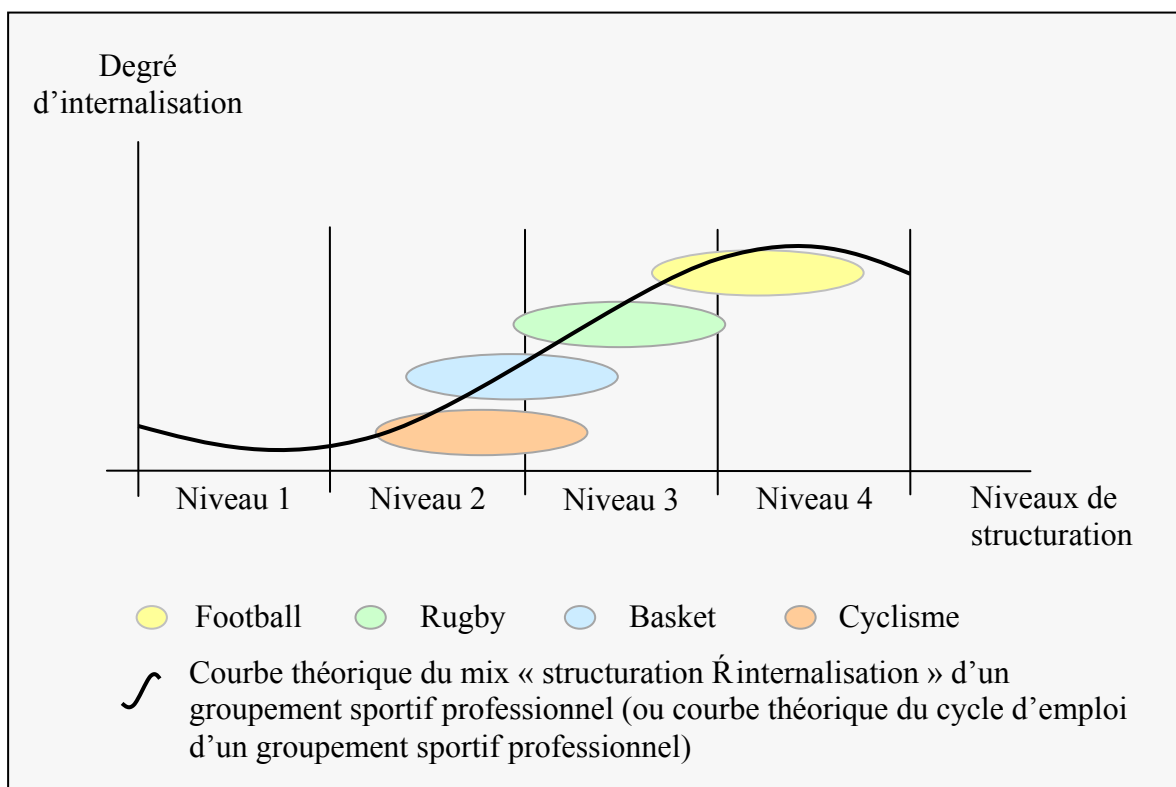
Phases de développement	1	2	3	4	5
Caractéristiques de l'organisation	Start-up Management par le fondateur informel	Spécialisation technique Croissance Plus de formalisation	Rationalisation Management professionnel Diversification	Diversification Décentralisation et coordination	Equipe collaborative (Greiner, 1992)
Phases de RH correspondantes	Initiation	Croissance fonctionnelle	Croissance contrôlée	Intégration fonctionnelle	Intégration stratégique
Caractéristiques	GRH menée par les encadrants. Pratiques limitées de GRH : salaire, recrutement, licenciement...	GRH déléguée à des spécialistes. Construction de profils de salariés et d'une politique salariale.	Mise en place d'outils de GRH. Contrôle de la productivité des salariés.	Gestion de la différenciation des unités et de coordination des services.	Reconnaissance de l'importance de la GRH. Intégration de la GRH dans tous les services.

Source : d'après Baird et Meshoulam, 1988.

Confronté au processus de professionnalisation dans les organisations sportives, il s'avère que l'évolution des clubs sportifs ne dépasse pas la phase 3 de développement caractérisée par Baird et Meshoulam. Ceci tient principalement aux caractéristiques de taille des clubs sportifs. Compte tenu des effectifs salariés, les clubs sportifs sont assimilables à des organisations de très petites dimensions.

Dans son rapport le CDES (2004) présente par ailleurs le positionnement des disciplines sportives professionnelles sur une courbe de cycle de vie. Les auteurs du rapport mobilisent deux indicateurs pour construire la courbe : le degré d'internalisation des activités, le niveau de structuration des clubs. Le positionnement de quatre disciplines professionnelles⁹⁸ repose principalement sur les caractéristiques d'emploi des groupements sportifs qui les composent. Par homothétie aux différents niveaux de structuration, la courbe théorique du cycle d'emploi d'un groupement sportif professionnel présente quatre phases.

Figure 14 : Positionnements des disciplines professionnelles



Source : CDES, 2004.

⁹⁸ Football, rugby, basket-ball, cyclisme.

La courbe représente l'évolution théorique d'un groupement sportif professionnel où cycle d'emploi et structuration / internalisation sont synonymes.

2.3. Stade de développement

La notion de développement est reprise et approfondie par Fontanel (2007)⁹⁹. L'auteur, dont le travail est centré sur la conceptualisation de la gestion des clubs sportifs, analyse la structure organisationnelle du club selon son stade de développement. Pour ce faire, l'auteur mobilise parmi les modèles de métamorphose¹⁰⁰ le modèle de stade de développement. Il est identifié cinq paliers de développements différents : le club associatif à structure informelle, le club professionnalisé à la structure formelle et centralisée, les clubs SA reconnus à l'activité diversifiée, les clubs médiatisés et recherchés, les clubs à l'assise économique confortable. La structuration des clubs est analysée à l'aune de treize critères : taille, budget, niveau de compétition, gouvernance (statut, structure du capital et composition de l'actionnariat), marche (distinction entre public non-initié et public initié), partenariat, répartition des ressources, production (rencontre sportive, billetterie, abonnements, produits dérivés, formation), communication, priorité de gestion, organisation, fonctionnement, personnel (sportif, administratif). Le croisement des paliers de développement et des neuf critères permet d'identifier les clubs selon leur stade de développement. Un certain nombre de cas concrets de clubs vient exemplifier la matrice (Fontanel, 2009).

⁹⁹ Fontanel prend appui sur les modèles de métamorphoses pour analyser la croissance des clubs sportifs. Les modèles se subdivisent en deux : les modèles de cycles de vie et les modèles de stade de développement. Ces deux modèles sont complémentaires car portant les uns et les autres sur les périodes d'expansion. L'application des modèles permet de mettre en évidence les étapes qui conduisent un club à une prise en compte des considérations économiques de développement et de survie au regard des résultats sportifs fussent ils positifs ou négatifs.

¹⁰⁰ lesquels identifient de 3 à 5 stades de développement.

Tableau 4 : Les modèles de métamorphoses appliqués aux clubs sportifs

	Stade 1	Stade 2	Stade 3	Stade 4	Stade 5
	Club associatif à structure informelle	Club professionnalisé à la structure formelle et centralisée	Club professionnel à l'activité diversifiée	Club professionnel à forte notoriété	Club à l'assise économique confortable "club patrimoine"
Taille					
Budget					
Niveau de compétition					
Gouvernance Statut Capital					
Partenariat					
Répartitions des ressources					
Production Rencontre sportive Billetterie Abonnements Produits dérivés					
Communication					
Priorité de gestion					
Organisation					
Fonctionnement					
Personnel Sportif Administratif					
Exemples de club					

Source : Fontanel, 2007, p.323.

La professionnalisation du club est à nouveau déterminante en ce sens qu'elle permet de différencier un stade d'un autre. L'auteur (2006 : 6) précise ce point. " ...un club au stade de développement avancé est un club qui se professionnalise. [Un] club professionnalisé [est un] club amateur [qui passe à une] organisation professionnelle [ou une] organisation qui s'en approche fortement même si elle conserve son statut amateur. Autrement dit, si elle n'a pas le statut de professionnel, elle se comporte comme tel autrement dit elle est professionnalisée". Le raisonnement est pour le moins tautologique. Par ailleurs, les stades de développement se bornent aux clubs en croissance uniquement. Le raisonnement ne concerne que les périodes d'expansion. Rien n'est dit quant aux périodes de régression que peut traverser un club.

2.4. Niveaux de pratique

Certains géographes (Augustin, 1995 ; Tonini, 2007) s'intéressent dans la perspective d'une meilleure compréhension de la structuration aux pratiques sportives. Par le croisement de la répartition géographique des clubs et des niveaux de pratiques, les auteurs tentent de mettre en évidence la dynamique spatiale des pratiques sportives. Tonini (2007), afin de caractériser l'évolution des clubs, prend appui sur les notions de type de pratique et d'ambition rappelant qu'un club évoluant à niveau modeste peut nourrir des ambitions alors qu'un autre inscrit en championnat peut très bien ne pas viser l'excellence sportive. La traditionnelle dichotomie entre la pratique compétitive et la pratique de loisirs loin d'être contestée est enrichie par la notion d'ambition. L'avantage est de pouvoir aborder la question du temps dans la mesure où certains clubs se satisfont pleinement de leur situation alors que d'autres souhaitent évoluer.

Le type de pratique est constitué d'une part de "*la conception et les objectifs de l'association par rapport à sa discipline*", d'autre par des "*moyens mis en œuvre pour les atteindre*". La notion de pratique sportive se décline sur une échelle allant de la pratique agonale, dans sa signification de lutte ou de compétition, à la pratique dionysiaque par référence au plaisir. Les clubs dont la pratique est qualifiée d'agonale tendent vers l'élite, ceux dont la pratique est caractérisée comme dionysiaque s'orientent vers le sport de loisirs. Chaque club peut ainsi être qualifié selon la position de l'ambition sportive sur cette échelle. Il en découle la possibilité de classer l'ensemble des clubs en cinq grands types de pratiques :

Les clubs agonaux à ambition forte : Dans ce type, se retrouvent les quelques clubs professionnels évoluant dans l'élite de leur discipline. À leurs côtés demeurent les clubs amateurs pour lesquels ils servent d'exemple à atteindre. Ces derniers se caractérisent par un niveau de jeu élevé évoluant en division nationale. Ils disposent d'une structure à bien des égards déjà professionnelle (politique sportive, nombreux sponsors, place conséquente dans les médias, etc.). Ces clubs comptent plusieurs équipes seniors, de nombreux dirigeants ainsi que des commissions relativement similaires à la sphère professionnelle. Leur nombre de licenciés est toujours élevé. Ces clubs sont le plus souvent anciens même si, le phénomène des fusions peut venir interférer à la lecture de ce critère. Leurs installations sportives possèdent une importante capacité d'accueil (de l'ordre de plusieurs milliers de spectateurs). La notoriété de ces clubs en fait un vecteur des aménités locales, un outil de politique extérieure.

Les clubs à dominante agonale : Ce type regroupe les clubs ayant fait leur choix mais connaissant une position transitoire, par enclenchement du processus de développement ou par une structure encore fragile. Ils se caractérisent fréquemment par une oscillation du niveau de compétition (accession à la division supérieure sans parvenir à y rester plus d'une ou deux saisons). Les seniors et les dirigeants y sont largement représentés. Les politiques de communication sont généralement très présentes. Par déduction, les médias se font largement l'écho des ambitions nouvelles et les sponsors s'y intéressent.

Les clubs en crise où le terme de crise prend le sens de moment de la décision, du choix : Les clubs de ce type se caractérisent par un profil moyen les plaçant sur un seuil de décision. Leurs différents éléments leur confèrent une liberté de choix qui n'est pas encore fait ou très récemment. L'ambition sportive peut être qualifiée de neutre. Ces clubs peuvent être des clubs tournés vers le loisir, particulièrement structurés ou, ambitieux dans lesquels les choses restent à faire.

- **Les clubs à dominante dionysiaque** : Ce sont les clubs dont l'organisation et le fonctionnement témoignent, que ce soit par choix ou par contrainte, d'une pratique peu ambitieuse. Les acteurs multicasquettes font leur apparition dont la forme de l'entraîneur joueur est la plus courante. La structure de l'association se réduit à sa plus simple expression. Le nombre de licenciés est modeste tout comme les équipements utilisés. La seule ambition de ces clubs est d'assurer leur pratique.

- **Les clubs dionysiaques** : Cette dernière catégorie comprend les associations résolument axées sur une pratique conviviale où le plaisir prime sur l'aspect sportif. Elles peuvent être à la limite de rejeter le système fédéral et ne l'accepter que pour son rôle d'organisateur de rencontre. Les subventions municipales y jouent un rôle moteur, le nombre de sponsors est extrêmement réduit voire nul. Souvent, ils sont composés d'une unique équipe. Cette diversité dévoile une structure plus fine de l'organisation spatiale qui souligne la complexité de l'objet sportif. Si les acteurs sont, de façon très générale, les mêmes, leur fonction, leur importance et leur pouvoir varient considérablement d'un type à l'autre. Il en va de même pour les temporalités.

L'évolution d'un club est appréciée en termes statique - échelon atteint dans la hiérarchie sportive, et dynamique - selon sa progression. Si les résultats en fin de saison de l'équipe fanion sont de toute évidence le critère d'appréciation des instances dirigeantes du club, la position des équipes de jeunes dans la hiérarchie sportive constitue aussi un indicateur précieux. Les résultats des équipes engagées en championnat de centre de formation, ou en championnat de France sont particulièrement significatifs de l'objectif d'excellence sportive poursuivi par le club. De l'excellence des résultats des équipes de jeunes découle le qualificatif de club formateur. Etre club formateur et connaître une équipe première au sommet de la hiérarchie sportive serait synonyme d'une vision non altérée de l'excellence. L'excellence se déclinerait à l'ensemble du club. La vision altérée de l'excellence se limiterait pour sa part à la seule équipe première. Ceci est d'importance, la structure juridique d'un club permet d'en apprécier la réalité. Il a été souligné que la transformation du statut juridique du club accompagnait son passage dans le professionnalisme. Le club s'éclate en entités juridiquement autonomes. Les équipes de jeunes et les équipes seniors des championnats amateurs demeurent au club à statut associatif. L'équipe professionnelle sied à la société commerciale. La formation quant à elle est, dès la création d'un secteur professionnel, assurée par obligation légale dans un centre de formation spécifiquement dédié à cette fonction.

Appréciee en terme de progression, l'évolution du club et plus encore, son niveau d'excellence est considérée au regard de son palmarès. Le temps entre en ligne de compte. L'accent est mis sur la régularité : régularité ascendante, régularité de classement. La régularité ascendante concerne quasi exclusivement l'équipe première. Elle se traduit par une montée continue d'échelon d'année en année. Elle s'accompagne d'une forme plus ou moins avancée de structuration du club. La régularité de classement s'applique davantage à la

position acquise à la fin du championnat. L'attribution renouvelée du titre de champion, la meilleure place, celle la plus convoitée est l'indicateur de l'excellence sportive. Parmi l'ensemble des clubs, seule une infime minorité connaît une régularité ascendante. La régularité de classement au plus haut niveau, au sens de conquête du titre, est encore plus aléatoire¹⁰¹. Cette régularité de classement vaut autant pour l'équipe première de la section professionnelle que pour les équipes de jeunes du centre de formation et du club associatif.

Cette dichotomie section amateur, section professionnelle est inconnue outre atlantique. Le club est à la tête d'une seule équipe participant à un championnat organisé par une Ligue mineure ou majeure. Les économistes Fort et Szymanski s'attachent l'un comme l'autre à la compatibilité de l'équilibre compétitif avec un système de compétition hermétique. Fort (2000) souligne à l'appui de la théorie des clubs, des notions de déséquilibre et de monopole, les faibles distorsions économiques entre les deux phases de la compétition. Il est noté que la rentabilité des clubs ne souffre nullement de l'éclatement en saison régulière et phase finale "Play off". Szymanski (Ross et Szymanski, 2002 ; Szymanski 2003 ; 2004 ; Szymanski et Valletti, 2005) de son côté, en appelant la notion de cartel, fait remarquer l'existence et la cohabitation de plusieurs modèles de compétitions autonomes. Chaque organisation, essentiellement établie en parallèle du système scolaire - junior collège, collège, université, ligues professionnelles mineures et majeures - développe ses propres compétitions. Le mécanisme de promotion / relégation est rendu impossible. Seuls les joueurs peuvent suivre cette voie, les universitaires étant des éléments potentiellement recrutables par les ligues professionnelles. Ensuite les joueurs peuvent connaître la Ligue majeure puis naviguer entre ligues mineures, jusqu'à quitter définitivement le circuit.

Le raisonnement en terme de niveau de compétition laisse apparaître deux notions importantes : celle de développement par un mouvement ascendant et de changements de paliers et celle de structuration essentiellement sous l'angle de la professionnalisation. L'évolution d'un club, en particulier celui ayant pour objectif l'excellence sportive repose

¹⁰¹ Dans beaucoup de disciplines, l'ambition sportive est satisfaite lorsque l'équipe a atteint la plus haute division. C'est le cas pour les équipes de clubs mais également pour les équipes nationales et pour les athlètes. Un club peut atteindre la première division professionnelle, ambitionner le titre, accéder aux compétitions européennes. La qualification de l'équipe nationale parmi l'élite mondiale (Groupe A en Hockey sur glace par exemple) serait excellent en soi, la remarque est valable dans une moindre mesure pour la Coupe du Monde (Football, Rugby). Il en irait de même pour les sports individuels où sélection en équipe de France, engagement en compétition internationale (compétition entre nations, championnat d'Europe, Coupe du monde, Jeux Olympiques) et atteinte de la plus haute marche du podium représenteraient autant de palier d'ambition sportive.

implicitement sur le changement de niveau de compétition. Dans la plupart des autres modes d'appréhension de l'évolution d'un club sportif, le raisonnement met l'accent sur le niveau de structuration. La professionnalisation et l'emploi en sont les déterminants principaux.

2.5. Masse critique

Les organes des instances sportives, en particulier les Ligues professionnelles, définissent des masses critiques indicatives minimum pour les clubs désireux d'évoluer au plus haut niveau. Les masses critiques se limitent la plupart du temps à des critères économiques et d'équipement sportif. Les critères économiques font la part belle au budget prévisionnel¹⁰² et à la masse salariale prévisionnelle. Selon les résultats financiers de l'année écoulée, des sanctions peuvent être prononcées¹⁰³ affectant d'autant les possibilités de recrutement des clubs. De la même manière, afin de garantir des recettes de billetterie, une jauge minimum de l'équipement sportif, celle du stade ou de la salle, est indiquée¹⁰⁴. La Ligue Nationale de Basket-ball - notée LNB - a, par exemple, défini des masses critiques indicatives minimum pour les clubs relevant de son périmètre d'intervention. La Ligue a été amenée à définir outre le critère sportif, des critères économique et financier en terme de budget et de pourcentages de recettes. En matière budgétaire, la Ligue reconnaît un nécessaire doublement des budgets entre le N1 (0,8 M€) et la Pro B (1,5 M€), entre la Pro B et la Pro A (3 M€). Les recettes issues des partenaires privés devraient être supérieures à celles provenant des collectivités. Le critère juridique n'admet aucune adaptation puisque imposant le statut de SASP à un club évoluant en Pro A. Le critère structurel recommande une centralisation de la structure et une jauge minimum de la salle. Un critère "géomarketing" insiste sur le potentiel de public et sur la définition d'une zone de chalandise. Dans un projet de réorganisation des compétitions professionnelles (LNB, 2004), la LNB envisageait la création d'une compétition à trois niveaux. Le premier niveau correspondant à l'actuelle Pro A céderait son nom pour celui de Super Ligue. Le deuxième niveau correspondant à l'actuelle Pro B prendrait la dénomination de Ligue de développement. Le troisième niveau correspondant à la Nationale 1 première

¹⁰² Document soumis avant toute participation au championnat à la Ligue professionnelle pour approbation.

¹⁰³ Encadrement de la masse salariale voire obligation de réduction de la masse salariale, avec ou sans interdiction de recrutement.

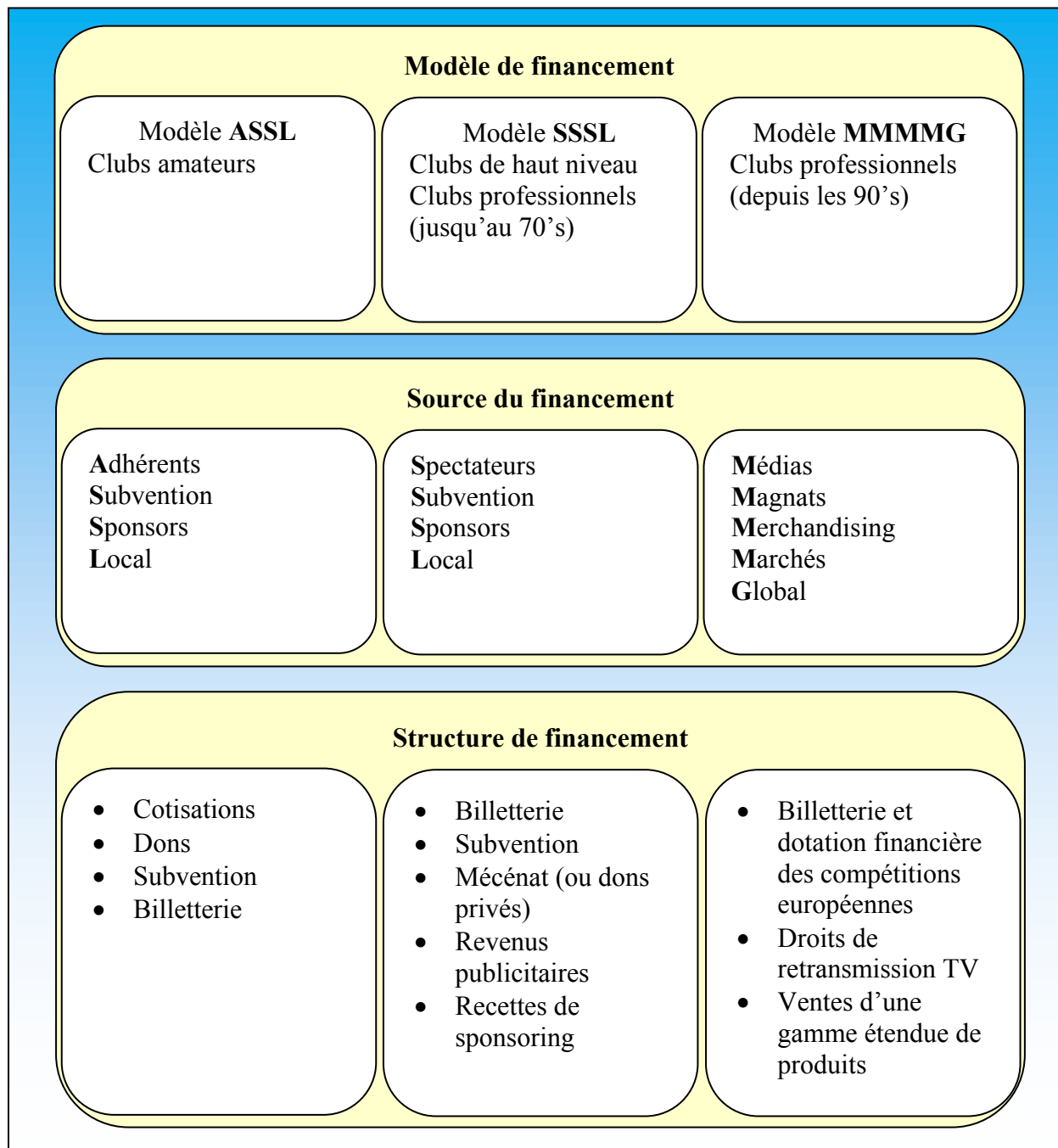
¹⁰⁴ Compte tenu du caractère aléatoire de la compétition et des revendications des collectivités locales propriétaires des équipements sportifs, les instances sportives se sont vues freinées dans leur ardeur à pénaliser les clubs dont la capacité d'accueil de spectateurs était inférieure à la norme fixée. A titre d'exemple, la Ligue de football professionnelle avait infligé une pénalité 300 000 € cumulable par tranches de dix de jours au club de Nîmes lors de sa participation au championnat de Ligue 1 de pour motif d'une capacité du stade inférieure à 30 000 spectateurs. A charge au club d'augmenter la jauge du stade par n'importe quel moyen légal.

division amateur véritable antichambre du basket-ball professionnel revêtirait l'appellation de Ligue promotionnelle. La Super Ligue serait composée de douze à seize clubs alors que les deux autres niveaux compteraient dix huit clubs. Pour l'ensemble des clubs de la Super Ligue, les critères budgétaires sont fixés à un minimum de 3 M€, les critères structurels imposent une salle pouvant accueillir 5 000 spectateurs minimums¹⁰⁵, et préconisent fortement une structure centralisée. La LNB prévoyait le rétablissement de l'obligation pour les clubs de la Ligue de développement de disposer d'un centre de formation (LNB, 2007 : 5). Prévue pour démarrer au plus tard en 2008-2009, la proposition reste lettre morte n'ayant toujours pas fait l'unanimité (L'Equipe, 2005).

La masse critique est l'argument à partir duquel Andreff (2000) repère l'évolution du financement des clubs professionnels. Les clubs connaîtraient des formes de financement distinctes non seulement selon leur position dans la hiérarchie sportive mais également selon la période considérée. Les trois modèles de financement identifiés ne viennent pas en substitution du précédent mais s'ajoutent au cours du temps. Les trois perdurent plus que ne s'épuisent successivement, le nouveau modèle de financement venant en complémentarité du ou des précédents.

¹⁰⁵ Face au lever de bouclier des collectivités locales propriétaires pour la grande majorité des installations sportives, la jauge a été ramenée à 4 000 spectateurs. Cette capacité plus en adéquation avec les équipements existants demeure en dehors du calibre des compétitions européennes pour lesquelles un minimum de 6 000 spectateurs serait préconisé.

Figure 15 : Modèles de financement des clubs



Source : inspiré de Andreff, 2000.

Le modèle de financement qualifié de ASSL repose principalement sur quatre sources de financement : les cotisations des adhérents, les dons privés - notamment des mécènes, les subventions des pouvoirs publics - en particulier des communes, et plus accessoirement de la

billetterie. Le mot de mécène désigne, dans le langage quotidien, une personne physique ou morale soutenant par son influence ou par des moyens financiers un projet ou un individu.

Le modèle de financement qualifié de SSSL repose principalement sur cinq sources de financement : la billetterie, les subventions des pouvoirs publics - en particulier des communes, les dons privés - notamment des mécènes, qui ont tendance à laisser la place aux revenus publicitaires et aux recettes de sponsoring.

Le modèle de financement qualifié de MMMMG repose principalement sur quatre sources de financement : la billetterie notamment issue des compétitions européennes, les dotations financières des instances sportives européennes, les droits de retransmissions télévisées des rencontres sportives élevées au rang de spectacle sportif, les recettes d'un merchandising étendu.

3. L'identification de trois formes d'évolution

Cette revue de la littérature permet l'identification de trois formes d'évolution du club. Les modèles les plus nombreux privilégient une évolution ascendante du club du plus bas niveau jusqu'au sommet de la pyramide sportive. Même si aucun modèle ne met en évidence une évolution descendante, le repérage d'un modèle oscillatoire est néanmoins possible. Enfin, un dernier type d'évolution, propre aux ligues fermées, est envisagé au travers des modèles qualifiés de figés.

3.1. Les modèles ascendants

Plusieurs disciplines, chacune avec leur arsenal théorique, conceptuel, ses méthodes et ses outils, envisagent une évolution ascendante du club au sein de la hiérarchie sportive. Les gestionnaires adoptent des approches managériales, les économistes des approches de type macro-économique, les géographes ont recours à la spatialisation des activités.

En sciences de gestion, l'approche de l'évolution des clubs se réalise soit par le biais de la professionnalisation (Bayle, 2005) soit par les modes de gestion (Fontanel, 2007). Ces deux approches offrent une caractérisation de configurations¹⁰⁶ de clubs. Dans le premier cas, les configurations s'appliquent avant tout aux fédérations sportives et par homothétie aux clubs. L'évolution ascendante de ces organisations se réalise selon quatre étapes. Dans le deuxième cas, les configurations de clubs sont définies suivant leur développement. Compte tenu de l'assise théorique, l'approche est exclusivement ascendante. Dans l'une et l'autre approche, la notion de dynamique n'est pas abordée, seules sont distinguées différentes configurations. Rien n'est dit quant au passage d'une configuration à une autre. Par ailleurs, le management stratégique n'est pas non plus examiné dans la caractérisation des différentes configurations.

¹⁰⁶ Le terme de configuration est emprunté à Mintzberg pour qui les configurations ont pour objectif d'aider à la compréhension rapide et facile des phénomènes qui traversent une organisation donnée (Mintzberg 1990, p.377). Cette approche par les configurations est reprise et appliquée par Zintz et Camy (2005) aux ligues et fédérations sportives.

Tableau 5 : Les modèles ascendants (gestion)

Auteur	Discipline	Assise théorique	Configuration
Bayle (2005)	Gestion	Management des organisations sportives <ul style="list-style-type: none"> • Structuration 	<u>4 étapes de structuration</u> <ul style="list-style-type: none"> • la première structuration • la spécialisation fonctionnelle • les hommes de coordination • la professionnalisation quasi généralisée
Fontanel (2006)	Gestion	Modèles de métamorphose <ul style="list-style-type: none"> • Stade de développement 	<u>5 stades de développement</u> <ul style="list-style-type: none"> • Le club associatif à structure informelle • Le club professionnalisé à structure formelle et centralisée • Les clubs SA reconnus à l'activité diversifiée • Les clubs médiatisés et recherchés • Les clubs à l'assise économique confortable

Source : d'après Bayle, 2005 et Fontanel, 2006

En économie, le mode d'entrée se fait soit par le biais du financement (Andreff, 2000) soit par l'emploi (CDES, 2004). Dans le premier cas trois types de configurations sont mis en évidence. Dans le second cas, l'approche combine niveau de structuration et cycle de vie. Sont ainsi identifiés quatre niveaux de structuration d'un club suivant sa position au sein de la Ligue professionnelle. Le cycle de vie est davantage utilisé à une double fin, d'une part pour souligner le positionnement des disciplines sportives sur la courbe, d'autre part pour répertorier chaque club de la première division professionnelle selon les phases de la courbe de cycle de vie. Les deux approches de l'évolution des clubs sont muettes sur les passages d'une configuration à une autre.

Tableau 6 : Les modèles ascendants (économie)

Auteur	Discipline	Assise théorique	Configuration
Andreff (2000)	Economie	Économie standard • CPP	<u>3 modèles de financement</u> • Adhérents, Subventions, Sponsors, Local (ASSL) • Spectateurs, Subventions, Sponsors, Local (SSSL) • Médias, Magnats, Merchandising, Marchés, Global (MMMMG)
CDES (2004)	Economie	Macro économie • Niveau de structuration • Cycle de vie	<u>4 niveaux de structuration</u> • néo-professionnel • croissance incontrôlée • croissance maîtrisée • maturité <u>3 phases du cycle de vie</u> • en recherche de masse critique • en croissance • à maturité

Source : d'après Andreff, 2000 et CDES, 2004

En géographie (Tonini, 2007), la présentation de l'évolution des clubs est réalisée sur la base de l'identification de cinq configurations distinctes. La proposition s'appuie sur les notions de pratiques sportives mais également sur les notions d'ambition sportive et d'excellence sportive. Ces assertions valideraient l'idée selon laquelle l'ascension vers le sommet de la hiérarchie sportive tient de l'ambition et de la recherche de l'excellence. L'inverse est moins évident d'autant qu'il ne fait pas l'objet d'un traitement particulier. Quoi qu'il en soit, l'une des configurations, le club à dominante agonale, pressent parce qu'il se caractérise fréquemment par une oscillation du niveau de compétition (accession à la division supérieure sans parvenir à y rester plus d'une ou deux saisons) un nouveau modèle. Au demeurant, comme pour les autres modèles ascendants, économie et gestion, les passages d'une configuration à une autre ne sont pas renseignés.

Tableau 7 : Les modèles ascendants (géographie)

Auteur	Discipline	Assise théorique	Configuration
Tonini (2007)	Géographie	Géographie spatiale • Pratique sportive	<u>5 catégories de clubs</u> <ul style="list-style-type: none">• club agonal à ambition forte• club à dominante agonale• club en crise• club à dominante dionysiaque• club dionysiaque

Source : d'après Tonini, 2007

3.2. Le modèle oscillatoire

Un modèle qualifié d'oscillatoire (Durand, Helleu, Ravenel, 2005) peut être repéré en gestion dans un travail mixant une approche stratégique et géomarketing. Il est ainsi identifié trois configurations différentes caractérisées par trois catégories de clubs :

- les clubs primo promus, sont définis comme participant pour la première fois à la première division professionnelle ;
- les clubs maintenus, sont ceux n'enregistrant aucune interruption depuis leur apparition en première division professionnelle ;
- les clubs ascenseurs, sont ceux ayant connu la première division professionnelle puis la relégation puis la remontée en première division professionnelle. Ces clubs accusent promotion puis relégation, le maintien en première division professionnelle semble éphémère, à l'image du mouvement d'un "yo-yo".

L'analyse porte ici sur les clubs ayant participé ou participant toujours au championnat professionnel de première division. La trajectoire du club au sein de la Ligue professionnelle sert d'indicateur unique. De la configuration des clubs ascenseurs émerge le modèle

oscillatoire. La notion du temps est présente dans le sens où l'oscillation s'observe sur plusieurs saisons. Par contre la trajectoire comme indicateur unique d'évolution du club n'éclaire ni la notion de management stratégique du club ni les passages de niveau de compétition.

Tableau 8 : Modèle oscillatoire

Auteur	Discipline	Assise théorique	Configuration
Durand, Helleu, Ravenel (2005)	Gestion Géographie	Stratégie et Géomarketing • Démographie • Trajectoire spatiale	<u>3 catégories de clubs</u> • Primo promu • Maintenu • Ascenseur

Source : d'après Durand, Helleu et Ravenel, 2005

3.3. Les modèles figés

Les modèles qualifiés de figés sont une évidence des compétitions nord-américaines organisées au sein de Ligues hermétiques. Les Ligues, autonomes les unes des autres (Szymanski, 2003) peuvent néanmoins s'avérer complémentaires dans le réservoir de joueurs qu'elles constituent. Les clubs ne disposent que d'une équipe ce qui rend plus aisé l'association club / équipe. Quoiqu'il en soit, les clubs ne connaissent d'autre évolution qu'au sein d'une seule et même Ligue. Cette évolution se réalise par l'intermédiaire des formules sportives divisant la saison en deux phases (Fort, 2000). La première phase admet un nombre important de rencontres disputées entre un nombre réduit d'équipes. La seconde phase vise à consacrer le vainqueur du championnat. Si le championnat permet de faire un classement des équipes, aucun club n'est de fait rétrogradé en division inférieure, cette dernière n'existant pas. Sauf exception¹⁰⁷, les mêmes équipes disputeront le nouveau championnat.

¹⁰⁷ Disparition ou apparition de franchises.

Tableau 9 : Modèles figés

Auteur	Discipline	Assise théorique	Configuration
Fort (2000)	Économie	Économie standard Théorie des clubs • Déséquilibre • Monopole	<u>Compétition en 2 phases</u> • Saison régulière • Phase finale (Play off)
Szymanski (2003)	Économie	Économie standard • Cartel	<u>Cohabitation de modèles de compétition autonomes</u> • Collège • Universitaire • Professionnel

Source : d'après Fort, 2000 et Szymanski, 2003

Conclusion du chapitre 1

Les différentes approches de l'évolution d'un club permettent d'identifier une grande variété de configurations de club selon l'ancrage théorique et les outils mobilisés. Ces différentes approches donnent un aperçu de l'évolution d'un club dans le temps, et ouvrent par la pluralité de configurations, la possibilité d'analyser les transformations du club suite à une variation de niveau de compétition.

Au demeurant, malgré l'évolution et l'intérêt scientifique croissant porté au domaine du management du sport par les sciences de gestions et les champs disciplinaires connexes, il devient intéressant de convoquer une ou des théories existantes pour explorer plus en profondeur le thème du management stratégique des clubs et de son évolution dans le temps.

Chapitre 2

L'apport d'un cadre théorique élargi au management stratégique des clubs

Le chapitre 2 a pour objectif de poser les bases théoriques et conceptuelles du modèle d'analyse du management stratégique d'un club de sport collectif. Ce chapitre 2 fait suite aux constats du premier chapitre dans la mesure où celui-ci, consacré à la présentation du contexte de la compétition sportive inter clubs ainsi qu'à celle des différents modèles d'analyse de l'évolution des organisations sportives avait mis en évidence d'une part la singularité de la compétition dans le domaine du sport, d'autre part une absence de modèle d'analyse de l'évolution de la stratégie d'un club. Cette dernière conclusion impose la construction *in extenso* d'un modèle congruent. Pour ce faire seront successivement convoquées la théorie des parties prenantes, le leadership et la théorie des conventions, ossatures théoriques et conceptuelles du modèle

Les recherches en sport, qu'elles soient menées en gestion (Maltèse, 2004 ; Desbordes et Falgoux, 2003 ; Ferrand et McCarthy, 2008) ou en sociologie (Gasparini, 2003), s'appuient explicitement, rarement, ou implicitement, plus largement, sur diverses représentations de l'organisation sportive. Après examen, il semble possible de dégager de ces recherches ce que l'on pourrait assimiler à un consensus autour de la représentation de l'organisation sportive en parties prenantes (Section 1). Une telle représentation vient modifier la perception du management stratégique de l'organisation par l'intégration des intérêts des parties prenantes au processus de prise de décisions (Bonnafeuf-Boucher et Pesqueux, 2006).

Le fait de s'attacher au processus de prise de décisions permet de revenir au cœur de l'organisation et d'aborder les phénomènes de leadership (March et Weil, 2003), traitement que consent également la théorie des parties prenantes (Schneider, 2002). Si les statuts juridiques de l'organisation définissent les organes de direction, le processus de décision révèle le rôle et la place du leadership au sein d'un club, mettant en cela en évidence le décalage pouvant exister entre le prescrit et le réel (Section 2).

Les travaux en matière de leadership ont pour certains d'entre eux mis en évidence l'influence déterminante du contexte. Leader et dirigeants vont se trouver dans l'incapacité de répondre à toutes les attentes des parties prenantes (Polonski, 1995). Cette situation donnerait naissance par optimisation des relations avec les parties prenantes à une forme de régulation interne éclairée dans une convention (Section 3). Cet optimum propre à une situation donnée n'étant que temporaire plaiderait en l'existence d'une pluralité de conventions dans le temps.

1. Le club en parties prenantes

Dans le domaine de l'analyse des organisations, il est établi que l'entreprise a toujours dû adapter ses stratégies à d'autres acteurs. L'apport de l'approche des parties prenantes a été d'élargir l'éventail des acteurs au-delà des groupes "traditionnels" (actionnaires, investisseurs) auxquels l'entreprise devait porter attention. Considérée à l'aune de l'organisation sportive, la définition de la notion de parties prenantes nécessite d'être réexaminée. Partant des définitions de la notion de parties prenantes et des groupes de parties prenantes, il sera examiné celles prévalant dans le domaine des organisations sportives.

Le management stratégique d'une organisation en parties prenantes vient de l'attention portée à la réalisation d'un ensemble d'intérêts, convergents et divergents. Le club appréhendé en tant qu'organisation en parties prenantes n'échappe pas à cette perception.

1.1. Le club : une organisation en parties prenantes

Ce qui importe d'un point de vue théorique est la possibilité offerte par la théorie des parties prenantes de la prise en compte de la relation organisation / société. En matière d'organisation sportive comme dans la théorie des parties prenantes, la notion de "*stakeholders*" est ici également un élément central. Pourtant, rares sont encore aujourd'hui les travaux sur le management des organisations sportives prenant appui sur la théorie des parties prenantes. Ceci tient foncièrement en deux points :

- Le concept de "*stakeholders*" est d'origine anglo-saxonne. Comme le note Berlie (2007), le terme de "*stakeholders*" signifie littéralement "porteurs d'enjeux". Des auteurs français comme Aggeri et Acquier (2005) vont même jusqu'à réfuter la traduction qui est faite du terme de "*stakeholders*" en "parties prenantes". Pour eux, le terme de "parties prenantes" véhicule une stabilité implicite des acteurs ou groupes d'acteurs et ne rend pas compte de la possible évolution dans le temps des enjeux "*stakes*", de l'identité et de la légitimité de ces acteurs ou groupes d'acteurs. Ce serait donc principalement dans le monde anglophone qu'il faudrait chercher une mise en perspective de l'organisation sportive à l'aune de la "*stakeholder theory*" (Wolfe et Putler 2002 ; Covell 2005). Il faut remonter au secteur à but non lucratif pour identifier davantage de travaux comme l'indique Krashkinsky (1997). L'auteur, après

avoir répertorié la littérature économique traitant des institutions à but non lucratif utilisant le concept de parties prenantes, montre que celle-ci s'attache essentiellement aux conflits - et leur résolution - entre les divers groupes de parties prenantes.

- Il est remarquable que la notion même de "*stakeholders*" soit un concept longuement ignoré du monde francophone. Sa récente introduction dans les travaux relatifs aux organisations sportives est probablement due aux collaborations et échanges avec les anglophones. En atteste l'ouvrage rédigé de concert par Ferrand et McCarthy (2008), l'un des premiers en langue française à faire explicitement référence à cette notion de parties prenantes. Une autre voie d'introduction de la théorie des parties prenantes vient de l'intérêt de certains "gestionnaires" aux organisations sportives et au sport en général (Traynard, 2001). Toutefois, dès lors que le concept de "*stakeholders*" est mobilisé, les travaux explorent la théorie de référence (Ferrand ; Ferrand et Chanavat 2006 ; Ferrand et McCarthy, 2008). Au demeurant, une revue de la littérature montre que le terme de partie(s) prenante(s) est présent implicitement ou explicitement depuis fort longtemps dans nombre de travaux sur le sport et les organisations sportives. Relations avec les municipalités et les collectivités territoriales (Augustin et Berges, 1984), intervention de l'Etat (Bayeux et Dupuis, 1993), politique sportive (Monneret, 1998 ; Union européenne, 2007), relations avec les partenaires économiques et autres sponsors (Garrabos, 1987 ; Ferrand, Torrigiani et Camps i Povill, 2006), comportement d'adhésion des pratiquants et comportement des supporters (Salles, 2001 ; Mignon, 1998 ; Bouchet, 2007), fonctionnement des organisations sportives (Garrabos et Pigeassou, 1997 ; Tribou et Augé, 2003), tous ces thèmes abordent d'une manière ou d'une autre le thème des parties prenantes des organisations sportives. Minguet (2005) aborde la question de façon inverse en montrant comment l'économie financière du sport et son risque spécifique peuvent le rendre attractif - création de valeur - pour les investisseurs. En ce sens Minguet va à contre courant de la pensée dominante en théorie des organisations indiquant que la performance d'une organisation intégrant les parties prenantes dans sa gestion serait supérieure à celle qui n'en tiendrait pas compte. Les tenants de la théorie des parties prenantes avancent justement l'argument d'une plus forte création de valeur lorsque ses bénéficiaires sont multiples. Cette contribution confirme néanmoins l'idée de la présence originelle d'une responsabilité sociale de l'organisation sportive dans ses valeurs, missions, buts et objectifs. Ce sujet alimente un abondant débat sur la justification de l'existence des

organisations sportives résultat d'une défaillance du marché, d'un interventionnisme public ou de l'initiative privée (Weisbrod, 1977 ; Etzioni, 1988 ; Salamon et Anheier, 1996 ; Halba, 1996, Halba et Le Net, 1997, Fahim, 2000).

1.1.1 L'organisation en parties prenantes

L'organisation en parties prenantes adopte une autre posture que les modèles d'organisation processus (Pesqueux, 2002), profit (Pesqueux, 2007) ou hybride (Bayle, 2007). Avec le modèle d'organisation en parties prenantes, le rapport qui s'instaure entre l'organisation et ses partenaires connaît un renouvellement de présentation. Bien que d'apparition relativement récente, le terme de partie prenante exprime aujourd'hui une représentation maintenant classique de l'organisation.

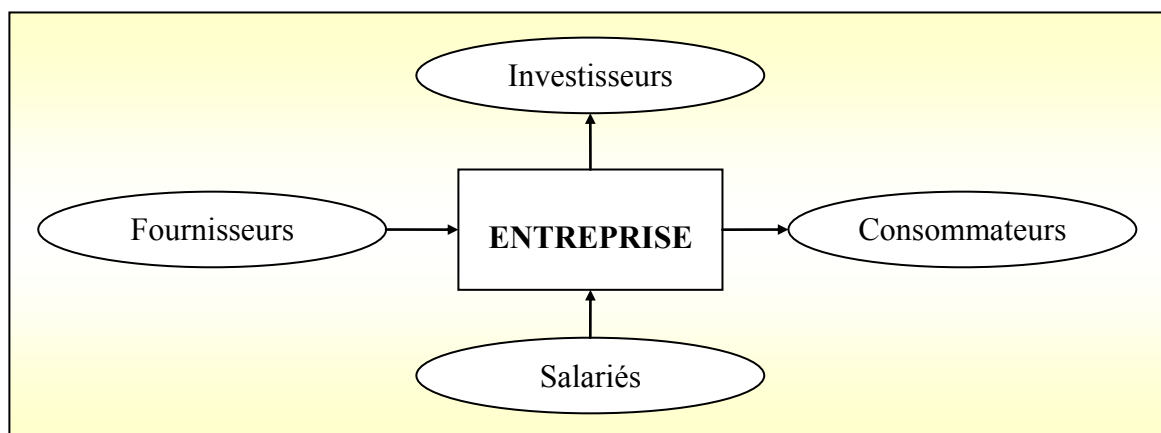
L'organisation cesse d'être une simple fonction de production mue par la simple maximisation du profit. L'organisation en parties prenantes fait place à une vision plus large où les actes et les processus de décision sont fonction des contraintes économiques et des partenaires internes, mais également des partenaires externes à l'organisation. Pour assurer un développement optimum et se maintenir en bonne santé, l'organisation est amenée à prendre en considération les impacts économiques, sociaux, environnementaux de son activité et de ses décisions sur l'ensemble de la société. Tous les modèles de l'organisation en parties prenantes reposent implicitement ou explicitement sur l'opposition d'avec le modèle de l'organisation processus ou modèle input-output.

Convoquons dans un premier temps Théret. Cet auteur, même si ses travaux ne se centrent pas sur la question de l'organisation en parties prenantes loin s'en faut l'aborde de manière originale dans son interprétation de la firme capitaliste inspirée de la lecture de Commons (Theret, 2001 ; 2002). L'organisation est ici représentée par la firme capitaliste. La firme capitaliste, déclinaison particulière du collectif dynamique organisé industriel, dispose d'une structure élémentaire reposant sur quatre éléments constitués du management, du marchandage, de la répartition et du salariat. Ceci aboutit à considérer l'organisation à travers le prisme de "quatre" types de "transactions interdépendantes : deux relations de type interindividuelle et horizontales et deux relations verticales entre deux individus membres du collectif et son centre de contrôle et de profit" (Theret, 2003 : 5). L'auteur présente et caractérise l'ensemble des relations pour en conclure qu'il existerait deux formes polaires

d'organisation à partir d'une mise en perspective des différentes formes d'articulation des relations interindividuelles et de l'action collective. Il apparaît d'un côté une firme de type "shareholders" privilégiant la valeur actionnariale où domine la transaction de marchandage reflet de la valorisation financière de la firme, de l'autre une firme de type "stakeholders" privilégiant la valeur partenariale où domine la transaction de management. Chacune des deux formes polaires ayant comme point commun de connaître quatre déclinaisons possibles, il en ressort une typologie composée de huit formes de firme, certaines étant plus stables alors que d'autres sont potentiellement moins viables. En définitive, une firme de type "stakeholders" peut recouvrir deux formes, l'une fondée sur une logique de marché interne du travail, la recherche de gains organisationnels de productivité et privilégiant la coopération et les intérêts des stakeholders, l'autre fondée sur une logique de marché externe du travail, la recherche d'une monopolisation du marché par son action sur les prix, ce qui suppose une firme disposant d'une taille et d'un poids suffisant pour agir comme "price maker", et mettant l'accent sur l'ajustement des taux de salaire et de "profit" compatibles avec les intérêts des différentes parties prenantes.

Pesqueux (2002) aborde la notion d'organisation en parties prenantes par le concept de valeur ajoutée lui reconnaissant la vertu de poser clairement le problème des rapports de l'organisation à la société. Dans la vision de l'organisation processus la valeur ajoutée constitue un des indicateurs clés de l'activité économique. La valeur ajoutée peut s'évaluer de manières différentes : soustractive ou additive. La forme soustractive donne un premier aperçu des partenaires de l'organisation (investisseurs, employés, fournisseurs et consommateurs). Dans cette forme soustractive, la valeur ajoutée est obtenue par la production vendue à laquelle sont ôtées les consommations intermédiaires. La forme additive est intéressante en tant que révélatrice du conflit de répartition entre les acteurs de l'organisation. Ce que la vision économique marxiste qualifie de lutte des classes eu égard au procès de production. Le conflit revêt ici l'attribut de conflit d'intérêt. La valeur ajoutée est révélatrice des salaires versés, des charges sociales et des impôts versés à l'Etat, des dividendes versés aux actionnaires, des loyers payés, des revenus de la propriété intellectuelle, des intérêts versés aux banques et de l'autofinancement conservé par l'organisation. C'est à partir de cette vision additive qu'il est possible de donner une interprétation des partenaires de l'organisation.

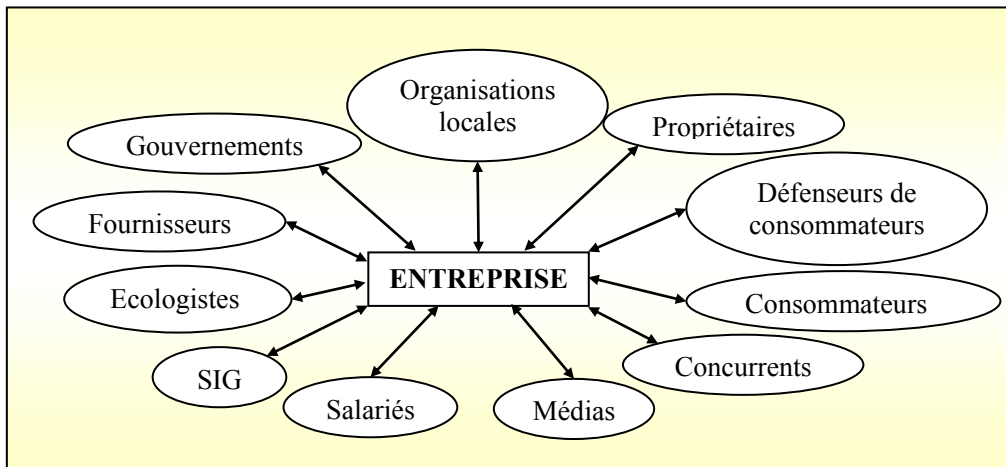
Figure 16 : L'organisation processus



Source : adapté de Pesqueux, 2002

L'organisation en parties prenantes présentée par Freeman (1984) montre les relations de l'organisation avec ses partenaires. Pour mieux comprendre la notion de partie prenante, ou "stakeholder", Freeman élabore un schéma en forme de roue où l'organisation constitue le centre et les stakeholders les rayons. Il en découle une vision étendue de l'organisation, cette dernière est non seulement composée de l'organisation elle-même mais également de chaque partenaire ayant un parti pris, un enjeu "a stake" dans l'organisation. Dans un premier temps la liste des partenaires se limite aux actionnaires, salariés, consommateurs, fournisseurs, prêteurs et la société dans son ensemble. Abordée sous cet angle il devient possible de reconnaître à l'organisation des obligations vis à vis de partenaires internes et externes.

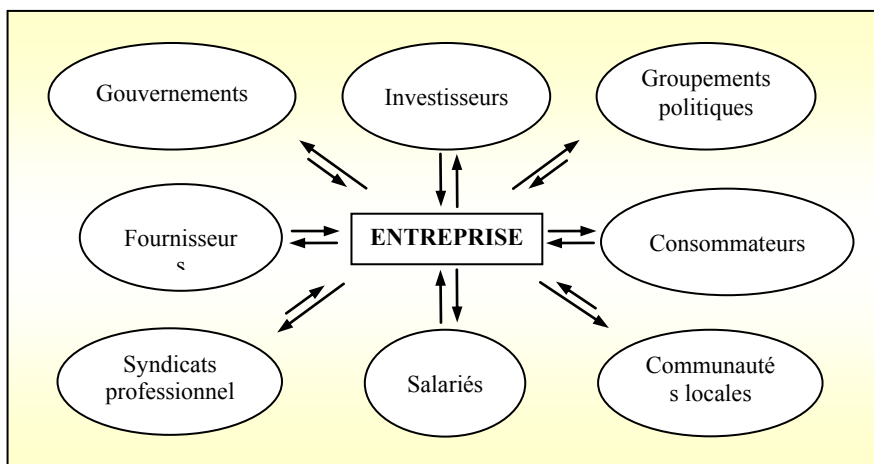
Figure 17 : L'organisation en parties prenantes



Source : Freeman, 1984, modèle simplifié

Le modèle d'organisation en parties prenantes présentée par Donaldson et Preston (1995) vient dans le prolongement de celui de Freeman. L'organisation est ici aussi prise au sens large. Donaldson et Preston apportent des précisions quant aux parties prenantes de l'organisation. Ainsi est-il nécessaire de prendre en compte comme partie prenante de l'organisation toute personne ou tout groupe y ayant des intérêts légitimes sans hiérarchisation de priorité ni d'importance (Donaldson et Preston, 1995 : 68).

Figure 18 : L'organisation en parties prenantes



Source : d'après Donaldson et Preston (1995)

De leur côté Kochan et Rubinstein (2000) précisent les différences entre organisation actionnariale et organisation en parties prenantes ou "*stakeholder firm*". Ils montrent sur la base de cinq critères de différenciation (Kochan et Rubinstein, 2000 : 368)¹⁰⁸ les caractéristiques spécifiques de chaque type d'organisation. La confrontation entre les deux modèles retient l'attention lorsqu'elle trouve en l'organisation sportive un terrain d'application.

Tableau 10 : Distinctions clés entre organisation actionnariale et organisation partenariale

Attributs	Organisation actionnariale	Organisation en parties prenantes
But(s)	Maximiser la richesse de l'actionnaire	Poursuivre des objectifs multiples de parties aux intérêts divergents.
Structures de gouvernement et processus clés	Modèle du principal-agent. Les managers sont les agents des actionnaires. La tâche essentielle est le contrôle.	Modèle de production en équipe. Coordination, coopération et résolution de conflit sont les tâches essentielles.
Paramètres de performance	Valeur actionnariale pour maintenir l'engagement des investisseurs.	Juste répartition de la valeur créée pour maintenir l'engagement de multiples parties prenantes.
Titulaires de risque résiduel	Les actionnaires	Toutes les parties prenantes
Force / Influence d'une partie prenante	Finance, investisseur, propriétaires, uniquement une partie prenante disposant de suffisamment de pouvoir et de légitimité pour atteindre un statut "définitif" dans les processus de gouvernement.	Plusieurs parties prenantes disposant de suffisamment de pouvoir et de légitimité pour atteindre un statut "définitif" dans les processus de gouvernement.

Source : Kochan et Rubinstein, 2000, p 369.

¹⁰⁸ les buts, les structures de gouvernement et les processus clés, les paramètres de performance, titulaires de risques résiduels, la force ou l'influence d'une partie prenante.

L'organisation sportive s'accommode mal des différentes représentations aussi séduisantes et originales fussent-elles. Comme le soulignent Donaldson et Preston (1995) les modèles d'organisation en parties prenantes concernent essentiellement les entreprises. Bien que le concept de partie prenante soit appliqué dans d'autres contextes, les situations sont fondamentalement différentes. Les discussions sur d'éventuelles relations d'une variété de parties prenantes conduisent davantage à la confusion qu'à la clarification. Par exemple l'organisation sportive s'accommode mal de la catégorisation économiste séduisante de l'organisation en parties prenantes même pour un club sportif professionnel. Premièrement le marché du travail ne concerne que les "salariés" à l'exclusion d'une partie hautement importante du travail bénévole. Deuxièmement, la distinction entre marché interne et marché externe (Favereau, 1989) du travail n'est opérante que pour les joueurs et les entraîneurs. Le marché interne pourrait se concevoir à l'évocation du centre de formation vu comme réservoir de joueurs. Le marché externe a une signification pour les joueurs étrangers et dans une moindre mesure pour les entraîneurs. Enfin, la notion même de collectif dynamique organisé (Théret, 2003) privilégiant la coopération et les intérêts des parties prenantes semble peu pertinente. Par ailleurs, une vision par la valeur ajoutée (Pesqueux, 2002) devient fragile dans le cadre d'une organisation à but non lucratif, ou d'une organisation dont la distribution des bénéfices est fortement encadrée.

L'organisation sportive en partie prenante présente certaines spécificités propres à la distinguer du modèle proposé. L'organisation sportive n'a pas *a priori* pour but de poursuivre des objectifs multiples de parties prenantes aux intérêts divergents. Si tel était le cas, l'emploi du terme d'instrumentalisation de l'organisation sportive semblerait tout à fait approprié. La notion de performance d'une organisation sportive, remarquablement discutée par Bayle (1999), ne peut être appréciée uniquement à travers des paramètres de création de valeur. D'un point de vue strictement juridique, seul le président est reconnu titulaire de risque. Enfin, l'accès à un quelconque statut dans les processus de gouvernement de l'organisation sportive emprunte essentiellement une voie élective et "démocratique", voie qui par définition n'autorise pas l'acquisition d'un statut "définitif". De toute évidence, le rapprochement de ces deux types d'organisation, en partie prenante et sportive, aussi fécond qu'il puisse apparaître, mérite d'être pour le moins approfondi.

1.1.2. Le club et ses parties prenantes

L'un des apports majeurs de l'approche par les parties prenantes a été d'élargir l'éventail des acteurs au-delà des groupes "traditionnels" (actionnaires, investisseurs) auxquels l'entreprise devait porter attention. Considérée à l'aune de l'organisation sportive, la définition de la notion de parties prenantes nécessite d'être reconsidérée. Partant des définitions de la notion de parties prenantes et des groupes de parties prenantes, il sera apprécié celles prévalant dans le domaine des clubs sportifs.

1.1.3. La notion de partie prenante

Selon Mercier (2006 : 2), le terme de partie prenante apparaîtrait explicitement dès 1963 dans une note interne du *Stanford Research Institute* assimilant les parties prenantes à des individus ou des groupes dont dépendrait l'existence de l'entreprise. C'est la position reprise par Clarkson (1995) pour qui les parties prenantes sont toutes porteuses d'une forme de risque (Polonski, 1995). La définition la plus souvent utilisée est celle de Freeman (Mercier, 2005 : 5)¹⁰⁹, qui a fortement contribué à la diffusion du concept dans les années 1980 et qui préconise la prise en compte, dans les stratégies d'entreprises, de "*tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise*" (Freeman, 1984 : 46). Il apparaît assez nettement une définition des parties prenantes à deux niveaux, individuel (parties prenantes) et collectif (groupes de parties prenantes). Rowley (1997) note l'intérêt pour le développement théorique de classer les parties prenantes en catégories. La grande difficulté n'est pas tant d'identifier le niveau individuel, en établir une liste plus ou moins exhaustive que de savoir identifier les groupes de parties prenantes. A cela s'ajoute celle de déterminer leur pertinence quant à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Damak-Ayadi et Pesqueux (2003)¹¹⁰ proposent une synthèse des définitions de la notion de parties prenantes et de classes de parties prenantes. Dans la même veine, il est possible de repérer la définition des classes de parties prenantes formulée par Pelle Culpin (1998) où sont distinguées les parties prenantes institutionnelles (celles liées aux lois, réglementations, entités inter-organisationnelles, organisations professionnelles propres à une industrie), les parties prenantes économiques (les acteurs opérant sur les marchés de l'entreprise concernée)

¹⁰⁹ Mercier après avoir dressé un bilan des différentes définitions définit les parties prenantes comme étant "*l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants*".

¹¹⁰ Aux définitions précédentes, Damak-Ayadi et Pesqueux rappellent celle de Donaldson et Preston pour qui les parties prenantes sont définies par leur intérêt légitime dans l'organisation.

et les parties prenantes "éthiques" (qui émanent des organismes de pression éthique et politique). De son côté, Lepineux (2003 : 116-117) offre une autre classification des parties prenantes réparties en cinq (5) voire six (6) catégories où sont distingués les actionnaires, les parties prenantes internes (salariés, syndicats), les partenaires opérationnels (clients, fournisseurs, sous-traitants, banques, compagnies d'assurance), la communauté sociale (pouvoirs publics, organismes spécialisés, associations, ONG, communauté environnante, société civile), l'environnement naturel. Au sujet de ce dernier il est souligné qu'il serait "*plus un enjeu qu'un acteur à proprement parler*". Les concurrents pourraient éventuellement constituer une sixième catégorie. Berlie (2007 : 258-260) va plus loin en répertoriant d'autres classifications comme celle de Savage (1991), fondée sur le degré de menace de la partie prenante et son potentiel de coopération avec l'organisation ou encore celle de Polonski (1995), basée sur le degré de soutien des parties prenantes à l'organisation. Les parties prenantes se rangent soit en partisans "*supportive*", en adversaires "*non supportive*", ou montrent un soutien mitigé "*mixed blessing*" à l'égard de l'organisation.

Si l'analyse en classes de parties prenantes est facilitée, il n'en demeure pas moins que ces différentes propositions deviennent moins opérantes au regard des organisations sportives. Ceci montre que la définition retenue, à quelque niveau que ce soit individuel ou collectif exige une approche autre que celle de regroupement nécessité par l'objet d'étude.

Une autre manière de penser est de mettre l'accent sur la distinction, aujourd'hui classiquement établie, entre parties prenantes primaires ou contractuelles, parties prenantes secondaires ou diffuses (Damak-Ayadi et Pesqueux, 2003 : 3-4)¹¹¹. Une typologie de groupes de parties prenantes différente de celle élaborée par Clarkson (1995 : 106-107), dressée par Mitchell, Agle et Wood (1997) s'établit sur l'importance des parties prenantes pour les dirigeants d'entreprise. Aux parties prenantes primaires et secondaires se substituerait des groupes fondés sur cette notion d'importance relative. L'importance serait positivement liée au nombre total d'attributs - pouvoir, légitimité et urgence - de chacune des parties prenantes. Le recensement de toutes les combinaisons possibles aboutit à une typologie comportant sept types de parties prenantes. Cette typologie permet une hiérarchisation des parties prenantes est

¹¹¹ "Caroll distingue "les parties prenantes "primaires" qui concernent les acteurs en relation directe et déterminée contractuellement, comme son nom l'indique, avec l'entreprise (ou encore qualifiées de parties prenantes "contractuelles"), des parties prenantes "secondaires" qui regroupent les acteurs situés autour de l'entreprise envers lesquels l'action de cette entreprise se trouve impacter mais sans pour autant se trouver en lien contractuel (qualifiées encore de "diffuses)". Il semblerait apparaître dans ces propos une confusion sur la paternité de cette classification entre Caroll et Clarkson.

effectuée selon leur nombre d'attributs permettant en cela d'orienter les pratiques managériales des dirigeants.

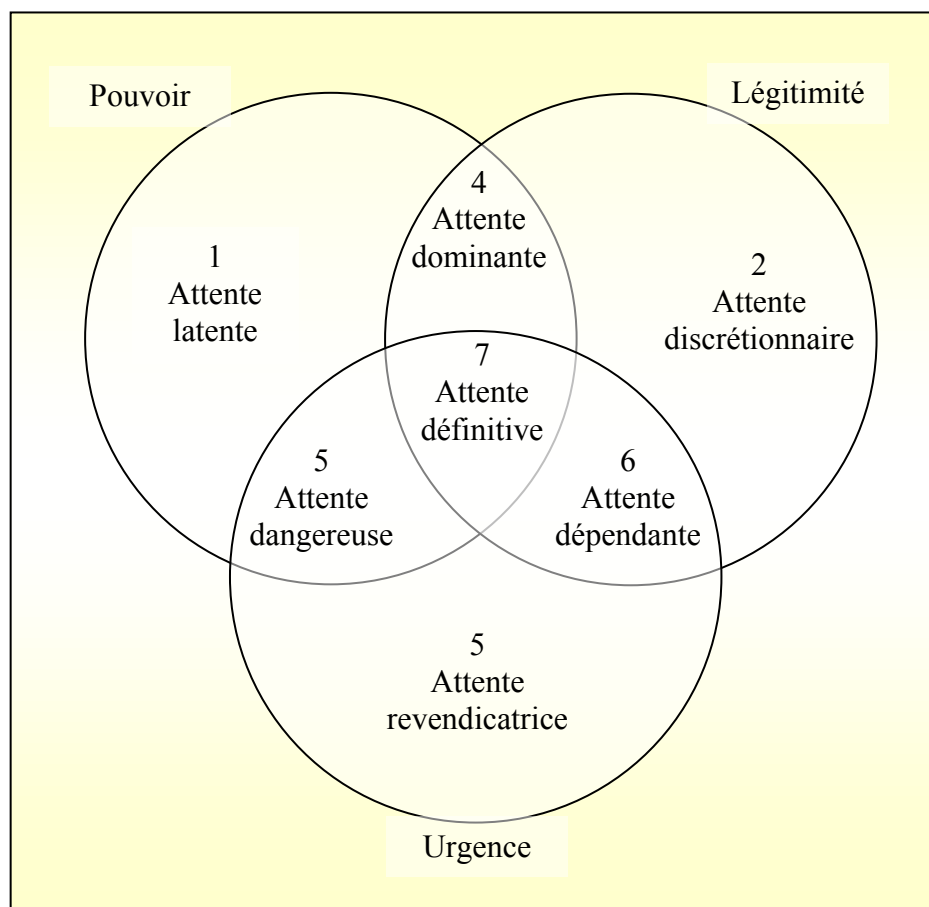
Tableau 11 : Les critères d'identification des parties prenantes

Pouvoir	Légitimité	Caractère urgent des droits
Dahl (1957) : "une relation entre acteurs sociaux dans laquelle un acteur social A peut obtenir d'un autre B, de faire quelque chose qu'il n'aurait pas fait sinon"	Suchman (1995) : "une perception générale que les actions d'une entité sont désirables, convenables ou appropriées dans un ensemble socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions"	Le caractère urgent des droits que les parties prenantes (PP) peuvent prétendre exercer sur l'entreprise revêt deux aspects : la sensibilité de la PP au délai (Eyestone, 1978), et le caractère critique de ces droits pour la PP (Hill et Jones, 1992).

Source : tiré de Bouglet d'après Mitchell, Agle et Wood, 1997

Brulé et Ramondjy (2006) enrichissent la typologie de Mitchell, Agle et Wood en ajoutant le degré de coopération des parties prenantes comme variable supplémentaire aux trois attributs. Ainsi sont constituées deux catégories de parties prenantes adaptées à la mise en œuvre d'une collaboration avec une entreprise donnée. Bouglet (2005) propose de changer d'unité d'analyse en se fondant sur les attentes des parties prenantes plutôt que sur les parties prenantes elles-mêmes. La typologie des attentes, évolutives dans le temps, procurerait une plus grande visibilité des priorités pour le dirigeant, facilitant en cela l'anticipation et l'analyse de nouvelles situations. L'avantage cette approche tient au fait que l'organisation peut se concentrer sur les attentes qui lui semblent affecter le plus directement sa survie ou sa rentabilité pour identifier les parties prenantes ou les groupes de parties prenantes attachées à ces attentes. Ainsi l'organisation abandonne le listing exhaustif de ses parties prenantes et la nécessité de définir *a priori* des priorités.

Figure 19 : Typologie des attentes



Source : Bouglet, 2005

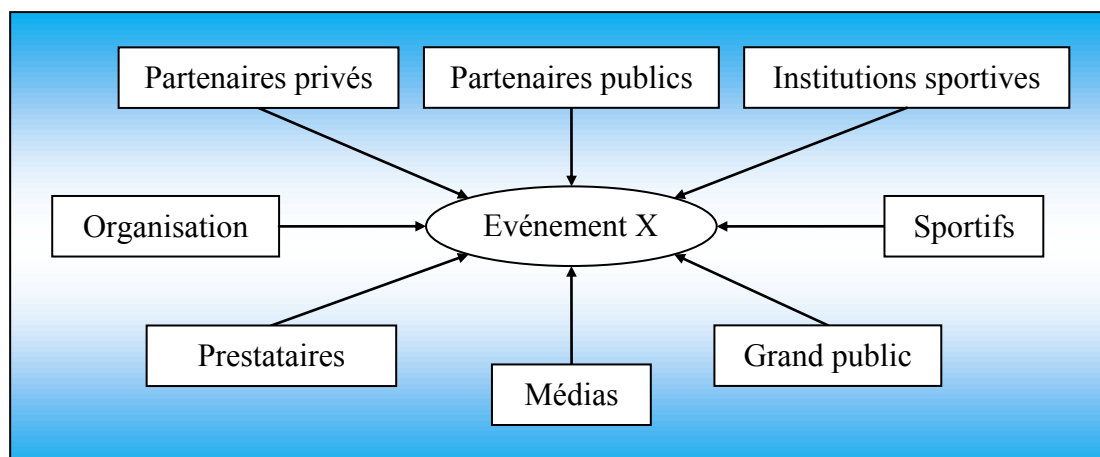
La voie prise par Bouglet de la dépendance des ressources pour caractériser les relations d'une organisation à ses parties prenantes n'est pas celle suivie dans cette thèse.

1.1.4. Les parties prenantes d'un club

La sensibilisation à la question des parties prenantes n'a cessé d'augmenter dans la littérature sur le management du sport (Mason, Thibault et Misener, 2006 ; Wenner, 2006 ; Mahony, Hums et Riemer, 2004 ; Mason et Slack, 2001, 2005 ; Trail et Chelladurai, 2000). Dans le domaine des organisations sportives, la notion de parties prenantes prend le sens que les Anglo-saxons attribuent au terme "*stakeholder*" (Ferrand et McCarthy, 2008). Dans cette acception, une partie prenante revêt à la fois la signification d'une personne physique ou morale impliquée dans une organisation et celle d'un individu ou d'un groupe intéressé au fait

que l'organisation atteigne les résultats qu'elle s'assigne et assure sa pérennité en garantissant la viabilité de son activité. En ce sens une partie prenante affecte l'organisation par l'influence qu'elle exerce sur son activité (Ferrand et McCarthy, 2008). Ici comme pour les "stakeholder firms", les parties prenantes font souvent l'objet de regroupement par classes. Les différentes classifications proposées laissent apparaître sensiblement les mêmes groupes de parties prenantes. Les joueurs, les spectateurs, les collectivités locales, les partenaires privés et les médias (Durand, Helleu et Ravenel, 2005) constituent autant de groupes. Ce que l'on retrouve implicitement chez Maltese (2004) quand il élabore un modèle d'organisation sportive en parties prenantes en prenant appui sur le cas de l'événement sportif arguant du fait que l'événement sportif, entité liée à de nombreuses parties prenantes, est au cœur d'un ensemble de partenaires privés, publics, médiatiques et sportifs mus par un intérêt à y participer

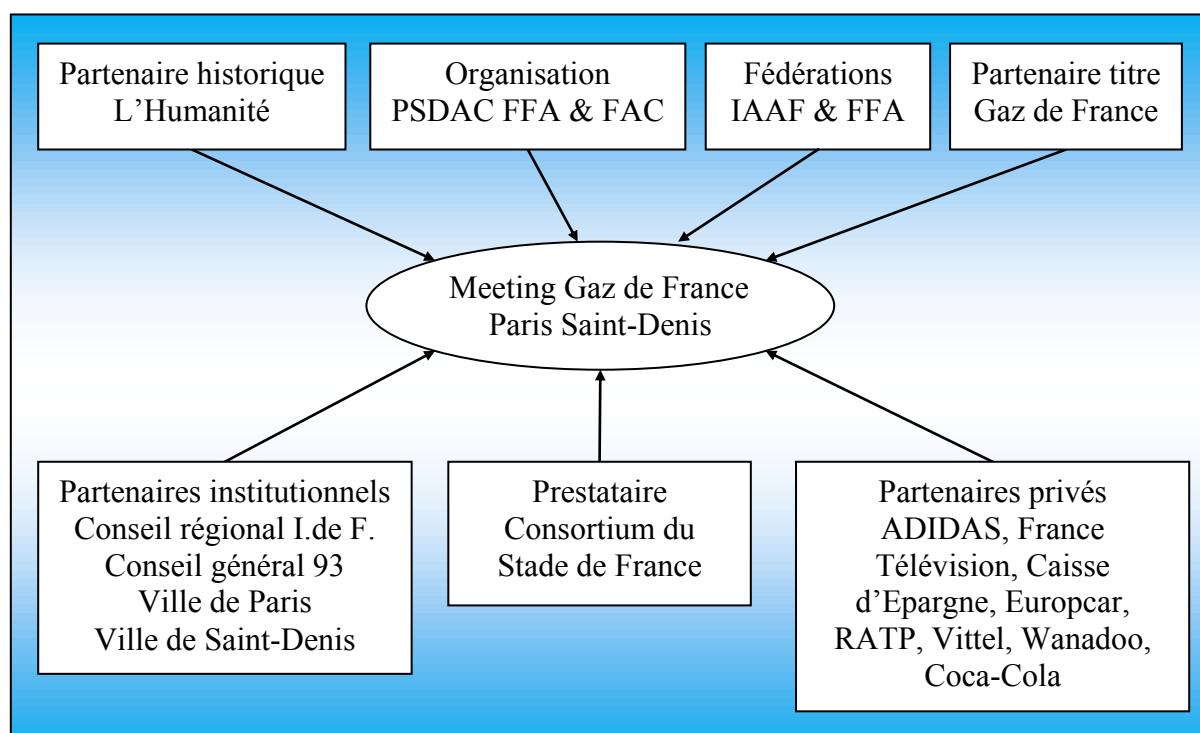
Figure 20 : Événement sportif et ses parties prenantes



source : Maltèse, 2004.

ou chez Desbordes et Falgoux (2003) lorsqu'ils exposent la place des parties prenantes au sein d'un événement sportif au travers l'exemple du meeting d'athlétisme de Saint Denis (Meeting Gaz de France), co-organisé par l'association de Paris Saint-Denis Athlétisme Compétitions (PSDAC), la Fédération Française d'Athlétisme (FFA) et France Athlétisme Communication (FAC).

Figure 21 : Les parties prenantes du Meeting Gaz de France 2002



Source : adapté par L. Maltèse selon Desbordes M. et Falgoux J.

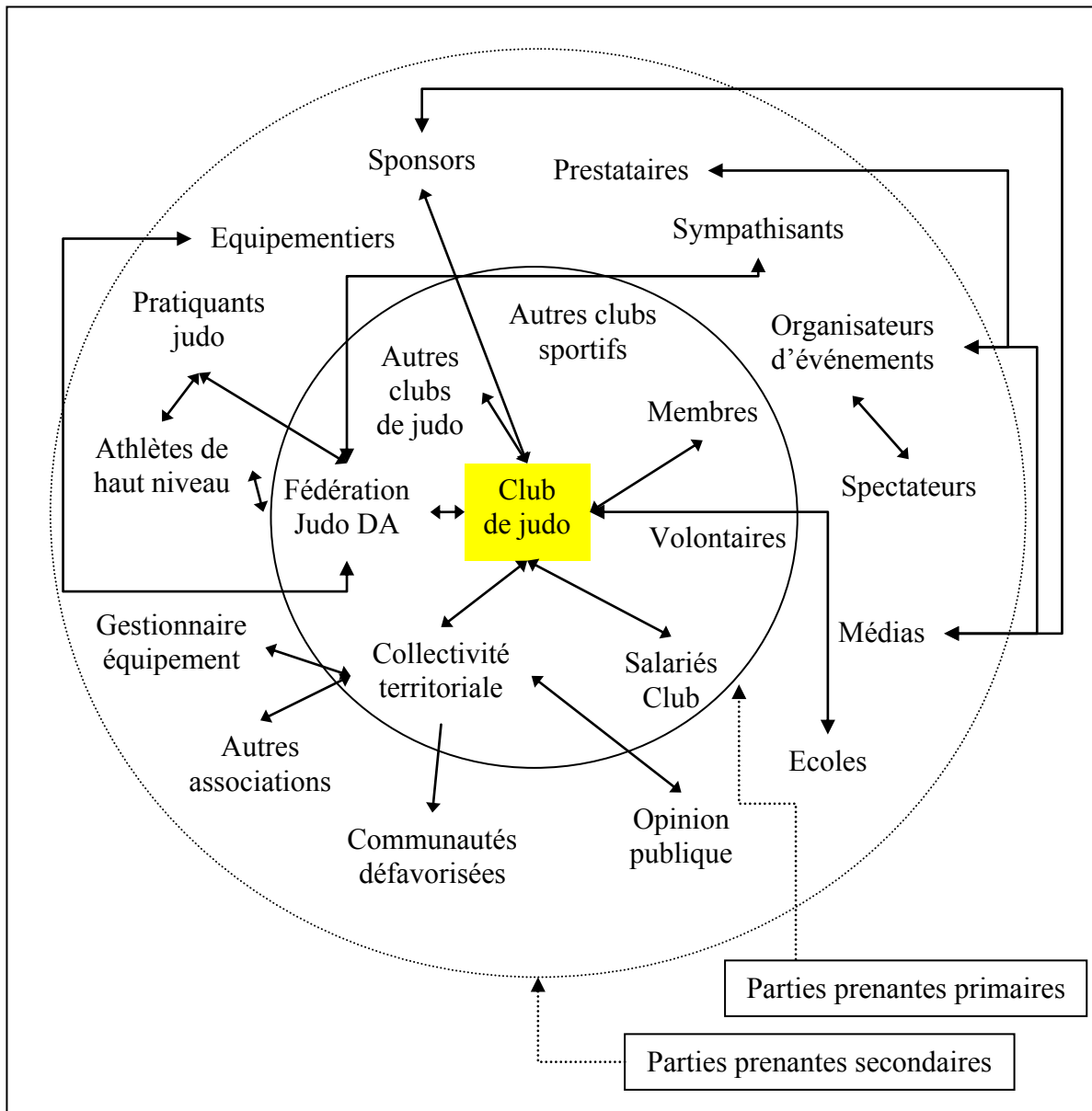
Pour sa part, Senaux (2004) teste la gouvernance des clubs de football professionnel à partir de la typologie proposée par Mitchell, Agle et Wood. Si, les clubs affichent un objectif reconnu : la performance sportive, ils doivent néanmoins composer avec un environnement d'une grande complexité et conformément à leur héritage associatif. Face à la présence d'objectifs divers et souvent confus, les clubs se trouveraient dans l'incapacité de prendre efficacement en compte les parties prenantes dans un contexte passionné voire irrationnel.

Wolfe et Putler (2002) soulèvent quant à eux la question de l'homogénéité supposée des classes de parties prenantes. Les regroupements de parties prenantes seraient opérés sur la base d'un rôle ou type ou fonction communs (clients, employés, fournisseurs, ONG, gouvernement...) qui traduirait une similarité de priorités de chacun des membres du groupe. En évoquant le fait d'une possible hétérogénéité de priorités des parties prenantes d'une même classe, les auteurs font la remarque d'une subdivision possible voire d'un éclatement des classes de parties prenantes. Les membres d'un même groupe de parties prenantes pourraient ne pas avoir d'intérêts identiques ni percevoir les mêmes enjeux. Ce constat, à

l'appui d'une étude illustrative menée dans le contexte du sport américain dans les Collèges "*Intercollegiate Athletics*", amène les auteurs à proposer l'utilisation d'outils marketing spécifiques à la segmentation de clientèle. En terme de management, cet emploi permettrait de mieux appréhender et donc de faciliter l'alignement des priorités et des actions de l'organisation à celles des parties prenantes.

La position de Ferrand (Ferrand et McCarthy, 2008) est sensiblement différente puisque fondée sur le postulat de survie de l'organisation sportive. Pour Ferrand, les parties prenantes d'un club sportif sont généralement nombreuses et diversifiées. Il propose de les regrouper, conformément à la classification de Clarkson (1995) en deux groupes. Les parties prenantes primaires seraient constituées des clients, des volontaires, des employés, des commanditaires, des concurrents, des fournisseurs... à l'égard desquels l'organisation sportive devrait sa survie. Les parties prenantes secondaires regrouperaient le gouvernement, les autorités locales, les groupes d'intérêt, les médias... dont l'influence réciproque ne remettrait pas fondamentalement en cause la survie de l'organisation sportive.

Figure 22 : Les parties prenantes d'un club de judo



Source : Ferrand A., McCarthy S., 2008

Il ressort que dans le domaine du sport les parties prenantes font souvent l'objet de regroupement par classes. Les classifications proposées laissent apparaître sensiblement les mêmes groupes de parties prenantes. La position de Ferrand est sensiblement différente puisque fondée sur le postulat de survie de l'organisation sportive. Toutefois, s'il est vrai qu'un club n'a d'activité que par ses adhérents pratiquants, il est permis de douter de la validité de cette proposition au regard des autres catégories. Le club est une entité autonome.

Ses relations avec les parties prenantes se réalisent dans l'indépendance. A ce titre, à lui seul incombe la responsabilité d'assurer son propre fonctionnement. Si, pour une entreprise le découpage en parties prenantes primaires et parties prenantes secondaires à partir de la notion de survie semble pertinent sa transposition au club sportif apparaît moins opérante.

Dans le cadre de cette thèse, pour rendre compte des interactions entre le club et les parties prenantes, d'en cerner les limites, ce sera davantage en terme de groupes de parties prenantes que seront analysées les parties prenantes d'un club sportif. Il semble intéressant de mobiliser Théret (1995) pour définir ce que l'on entendra par groupes de parties prenantes. L'argumentation de Théret (1997) se fonde sur la notion de pratiques sociales différenciées. L'auteur propose une représentation de la société à partir de la notion de pratiques sociales structurantes et des logiques qui les sous-tendent. Selon l'auteur, il est possible de repérer et d'isoler trois éléments fondamentaux constitutifs de la société par les formes alternatives de pratiques sociales, ou pratiques sociales différenciées en ordres séparés, qu'ils admettent. Ces trois formes de pratiques sociales sont constituées de l'ordre économique, l'ordre politique et l'ordre domestique¹¹². L'ordre économique est défini comme étant l'espace où se déploie le capitalisme selon la dynamique d'accumulation de richesses. Les pratiques structurantes y sont orientées vers l'accumulation de choses et de titres monétaires. L'ordre politique est cet ordre autonome de pratiques sociales que tend à monopoliser l'Etat. Les pratiques structurantes y sont orientées vers l'accumulation de pouvoir et de titres juridiques. L'ordre domestique est quant à lui l'espace où se déploie la cellule familiale, les groupements de toutes natures et la société civile en général. Les pratiques structurantes y sont orientées vers des formes anthroponymiques (Boccaro, 1995 : 56)¹¹³ d'accumulation contribuant à la reproduction généalogique - par la création de conditions d'existence convenables - et viagère - constitution d'un héritage transmissible - de l'ordre domestique.

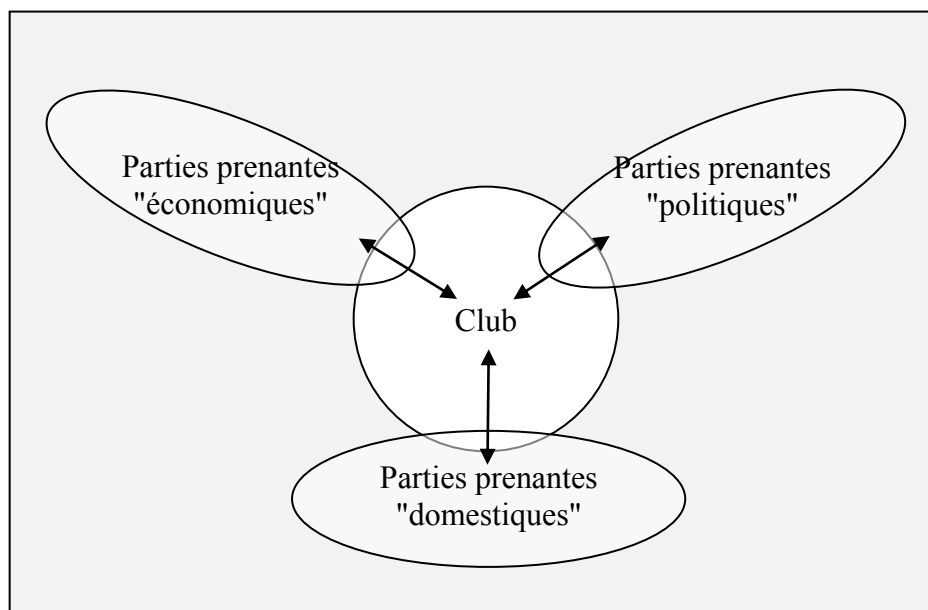
Ainsi seront retenues les parties prenantes regroupées en classes définies selon les logiques internes structurantes des ordres économique, politique et domestique. Aux trois formes de pratiques sociales, relevant respectivement de l'économique, du politique et du domestique

¹¹² On retrouve une certaine similitude entre les travaux de Théret et ceux de Polanyi. Les travaux adoptent des postures relativement similaires quant aux logiques qui animent le domestique le politique et l'économique. La divergence des positions vient de ce que Polanyi met en évidence des principes économiques alors que Théret façonne son raisonnement en pratiques sociales structurantes d'une société.

¹¹³ Boccaro présente l'anthroponomie sous trois angles : les aspects non économiques de la vie sociale, la "régénération des êtres humains, la reproduction matérielle sociale". Théret emploie le terme d'anthroponymie dans le sens d'onomastique, c'est-à-dire relatif aux noms propres. Cet aspect est particulièrement intéressant pour l'approche ultérieure de la notion de succession.

correspondraient trois groupes de parties prenantes. Les parties prenantes relevant d'une logique d'accumulation de richesse (ordre ou sphère économique), celles relevant d'une logique d'accumulation de pouvoir (sphère politique) et enfin celles d'une logique d'accumulation anthroponymique (sphère domestique).

Figure 23 : Les groupes de parties prenantes



Source : inspiré de Théret, 1997.

L'intérêt d'en recourir à ce type de classification est de dépasser le clivage parties prenantes internes et parties prenantes externes. Dans une grande majorité des recherches en management du sport, les parties prenantes sont extérieures à l'organisation. Pourtant, comme le soulignent Kochan et Rubinstein (2000 : 367), les employés peuvent être eux aussi qualifiés de partie prenante influente de par leur contribution à l'augmentation de la performance organisationnelle. En management du sport, Parent (2008) appréhende l'ensemble des parties prenantes lié à l'organisation d'un grand évènement sportif. Un second intérêt vient du fondement de la classification sur la non-différenciation entre parties prenantes primaires et parties prenantes secondaires, mais sur les logiques internes qui les animent.

Quoi qu'il en soit, l'identification puis la classification des parties prenantes semblent insuffisantes à la construction du *Stakeholder Model* d'un club sportif, encore faut-il

s'attacher aux relations qu'un club peut être amené à tisser avec ses parties prenantes. Les relations seront envisagées de façon similaire à la façon dont Parent les appréhende. Parent (2008 : 136)¹¹⁴ est à ce sujet tout à fait explicite lorsqu'elle voit dans ces relations un moyen de collecte de ressources nécessaires au fonctionnement d'un comité d'organisation d'un événement de grande envergure comme les Jeux pan américains. Cette position la distingue de celle de Bouglet fondée sur la dépendance des ressources.

1.2 Les relations du club avec les parties prenantes

Les bases du *Stakeholder Model* d'un club sportif sont ainsi avancées. Le *Stakeholder Model* est caractérisé par une organisation, des parties prenantes regroupées en classes relevant des sphères économique, politique, domestique. Le *Stakeholder Model* d'un club sportif est enfin spécifié par des relations d'échanges de nature différente concourant à l'interconnexion du club et des parties prenantes.. Par ailleurs, ces relations d'échanges se trouvent être au fondement même du système de collecte de ressources du club nécessaires à son propre fonctionnement. En retour le club construit des propositions de valeur au plus juste des logiques internes des parties prenantes concernées.

La manière de générer les ressources provient des relations du club avec ses parties prenantes. Ici, les relations d'échanges semblent être non hiérarchisées, bijectives (Donaldson et Preston, 1995) et non nécessairement symétriques.

1.2.1. Les relations d'échange au sein du *Stakeholder Model* d'un club

Pour Freeman (1984 : 246) le concept de parties prenantes est trompeusement simple. Il est simple car il est facile d'identifier les groupes et les individus qui peuvent avoir une incidence sur ou sont affectés par la réalisation d'un résultat de l'organisation. Il est trompeur car une fois les parties prenantes identifiées, la tâche de gérer les relations avec eux est énorme. Le *Stakeholder Model* tel exposé antérieurement se présente en forme de roue, dont l'organisation est le moyeu, les parties prenantes le contour et les relations les rayons.

¹¹⁴ "Organizing committees spend large amounts of time and money building and maintaining relationships with various partners to acquire the necessary resources to host events effectively."

Il est intéressant, dans un premier temps, de suivre les traces de Polanyi (1986) dans ce qu'il définit ce que sont les relations d'échanges au sein d'une société. Pour Polanyi, les relations d'échanges sont intéressantes en tant qu'elles constituent le processus premier de socialisation, propriété indéniable du *Stakeholder Model*. Aristote l'affirmait déjà lorsqu'il assurait qu'en l'absence d'échange aucune vie sociale ne pouvait exister. Vient ensuite la dissociation des formes d'échange, l'échange réciprocaire se distinguant de l'échange redistributif qui lui-même se différencie de l'échange marchand. La réciprocité implique un échange que l'on estime de même nature sous la forme d'un don, accompagné éventuellement mais non systématiquement ultérieurement d'un contre don. La redistribution s'accomplit par l'intermédiaire d'une "centralité" à qui incombe la charge d'une distribution, après collecte, modifiant les dotations initiales. L'échange marchand suppose quant à lui l'existence d'un marché autorégulateur. Parallèlement, les échanges peuvent être monétisés ou non. Les échanges marchands le sont indubitablement mais pas exclusivement dans l'économie contemporaine. Le troc caractérisé par un échange marchandise demeure des pratiques du commerce international. Tel n'est pas obligatoirement le cas de la réciprocité et de la redistribution.

1.2.2. Les relations d'échanges d'un club

Il serait possible de qualifier les relations d'échanges entre un club sportif et chacun des groupes de parties prenantes. La relation d'échange est en premier lieu prise au sens générique du terme. Cette relation peut ensuite faire l'objet d'une subdivision en trois composantes. A chacune des composantes correspondrait un type d'échange particulier - marchand, redistributif, réciprocaire. Enfin, l'épaisseur de la relation serait fonction du nombre de parties prenantes concernées. De ce cadre, pour qualifier la nature des relations d'un club avec ses parties prenantes, il serait possible de repérer la sphère d'appartenance de chaque partie prenante selon leur logique interne - domestique, politique, économique. Dans un second temps il s'agirait de classer les relations selon la nature de la relation d'échange - marchand, redistributif, réciprocaire, pour enfin dénombrer les parties prenantes à toute fin de déterminer l'épaisseur de la relation.

Les relations d'échanges du club et des parties prenantes permettraient au club de se doter de sa propre économie, c'est-à-dire se doter d'un système d'obtention de ressources nécessaires à son propre fonctionnement. Le système de collecte de ressources du club reposerait sur une

constellation de parties prenantes. Les principales parties prenantes d'un club émergent des propos précédents : les partenaires privés (mécènes, sponsors et médias), le public (spectateurs, téléspectateurs et clientèle consommatrice de produits dérivés), les Pouvoirs publics (Etat et collectivités territoriales), auxquels viennent s'ajouter les bénévoles opérant pour le compte du club (membres ou extérieurs) et les institutions sportives (fédération sportive et Ligue professionnelle). Ces différentes parties prenantes peuvent faire l'objet d'un regroupement dans l'une des trois classes : sphères économique, politique et domestique selon leur logique interne. Les partenaires privés intègreraient la sphère économique, le public et les bénévoles la sphère domestique alors que les pouvoirs publics et les instances sportives rejoindraient la sphère politique. Il pourrait apparaître curieux de classer les instances sportives au sein de la sphère politique. Néanmoins, la logique de fonctionnement des fédérations et des ligues professionnelles se fonde sur un principe d'accumulation de pouvoir. L'ensemble des clubs regroupés en une même entité se soumet au pouvoir de la fédération ou de la Ligue d'organiser et de valoriser leur activité. La modalité d'échange dominante entre cette entité, fédération ou Ligue professionnelle, et les membres la composant est de nature redistributive. La collecte des droits d'engagement aux compétitions et des licences permet à la fédération de remplir sa mission au profit de ses adhérents. Dans la même veine, les fruits de la cession des droits commerciaux et de retransmission télévisuelle auprès des différents opérateurs (échanges marchands) sont redistribués selon des clés de répartitions négociées à la fédération et à l'ensemble des clubs professionnels membres de la Ligue (échange redistributif).

Les relations du club sportif avec les parties prenantes de la sphère domestique sont de plusieurs natures, la principale reposant sur le principe du don. L'échange réciprocaire apparaît soit non monétaire soit s'objective de façon monétaire. Dans le premier cas, le don est irréductible à toute pratique de contre-don se traduisant par une donation en ressources humaines via le travail bénévole. Le fonctionnement des groupements sportifs s'appuie principalement sur le travail bénévole. L'individu donne de son temps pour l'accomplissement des buts de l'association sans en attendre une quelconque contre partie. Dans le second cas, le contre-don est plus systématisé. La donation alors financière recouvre les adhésions des sociétaires et les allocations des mécènes. Le contrat d'adhésion qui unit l'individu à l'association par un engagement volontaire suppose le paiement d'une cotisation donc une circulation monétaire. Cette seconde forme d'échange ne peut relever d'un échange marchand étant entendu les modalités qu'elle recouvre. Il s'agit davantage d'un don contre-

don où la contre partie de l'échange monétaire se concrétise par la jouissance d'un espace structuré propre à la pratique sportive. Pour ce qui concerne les dons privés, la nature de l'échange est également réciprocaire. Le mécène contribue par l'apport de moyens financiers à la réalisation de l'objet de l'association. Le contre don réside, en principe, dans le fait que le club rend en hommages ce qu'il a reçu en bienfaits. Enfin, la forme d'échange marchand n'est pas à exclure, des actes d'achats sont identifiables notamment ceux émanant de la billetterie. Les spectateurs désireux d'assister à une rencontre sportive, élevée au rang de spectacle sportif vont acheter des billets. La modalité d'échange est explicitement marchande, la régulation se réalisant au travers les mécanismes des prix. Pour une multitude de petites associations sportives, l'organisation de bal, kermesse, buvette sont autant d'occasions de réalisations de recettes adossées au principe de la détermination d'un prix sur un marché autorégulé.

Les relations du club sportif avec les parties prenantes de la sphère économique s'insèrent quasi exclusivement dans le cadre d'échanges marchands. Les dotations financières des partenaires privés appellent des prestations équivalentes des clubs sportifs. Chaque club quel que soit le niveau auquel il se situe (local, intermédiaire, national, supranational) pour assurer son fonctionnement, structure une partie de son système de collecte de ressources suivant des modalités d'échange marchand. La pierre angulaire de ce système de collecte est assujettie à la possession d'un titre de propriété. L'échange marchand réside dans la cession partielle ou totale d'un bien ou d'un service dont est propriétaire le club considéré. Les sponsors vont acheter des espaces publicitaires pour accroître leur image, leur notoriété et de manière indirecte leur chiffre d'affaires. L'exposition du sponsor sur des supports, propriétés du club sportif, répond par équivalence aux prestations vendues par ce dernier.

Les relations du club sportif avec les parties prenantes de la sphère politique se caractérisent principalement par des échanges de nature redistributif, la distribution secondaire se faisant au profit du club. Ces échanges redistributifs peuvent prendre les formes de dotations financières, dotations en personnel ou dotations en infrastructures sportives. Le principe redistributif est un principe commun à la puissance publique étant entendue comme regroupant l'Etat et les collectivités territoriales. Néanmoins les redistributions disposent d'une épaisseur différente selon qu'elles proviennent de l'Etat ou des collectivités territoriales. Ces dernières, affranchies de l'Etat par les lois de décentralisation leur reconnaissant droits et libertés, organisent elles-mêmes leurs rapports avec les clubs sportifs.

Aujourd'hui, les collectivités territoriales et plus particulièrement les communes assument entre autres l'investissement et le fonctionnement des équipements sportifs, soutiennent financièrement les clubs au niveau local. De plus, les structures de coopération intercommunale jouissent également de libertés quant à leur mode de relation avec les clubs. Même si le sport n'est pas une compétence obligatoire, les communautés de commune, communautés d'agglomération, communautés urbaines investissent de plus en plus dans des équipements sportifs structurants, apportent un soutien financier aux clubs.

1.2.3. Le management des relations d'échange

Sous-jacente à tous les modèles, la notion de pouvoir y est fondamentale en ce qu'elle détermine la capacité de la partie prenante à influencer l'organisation dans un sens ou dans un autre. Arrêtons-nous un instant sur cette notion de pouvoir. Chez Weber (1947)¹¹⁵ le pouvoir prend le sens de "*la probabilité qu'un acteur, dans une relation sociale donnée, soit en position d'imposer sa propre volonté malgré les résistances rencontrées*". Mintzberg (1982) abonde dans ce sens en parlant des "influenceurs" et des coalitions externes et internes, de la nécessité d'avoir conscience des différents types d'influences existants, et des relations entre celles-ci, afin de déterminer les jeux de pouvoir au sein de l'organisation et autour de celle-ci. Il devient essentiel pour une organisation de savoir gérer ces jeux de pouvoir.

Dans le cadre de l'analyse des parties prenantes Carroll (1989) affirme la centralité de la notion de pouvoir voyant le pouvoir comme la pierre angulaire de toute analyse des parties prenantes. En cela, la viabilité d'une quelconque stratégie irait bien au-delà de ses seuls déterminants techniques pour dépendre largement du positionnement des individus ou groupes d'individus susceptibles d'affecter, dans un sens ou dans un autre, son accomplissement. Le pouvoir pourrait s'exercer de deux manières : pour soutenir l'organisation ou pour s'y opposer. Les notions d'appui et d'opposition seront ainsi les déterminants du sens d'expression de ce pouvoir. A la notion de pouvoir va venir s'adosser celle d'intérêt, conduisant à l'exercice ou non de ce pouvoir et par prolongement qualifiant la partie prenante d'active ou de passive. Schmeer (1999)¹¹⁶ nomme les parties prenantes « *les parties intéressées* », insinuant que sans un certain niveau d'intérêt, le rôle de la partie prenante reste marginal. En ce sens, Perrott (1996) indique que les parties prenantes peu

¹¹⁵ cité par Berlie, 2007.

¹¹⁶ cité par Berlie, 2007.

intéressées présentent un risque faible alors que les parties prenantes intéressées engendrent un risque élevé. Frooman (1999) souligne que ce qui importe tient de la capacité des parties prenantes à affecter l'organisation en particulier sa stratégie. L'auteur s'intéresse à l'influence des parties prenantes sur le processus de décision d'une organisation en mobilisant la théorie de la dépendance des ressources. Les parties prenantes exerceraient quatre types d'influence : le refus direct, indirect et l'usage direct et indirect.

La voie prise par Frooman de la dépendance des ressources, comme Bouglet, pour caractériser les relations d'influence des parties prenantes sur l'organisation ne sera pas celle suivie dans cette thèse.

Dans un club, le management stratégique en partie prenante se jouerait à une double interface. La nature de la relation du club avec ses parties prenantes pourrait endosser le qualificatif de passive ou d'active, et être dotée ou non d'une incidence sur la stratégie du club. Pour un club certaines relations avec les parties prenantes peuvent être qualifiées de "passives". Elles s'établiraient de fait, ne découlant pas d'actions spécifiquement programmées par le club. Le cas idéal représentatif de cette situation est présent lorsque le club accède à l'échelon supérieur. Le succès attire les spectateurs, renforce les liens originels avec la municipalité, engendre l'engouement et l'adhésion du tissu social local, développe le soutien des acteurs économiques locaux, fortifie les rapports avec la presse et les médias. D'autres relations avec les parties prenantes peuvent être qualifiées de "actives". Cela traduit une implication forte de la partie prenante dans la stratégie sportive du club.

Ces relations passives ou actives peuvent avoir une incidence ou non sur le processus décisionnel et en conséquence sur le management stratégique du club. L'incidence de certaines relations du club avec les parties prenantes s'objectivera soit par une participation effective au processus décisionnel à la suite d'une entrée au sein de l'organe de direction, soit par une participation indirecte de la partie prenante au processus décisionnel. Dans ce dernier cas, la partie prenante demeure extérieure à l'organe de direction du club. La participation au processus décisionnel s'opérerait indirectement, principalement par des moyens conditionnels et incitatifs.

Tableau 12 : Nature et incidence des relations sur la stratégie d'un club sportif

		Nature de la relation avec les parties prenantes	
		Passive	Active
Incidence sur la stratégie du club	Sans		
	Avec		

L'application du cadre d'analyse permettrait de mettre en évidence quatre types de relation entre un club et ses parties prenantes. Quelle que soit leur forme, les relations peuvent potentiellement impacter le management stratégique du club en ce sens qu'elles affecteraient ou non le processus décisionnel. Les relations du club avec les parties prenantes revêtiront l'une des quatre caractéristiques suivantes :

- passive sans incidence : les relations avec les collectivités territoriales autres que la commune entrent dans ce type de relation passive sans incidence sur la stratégie du club. La relation entre le club et la collectivité considérée est dans la plupart des cas de nature contractuelle. Cette "contractualité" se traduit par une relation qualifiée de passive dans la mesure où elle ne nécessiterait pas d'actions spécifiques de la part du club au-delà de celles programmées dans le contrat. L'engagement du club est souvent réduit au minimum, d'autant que les actions de contrôle du co-contractant se bornent à l'envoi voire dans le meilleur des cas la lecture d'un compte rendu établissant le bilan des actions réalisées, rédigé par le club. De plus ces relations semblent n'avoir aucune incidence sur la stratégie sportive du club, les collectivités ne prenant part ni de près ni de loin au processus de décision du club.
- passive avec incidence : les relations avec la commune relèvent de cette catégorie de relation passive avec incidence. Dans son histoire, la commune est la première partie prenante avec laquelle club est en relation. La relation serait de nature passive. La commune au même titre que les autres collectivités territoriales se limiteraient au respect par le club de ses engagements contractuels. Toutefois, la relation d'un club avec la commune peut avoir une incidence directe sur le processus de décision et donc

sur la stratégie sportive poursuivie. La commune peut prendre part au processus décisionnel, souvent indirectement, en subordonnant la relation à des exigences en termes de structuration du club ou de réussite sportive.

- active sans incidence : les relations avec les joueurs sous-entendus ceux de l'équipe fanion, les salariés et les adhérents pratiquants prennent place au sein de cette catégorie de relation active sans incidence sur le processus de prise de décision. Le rôle des joueurs de l'équipe première dans la stratégie sportive est essentiel. La réussite sportive est en quelque sorte entre leur main. Néanmoins, la non-participation des joueurs au processus décisionnel est tout aussi manifeste. Il est parfaitement compréhensible pour un club d'établir un cloisonnement entre les joueurs et la direction. Il en irait de même pour les relations du club avec ses salariés ainsi que celles avec les autres adhérents pratiquants.

- active avec incidence : les relations avec les entraîneurs, les bénévoles, les spectateurs et les entreprises peuvent être incorporées à cette catégorie. Il en irait de même pour les dirigeants, catégorie de partie prenante à part entière. En effet, les dirigeants occupent une place si particulière qu'il est difficile d'évoquer à leur égard une relation avec le club. Néanmoins, le Stakeholder Model présente, après avoir isolé les parties prenantes et les avoir regroupées en classe, l'ensemble des relations qui les unies à l'organisation. Dans ce cadre, omettre les dirigeants alors qu'ils s'avèrent être une partie prenante essentielle du club serait un manquement injustifiable. Or admettre les dirigeants comme partie prenante impose de considérer leurs relations avec le club. Celles-ci sont à n'en pas douter de nature active. Le contraire serait surprenant. Sur elles reposent la stratégie sportive du club. Il est tout aussi évident que la relation est assortie d'une incidence sur le processus décisionnel. Il est du ressort des dirigeants non seulement de participer mais surtout de prendre les décisions stratégiques.

Tableau 13 : Relation parties prenantes / stratégie du club

	Passive		Active	
	Sans incidence	Avec incidence	Sans incidence	Avec incidence
Dirigeants				X
Entraîneurs				X
Joueurs				X
Salariés			X	
Bénévoles				X
Pratiquants			X	
Commune		X		
Intercommunalité	X			
Département	X			
Région	X			
Spectateurs				X
Entreprises				X
Médias			X	

Dans la conceptualisation du modèle d'organisation en parties prenantes, il est souligné que les relations sont de type binaire "*dyadic ties*" (Rowley, 1997). A ce titre et ceci quelle que soit la nature de la relation et son incidence sur la stratégie, le club serait amené à faire une "*proposition de valeur*" à ses parties prenantes. La notion de "*proposition de valeur*" est ici empruntée aux travaux consacrés au *Business Model* (Magretta, 2002, Afuah, 2004) ou modèle économique (Demil et Lecocq, 2008) d'entreprise.

1.3. La proposition de valeur du club aux parties prenantes

Avant d'aborder la proposition de valeur du club aux parties prenantes, un détour par une présentation de la notion de modèle économique s'impose. Cette présentation offre l'avantage de qualifier la notion de proposition de valeur. Ne reste plus ensuite qu'à la décliner au niveau d'un club sportif.

1.3.1. La notion de modèle économique

Lehmann-Ortega et Schoettl (2005) définissent le modèle économique comme étant "*l'ensemble des mécanismes permettant à une entreprise de créer de la valeur à travers la proposition de valeur faite à ses clients, son architecture de valeur (comprenant ses ressources, sa chaîne de valeur interne et externe) et de capter cette valeur pour la transformer en profits*"(Lehmann-Ortega et Schoettl, 2005 : 5). Ainsi le business model se composerait des trois parties : la proposition de valeur au client, l'architecture de valeur, le *revenue model* (Lehmann-Ortega et Schoettl, 2005 : 6). La première composante - proposition de valeur pour le client, mérite une précision quant au concept de client. La notion de client englobe "*l'ensemble des entités susceptibles de fournir des revenus*"(Lecocq, Demil et Warnier, 2006 : 99) à l'entreprise.

Kaplan et Norton (1996) ont caractérisé les principaux éléments - attributs du produit / service, image, relations clients - d'une *proposition de valeur* ainsi que les stratégies génériques associées à la supériorité du produit, excellence opérationnelle, service et relation client. Le terme - ressources et capacités nécessaires, est constitué des actifs disposant d'une valeur réelle ou latente dont l'entreprise est titulaire. Des ressources englobant l'ensemble des actifs tangibles, intangibles et humaines valorisables, le qualificatif de ressources stratégiques est reconnu à celles d'entre elles concourant à l'avantage concurrentiel. Par ses offres de produits et services, l'entreprise expliciterait ses choix de valorisation de certaines de ses ressources et compétences.

La deuxième composante - structure du réseau de valeur, représente le positionnement de l'entreprise dans la chaîne de valeur, cette dernière acception prise au sens large. Ceci exprime les fonctions assumées par l'entreprise elle-même et celles accomplies par ses partenaires. Le choix de positionnement repose sur la distinction entre d'un côté le faire et de

l'autre le faire-faire, en d'autres mots la répartition des charges. Ce choix permettrait de tirer avantage des potentialités de profitabilité de ressources émergentes. Par ailleurs, le positionnement de l'entreprise dans la chaîne de valeur influencerait sur son pouvoir de captation.

Enfin, la dernière composante qualifiée de modèle de revenu de l'entreprise désigne la manière par laquelle une entreprise génère des revenus voire du profit. Les revenus, tant en volume et qu'en structure, se raisonnent en termes de taille de la cible et d'étendue de l'offre, de prix de vente et de segmentation des tarifs, de fréquences des paiements.

1.3.2. Le modèle économique du club sportif

Le modèle économique du club sportif va connaître quelques aménagements au regard de celui d'une d'entreprise. Concept de client, nature des ressources, relations d'échanges vont se démarquer du modèle économique canonique

Tableau 14 : Le modèle économique du club sportif comparé au modèle économique d'entreprise

	Modèle économique d'entreprise	Modèle économique du club
<p><i>Proposition de valeur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Clients • Ressources stratégiques 	<p>Ensemble des entités susceptibles de fournir des revenus</p> <p>Celles concourant à l'avantage concurrentiel</p>	<p>Ensemble des parties prenantes susceptibles d'apporter des ressources</p> <p>Celles concourant à l'avantage compétitif : Président, Joueurs, Entraîneur</p>
<p><i>Architecture de valeur</i></p>	<p>Fonctions assumées par l'entreprise et par ses partenaires</p>	<p>Fonctions assumées : Prestataire de service sportif / Prestataire de spectacle sportif selon l'échelon dans la hiérarchie sportive</p>
<p><i>Revenue model</i></p>	<p>Manière de générer des revenus voire du profit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Échange marchand principalement 	<p>Manière de générer des ressources :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Échange marchand • Échange redistributif • Échange réciprocaire

Source : inspiré de Lehmann-Ortega et Schoettl, 2005

Les aménagements du modèle économique du club sportif pourraient se transcrire à plusieurs niveaux. Le concept de clients s'étend à l'ensemble des parties prenantes susceptibles d'apporter des ressources. Les parties prenantes d'un club sportif comme évoqué précédemment sont susceptibles d'être regroupées selon leur logique propre au sein des sphères domestique - les bénévoles et les spectateurs, politique - l'État et les collectivités territoriales, économique - les partenaires privés et les médias. Parmi l'ensemble des ressources dont dispose le club, certaines peuvent être élevées au rang de ressources stratégiques. Tel est particulièrement le cas dans les clubs sportifs ayant pour ambition l'excellence sportive, du Président, des joueurs et de l'entraîneur. Le Président est le principal

porteur de la stratégie, les joueurs sont les vecteurs de l'avantage compétitif alors que l'entraîneur est un élément incontournable du processus de prise de décision - sportive et managériale.

Les fonctions assurées ou plus globalement l'activité d'un club paraît prendre sens au regard des activités de service sportif. Considérée en dynamique l'activité d'un club notamment lorsque gravissant la hiérarchie sportive connaîtrait un glissement progressif d'une activité de service sportif au profit de ses adhérents pratiquants à une activité de spectacle sportif, les joueurs et plus globalement le club sportif deviendraient alors des opérateurs du spectacle. Le glissement semblerait essentiellement progressif dans le sens où l'activité de spectacle sportif ne se substituerait à l'activité de service sportif non pas à un moment précis clairement repérable mais au contraire se superposerait un temps à celle de service sportif pour ensuite s'en détacher définitivement. Dans les divisions professionnelles, la compétition changerait de dénomination pour devenir spectacle sportif.

La configuration du modèle économique du club sportif tiendra implicitement compte de la logique interne des parties prenantes avec lesquelles le club est en relation, la nature de la relation d'échange, le nombre de relations et l'épaisseur de chacune d'entre elles. Par exemple, un club est en relation avec des parties prenantes de la sphère politique dont la logique d'accumulation se centre sur la notion de pouvoir. Les parties prenantes de ce groupe s'articulent autour de l'Etat des collectivités territoriales R Région, Département, Commune. La nature de la relation d'échange est principalement fondée sur la redistribution, accessoirement sur le marchand. La redistribution émane majoritairement de la Commune, cette dernière étant traditionnellement la principale partie prenante "politique" d'un club sportif. La redistribution du Département, de la Région et de l'Etat serait en conséquence marginale. L'épaisseur de la redistribution de la Commune contrebalancerait le sous dimensionnement relatif des trois autres. L'interconnexion du club et ses parties prenantes "politiques" dans leurs relations d'échanges serait en concordance avec la logique interne de ces parties prenantes dans la mesure où la "redistribution" est elle-même nettement supérieure au "marchand" pour une "réciprocité" quasi inexistante. Etendue à l'ensemble des interconnexions, le club sportif disposerait d'une représentation relativement fiable de son modèle économique. Il semblerait naturel que les relations d'échanges marchands émanent principalement mais non exclusivement de parties prenantes de la sphère économique, les relations d'échanges redistributifs principalement mais non exclusivement des parties

prenantes de la sphère politique, les relations d'échanges réciprocaires principalement mais non exclusivement des parties prenantes de la sphère domestique.

1.3.3. La proposition de valeur du club

Ferrand et Chanavat (2006 : 39) explorent la voie de la proposition de valeur lorsqu'ils examinent le bénéfice pour la partie concernée dans le cadre d'un « programme volontaire » lié à l'organisation et la réussite d'un événement sportif. Les bénéfices du programme sont analysés tant du point de vue de l'organisation de l'événement que de celui des parties prenantes concernées. A chacune des parties prenantes identifiées correspondraient des bénéfices distincts. Il apparaîtrait en filigrane la logique interne de la partie prenante concernée. L'un des bénéfices pour les collectivités territoriales serait de gagner des électeurs, essentiel pour asseoir par la voie démocratique son pouvoir d'édicter les règles de conduite auxquelles l'ensemble de la société sera assujetti. Le bénéfice pour un sponsor serait la possibilité de développer ses ventes, conforme à la logique d'accumulation de richesse. Le bénéfice pour le mouvement sportif tiendrait en l'accroissement du nombre de licenciés et le développement de la pratique sportive. Ici encore, la logique interne est respectée puisque contributive à l'extension du pouvoir d'édiction de règles à une population élargie. Le bénéfice est moins probant quant aux Universités et Ecoles se résonnant en termes d'image et de notoriété.

Tableau 15 : Bénéfice pour la partie prenante

Parties prenantes	Bénéfice pour la partie concernée
Collectivités territoriales	<ul style="list-style-type: none">• Rendre accessible l'événement à des locaux (appropriation de l'événement)• Associer son image à celle de l'événement• Gagner des électeurs
Sponsors	<ul style="list-style-type: none">• Communiquer sur l'événement et le « programme volontaire »• Associer son image à celle de l'événement et plus précisément celle véhiculée par les volontaires• Développement des ventes
Universités / Ecoles	<ul style="list-style-type: none">• Professionnaliser / expériences des étudiants• Associer son image à celle de l'événement• Notoriété de l'établissement
Mouvement sportif	<ul style="list-style-type: none">• Accroître le nombre de licenciés• Développement du sport

Source : adapté de Ferrand et Chanavat, 2006

La proposition de valeur faite aux différentes parties prenantes nécessiterait la prise en compte de la logique interne de chacune d'entre elles. Ainsi, aux parties prenantes "économiques" la proposition de valeur devrait s'inscrire dans une logique d'accumulation de richesse, à celles "politiques" la proposition de valeur devrait s'inscrire dans une logique d'accumulation de pouvoir, enfin aux parties prenantes "domestiques" la proposition de valeur devrait s'inscrire dans une logique anthroponymique.

Tableau 16 : Proposition de valeur du club

Parties apportantes	Ressources stratégiques	Proposition de valeur
Domestique <ul style="list-style-type: none"> • Dirigeants bénévoles • Autres bénévoles • Joueurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Humaines • Financières • Matérielles 	<ul style="list-style-type: none"> • Position et rôle social • Distraction
Politique <ul style="list-style-type: none"> • Etat • Collectivités territoriales • Fédération • Ligue professionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Matérielles • Financières • Humaines 	<ul style="list-style-type: none"> • Gain d'électeurs • Accroissement du nombre de licenciés • Développement de la discipline sportive
Economique <ul style="list-style-type: none"> • Entraîneurs • Joueurs professionnels • Autres salariés du club • Spectateurs • Sponsors • Médias 	<ul style="list-style-type: none"> • Humaines • Financières • Matérielles 	<ul style="list-style-type: none"> • Moyens de subsistance • Distraction • Développement des ventes

Fondé sur la logique interne des parties prenantes, le raisonnement par la notion de proposition de valeur permet d'une part de dépasser le clivage partie prenante interne / partie prenante externe, d'écarter la délicate question de la frontière de l'organisation d'autre part. Dans deux des trois groupes de parties prenantes résident des parties prenantes internes au club et des parties prenantes externes au club. Il a été évoqué précédemment la présence de bénévoles œuvrant pour le club sans pour autant en être adhérents. De la même manière, entraîneurs, joueurs professionnels et autres salariés du club représentent autant de parties prenantes internes au club.

Dans le prolongement des remarques formulées par Donaldson et Preston (1995) quant à la "bijectivité" et la possible asymétrie des relations du club avec ses parties prenantes, la manière de gérer les relations proviendrait de l'articulation entre ressources collectées ou "bénéfice pour l'organisation" selon la dénomination de Ferrand et Chanavat (2006 : 39) et

propositions de valeur ou "bénéfice pour la partie concernée". Le management stratégique des relations du club avec les parties prenantes opèrerait, conformément à la logique interne de chacune d'entre elles, par optimalité entre les flux entrants issus de la collecte de ressources et les flux sortants générés par les propositions de valeur faites aux différentes parties prenantes concernées. La bijectivité de la relation s'accompagnerait d'une éventuelle asymétrie, en particulier dans le cas d'un échange réciprocaire fondé sur le don. Les raisons en sont simples. D'une part, le don peut se suffire à lui-même sans nécessairement imposer un contre don, d'autre part le don / contre don repose sur un échange équitable qui se distingue de l'échange équilibré. Par essence l'échange équitable se veut asymétrique alors que l'échange équilibré postule la symétrie.

Par ailleurs, la non-hiérarchisation des relations d'échange fondée sur l'indépendance du club affaiblit la distinction ordinaire entre parties prenantes primaires et secondaires. L'avantage réside dans l'absence de détermination *a priori*, des parties prenantes à prendre en compte. L'indépendance du club tient ici dans la liberté de choix quant aux parties prenantes avec lesquelles des relations seront tissées. La non-hiérarchisation se conçoit au regard des évolutions rencontrées par un club au cours du temps. Ces évolutions n'interviendraient pas à n'importe quel moment. Les évolutions sportives inciteraient le club à modifier sa structure et son organisation, complémentaiement les relations avec ses parties prenantes.

1.4. La variabilité des relations dans le temps

Reed (1999) part de l'incapacité des arguments de Mitchell, Agle et Wood (1997) à rendre compte de la variabilité de l'importance des parties prenantes dans le temps pour développer une analyse en terme de cycle de vie. Suivant les quatre phases canoniques du cycle de vie - Start up, croissance, maturité, déclin, l'organisation connaîtrait une variation d'importance des parties prenantes au franchissement de chacune des quatre étapes.

Friedman et Miles (2002) soulignent l'intérêt, au-delà du fait de distinguer les différentes parties prenantes, d'analyser d'une part les relations de l'organisation et des parties prenantes, d'autre part de savoir pourquoi et comment ces relations changent au fil du temps. A cette fin a été construit un modèle par combinaison de la théorie des parties prenantes avec une théorie réaliste du changement social et la différenciation. Le modèle inscrit dans le prolongement des travaux de Archer (Friedman et Miles 2002 : 6) s'appuie sur les notions de culture, de

structures sociales, d'idées, d'intérêts et d'action pour caractériser les relations de l'organisation et des parties prenantes. Il en découle une classification fondée sur l'articulation d'une part de la compatibilité des relations en termes de culture, d'idées et d'intérêts, d'autre part du type de relations (nécessaires ou contingentes).

Tableau 17 : Typologie des relations de l'organisation avec les parties prenantes

		Nature de la relation	
		Nécessaire	Contingente
Niveau de compatibilité	Compatible	Relations nécessaires et compatibles	Relations contingentes et compatibles
	Incompatible	Relations nécessaires et incompatibles	Relations contingentes et incompatibles

Source : adapté de Friedman et Miles, 2002.

Le modèle permet de définir quatre catégories :

- Les relations nécessaires et compatibles (Necessary compatible). Cette catégorie comprend les parties ayant quelque chose à perdre. Les attitudes protectionnistes ou défensives y sont associées. C'est le cas des collectivités territoriales, des spectateurs et des sponsors. Les relations du club avec ces parties prenantes sont nécessaires, elles fournissent une part importante des ressources du club, et compatibles, elles ont une convergence tant du point de vue culturel, des idées que des intérêts.
- Les relations nécessaires et incompatibles (Necessary incompatible). Ce type de relation apparaît lorsque les idées ou les intérêts des parties se trouvent en opposition. Les parties doivent tenir compte de la position de l'autre. Les attitudes et comportements imposent des concessions propices aux compromis. C'est le cas du compromis pour le recrutement de joueurs, conciliant proposition d'un entraîneur et position de l'organe de direction. L'entraîneur estime le talent selon le critère sportif

alors que l'organe de direction l'apprécie en particulier selon le critère économique. L'issue débouche sur un compromis entre talent et valeur économique. L'entraîneur peut être amené à faire des concessions quant aux joueurs recrutés. Des joueurs moins talentueux mais économiquement supportable pour le budget du club. D'un autre côté, l'organe de direction peut accéder à la demande de l'entraîneur quitte à revoir à la hausse la masse salariale budgétée.

- Les relations contingentes et compatibles (contingent compatible). Ce type de relation est le reflet d'une convergence d'idée ou d'intérêts entre des parties prenantes non liées directement et contractuellement. Ce type de relation est source d'opportunités de collaboration. Les externalités positives de formation pour les autres clubs relèveraient de ce type de relation.
- Les relations contingentes et incompatibles (contingent incompatible) concernent les parties ayant des idées et des intérêts opposés sans lien formel. Il est possible d'évoquer le cas d'une frange de supporters aux comportements asociaux nécessitant leur contrôle et autant que faire ce peut leur éradication.

Friedman et Miles intègrent la dimension temporelle dans leur analyse des relations de l'organisation et des parties prenantes en soulignant que le changement pourrait suivre n'importe quelle direction. Un certain nombre d'éléments pourrait être à l'origine d'un réalignement : le changement des supports institutionnels, l'émergence de facteurs contingents, le changement d'idées portées par les parties prenantes et/ou l'organisation ou l'apparition d'intérêts divergents.

En prenant appui sur le travail de Friedman et Miles, Parent (2008) adopte la même attitude. Parent (2008 : 136)¹¹⁷ note que peu de choses sont connues sur la façon dont changent ou évoluent les comités d'organisation des grands événements sportifs. Les souhaits, besoins et intérêts des parties prenantes sont susceptibles de varier en même temps qu'évolue le comité d'organisation. La nature même d'un comité d'organisation, une organisation temporaire d'une durée de vie fixée et prédéterminée à l'avance, impose une analyse dynamique. Cette dernière prend appui sur l'évolution organisationnelle prise en tant que changements

¹¹⁷ "Little is known, however, about how organizing committees change or evolve."

structurels et opérationnels intervenant graduellement dans une organisation en interaction avec son environnement. Quatre périodes ont été identifiées : la candidature, l'avant événement, lors de l'événement, l'après événement pour ensuite mettre en évidence trois catégories de problèmes liés à l'évolution du comité d'organisation, à l'implication des parties prenantes, à la position hiérarchique et au rôle des membres du comité d'organisation. Les problèmes diffèrent par leur spécificité selon la période considérée. Cet aspect est particulièrement intéressant dans la perspective d'une approche longitudinale du management stratégique.

L'une des voies de recherche particulièrement féconde pour l'approche de la dynamique stratégique d'un club tient en l'association du leadership au modèle de l'organisation en partie prenante (Schneider, 2002). Comme le souligne Berlie (2007), dans une telle perspective le leadership est indiscutablement lié à la notion d'intérêt. Il l'est aussi à la notion de "pouvoir d'influence" ce qui renvoie implicitement à la notion de parties prenantes.

2. Club et leadership

Alors que les recherches et les théories extérieures au sport fournissent des cadres utiles pour la compréhension du leadership, des approches spécifiques se sont avérées nécessaires pour répondre aux exigences propres au cadre du sport. Si le sport s'est emparé de la question du leadership, cela a été fait majoritairement dans une perspective psychologique. Depuis le milieu des années 1980 et le début des années 1990, les recherches font appel peu ou prou au modèle formulé par Chelladurai (1978), modèle qui s'est progressivement imposé comme la référence en ce domaine. Chelladurai (1990) prenant appui sur les théories du leadership et leur efficacité à fournir un cadre conceptuel a développé un modèle multidimensionnel du leadership, modèle qui a permis l'étude de l'efficacité des dirigeants dans le domaine du sport.

Les notions de leadership et de leader connaissent dans le domaine du management stratégique d'un club sportif une application particulièrement féconde. Le leadership qualifié de stratégique se décline selon deux approches : individuelle ou collective. Envisagé en dynamique le leadership stratégique impose d'abord son évolution dans le temps. Apparaissent dès lors des questions liées au phénomène de succession.

2.1. Le leadership dans un club sportif

Leadership est un concept relativement bien balisé par les sciences de gestion. Pour les questions relatives au management stratégique, liées à l'élaboration et la prise de décisions stratégiques, l'attention s'est portée sur une figure de leader qualifié de stratégique.

2.1.1. Le leadership

Le thème du leadership est l'objet d'une attention multidisciplinaire. Le domaine de la gestion s'y est consacré tout comme celui du sport.

2.1.1.1. La notion de leadership

Le leadership est l'un des concepts les plus étudiés dans le domaine de la gestion (Yukl, 2002) d'où ses nombreuses définitions. Katz et Khan (1966) abordent le leadership au regard du changement organisationnel. Le leadership y est défini comme étant "... l'augmentation

d'influence au-delà de la conformité mécanique avec la routine de la direction de l'organisation". De son côté, Barrow (1977) le définit par la nature de la relation d'influence entre un individu et un groupe. Le leadership est vu comme le processus comportemental d'influencer des individus et des groupes vers les objectifs fixés. Cette définition met l'accent sur la vision du leader (e.g. les ambitions, les objectifs) tout en mettant en évidence la nécessaire interaction entre le leader et les membres du groupe. Un leadership efficace comprendra une compréhension de la motivation et est susceptible de réduire au minimum la perte de productivité par le développement de l'équipe et la cohésion du groupe, permettant à un groupe de fonctionner à son potentiel ou proche de celui-ci. Plus tard, il a été souligné que le thème commun à un leadership efficace est l'impact positif que les individus peuvent avoir sur la dynamique de groupe par rapport à un objectif collectif. Pour leur part Hambrick et Finkelstein (1996) proposent une autre définition du leadership centrée sur l'individu et la position hiérarchique. Le leader serait cette personne identifiable par la position qu'elle occupe dans l'organisation.

2.1.1.2. Le leadership en sport

Les travaux sur le leadership en sport sont l'œuvre principale de Chelladurai menés dans le domaine de la psychologie. Le leadership serait dynamique et se baserait sur une série complexe d'interactions entre le leader, les membres du groupe et les contraintes de situation. Partant du constat (Caron et Chelladurai, 1981) que la cohésion était tributaire des relations entre les joueurs et l'entraîneur, le leadership le plus performant serait le résultat d'une adéquation entre trois types de comportement : le comportement nécessaire au regard de la situation, le comportement préféré par les joueurs et le comportement réel. La cohésion de l'équipe établie par les préférences des membres serait ainsi à l'origine de la réussite de l'équipe. Autrement dit, le bon leadership dépendrait de la situation des joueurs et des comportements réalisés. Pour ce faire, l'entraîneur devrait s'adapter aux joueurs auxquels il s'adresse et à la situation à laquelle il est confronté. Les changements s'imposeraient lorsque l'harmonie ne devient plus possible.

Ces résultats s'appuient sur le modèle multidimensionnel de leadership (Caron et Chelladurai, 1978). Ce modèle établit que la performance du groupe et la satisfaction des athlètes dépendent du degré de congruence entre le comportement effectif de l'entraîneur dans la situation, le comportement préféré ou attendu par les athlètes et le comportement requis par

les caractéristiques réelles de la situation. L'échelle du leadership (Chelladurai, 1980) permet de caractériser le comportement de l'entraîneur en fonction d'une part de son style décisionnel (Autocratique, Démocratique) et d'autre part en fonction de son style d'interaction (Instruction, Récompense, Support social).

Ce modèle et cette échelle ont généré de nombreuses études dans différents sports et contextes culturels (Chelladurai, 1993). Cette approche trouve dans les sports d'équipe un terrain d'application particulièrement fécond dont l'un des intérêts est de permettre une investigation générale de la compatibilité relationnelle entre l'entraîneur et l'athlète. En revanche, elle n'est ni conçue ni adaptée au cadre du management stratégique d'un club.

2.1.2. Le leadership stratégique

Hambrick précise que le terme de "leadership" pourrait tout aussi bien être remplacé par celui de "*executiveship*" ou celui de "*headship*". Par extension le terme de leadership stratégique désignerait *le dirigeant qui décide* de la stratégie de l'organisation, le remplaçant de fait dans la tradition du management stratégique. Au demeurant, l'usage du terme leadership, pris comme synonyme de "*headship*", ne se rencontre pas dans la majorité des travaux sur le leadership. Les études menées dans les années 1960 sur les dirigeants ont en premier lieu souligné le rôle personnel du dirigeant sur l'orientation stratégique de l'organisation. Les approches organisationnelles prennent ensuite le pas en insistant sur le rôle de l'environnement, de la technologie, de la taille organisationnelle, reléguant en arrière plan la question des comportements des dirigeants. Un regain d'intérêt et la réhabilitation des approches par les acteurs de la direction interviennent à partir des années 1980. Un consensus se dégage autour de trois grandes dimensions de l'activité du dirigeant (Hambrick et Finkelstein, 1996 : 20) :

- Une étroite liaison entre les activités interne et externe des dirigeants : les dirigeants jouent un rôle d'interface en adaptant l'organisation à son environnement, voire en faisant évoluer l'environnement à dessein.
- Formulation et implémentation stratégiques sont du ressort du dirigeant : le dirigeant s'attache à créer les conditions de l'avantage concurrentiel (Porter, 1986) par une prise de décision en cohérence avec la stratégie énoncée tout en créant un contexte propice au déploiement de la stratégie pour ses collaborateurs.

- La fonction symbolique incarnée par le dirigeant : le dirigeant incarne la vision et donne du sens (Barnard, 1938).

L'influence effective du dirigeant sur le devenir et la performance de l'organisation est loin d'avoir fait l'unanimité. Partisans, délateurs et critiques ont chacun de leur côté développé une argumentation sur le rôle et l'impact des dirigeants sur le devenir des organisations.

2.1.2.1. Leadership individuel

Le management stratégique d'un club s'envisagerait communément sous l'angle d'un leader unique. Le leader au sein du club peut explicitement ou implicitement revêtir l'habit d'un joueur, d'un entraîneur, du président. Cette perception du leadership va au-delà des travaux jusqu'à présent menés sur le leadership stratégique dans la mesure où leur objet se centre sur le porteur de la stratégie, se limitant le plus souvent chez les Anglo-saxons au "*Chief Executive Officer*" ou CEO, l'équivalent français du Directeur général, ou au Président pour les travaux menés en France.

En matière de dirigeants de clubs sportifs, deux figures peuvent être identifiées, s'inscrivant dans la lignée de Zaleznik. Selon Zaleznik (1977), les dirigeants peuvent se classer en deux catégories : les leaders et les managers, qui diffèrent dans leur perception du monde.

- Les leaders sont des personnes de vision, d'audace, de rupture, de changement, de création, de risque, de danger et d'intuition. Dotés d'une forte personnalité, ils sont résistants, émotifs, empathiques, actifs, foisonnant d'idées.
- A l'inverse, les managers se caractérisent par la régulation de l'ordre existant, le conservatisme, la continuité, la stabilité, la routine, l'instinct de survie, le compromis et la démarche essais-erreurs. Ce sont des gestionnaires impersonnels, rationnels, besogneux, suiveurs, voire « *impénétrables, sans préjugés et manipulateurs* » (Zaleznik, 1978 : 21)¹¹⁸.

Pour Zaleznik, un dirigeant est soit leader, soit gestionnaire. Il ne peut pas être les deux à la fois, vision manichéenne des dirigeants atténuée ultérieurement par Kotter (2001). Selon

¹¹⁸ dans la version française de l'article de Zaleznik.

Kotter, "Les managers promeuvent la stabilité alors que les leaders insufflent du changement. Seules les organisations qui adoptent les deux côtés de cette contradiction peuvent réussir dans des périodes de turbulence" (Kotter, 2001 : 85). Les organisations auraient autant besoin de leaders que de managers. Les premiers sont nécessaires dans les phases de changement, alors que les seconds sont indispensables dans celles de stabilité. Il n'en reste pas moins qu'il ressort de l'approche de Zaleznik une figure noble et une autre qui l'est moins. Il existerait une différence d'envergure et de statut entre les leaders et les managers. Aux leaders, le choix brillant intellectuellement des intentions stratégiques, aux managers les déboires de la mise en oeuvre d'une stratégie non discutable et la vérification de sa bonne exécution. D'un côté, la stratégie serait conçue à long terme par des *leaders*. De l'autre, les *managers*, seraient cantonnés à un rôle relativement pauvre de mise en oeuvre à court terme.

Cette appréhension duale du dirigeant n'est pas dénuée d'influence sur l'image du management stratégique d'un club sportif. Le club pourrait être amené à connaître une direction sans leader. Ce défaut de leader marquerait une centration sur le court terme et une absence de choix stratégiques de long terme. Place est alors laissée aux managers. Cette "déstructuration", jointe à la montée du modèle des parties prenantes, qui prive le club de sa base classique, décrit pour l'occasion un management stratégique sans leader, pur et simple processus de management qui reste à organiser. Il faut le rappeler, les leaders définissent la stratégie globale de l'organisation, les managers sont des gestionnaires chargés de la mise en oeuvre, de "l'intendance". Dans la mesure où le management stratégique requiert de la créativité, les managers se voient cantonner dans des rôles de plus en plus étriqués (Kanter, 1989), étant rabaissés à de simples exécutants. Par une réduction de leurs marges de manoeuvre sur les fins, ils deviennent au mieux responsables de la mise en oeuvre des moyens, tout en accusant une diminution drastique de leur autonomie.

Toutefois, cette vision du leadership n'est pas partagée par tous. En effet, nombre de travaux en management ou sur le leadership retiennent à peu de choses près la même définition pour les deux concepts, à savoir "*l'art de faire faire des choses par d'autres*" (Simon, 1947), et associent étroitement les deux fonctions (Helfer, Kalika et Orsoni, 2006). En outre, des dirigeants peuvent s'affirmer comme leaders dans des situations données (Selznick, 1957), mais ne le restent pas à vie. Quand la situation change, ils partent ou sont remplacés (Larçon et Reitter, 1979). Enfin, pour des experts du leadership, le leadership peut s'apprendre en

partie (Follet, 1949) et des leaders se trouvent à tous les niveaux de l'organisation (Enriquez, Barus-Michel, Levy, 2002).

2.1.2.2. Leadership collectif

La fonction de direction peut être exercée de façon collégiale, affirmant la primauté de la notion d'équipe dirigeante sur celle réductrice de dirigeant unique. Aborder le leadership sous cet angle amène traditionnellement à considérer l'exercice collectif de la direction de l'organisation, la composition des équipes, les modalités et les conséquences du départ du dirigeant et enfin la rémunération de ce dernier. La notion d'équipe dirigeante s'étend au-delà du Président et du directeur général, aux directeurs d'entité ou de filiale, aux membres du comité de direction ou du comité exécutif, aux membres du conseil d'administration ¹¹⁹ dans la mesure où tous sont susceptibles de prendre part à des degrés divers au processus de décision stratégique.

Au sein d'un club, le souci est similaire. Il s'agit de trouver un ajustement optimum des personnes pour un exercice collectif de la direction. La recherche constante de la meilleure adéquation possible entre les individus et les fonctions viendrait en réponse à la composition des équipes. Pour un club cela revient à accepter un leadership collectif où chacun contribue à son niveau à la stratégie du club. La notion d'équipe dirigeante vient en quelque sorte diluer la fonction de direction à "tête unique", même si dans les faits la grande majorité des clubs dispose juridiquement d'un Président.

Dans la lignée des travaux sur le leadership stratégique, un intérêt particulier est porté sur la question de la succession. Cette question s'avère être essentielle pour les clubs dès lors que sont examinées les logiques d'une équipe et du club dans le temps. La logique d'une équipe sportive résiderait dans sa capacité à survivre à ses joueurs et à ses entraîneurs alors que celle du club tiendrait de sa capacité à survivre à ses dirigeants et leaders.

¹¹⁹ respectivement Chairman, Chief Executive Officer, Business Unit Head, Top Management Teams, Boards of Directors.

2.2. La succession dans un club sportif

Les stabilités d'un club et d'une équipe sportive ne sont qu'apparentes. Leur composition évolue selon des rythmes différenciés liés à la saisonnalité de la compétition sportive, à l'âge des joueurs, à la durée des mandats électifs des dirigeants, aux logiques économiques des acteurs.

2.2.1. Le cycle de vie du leader

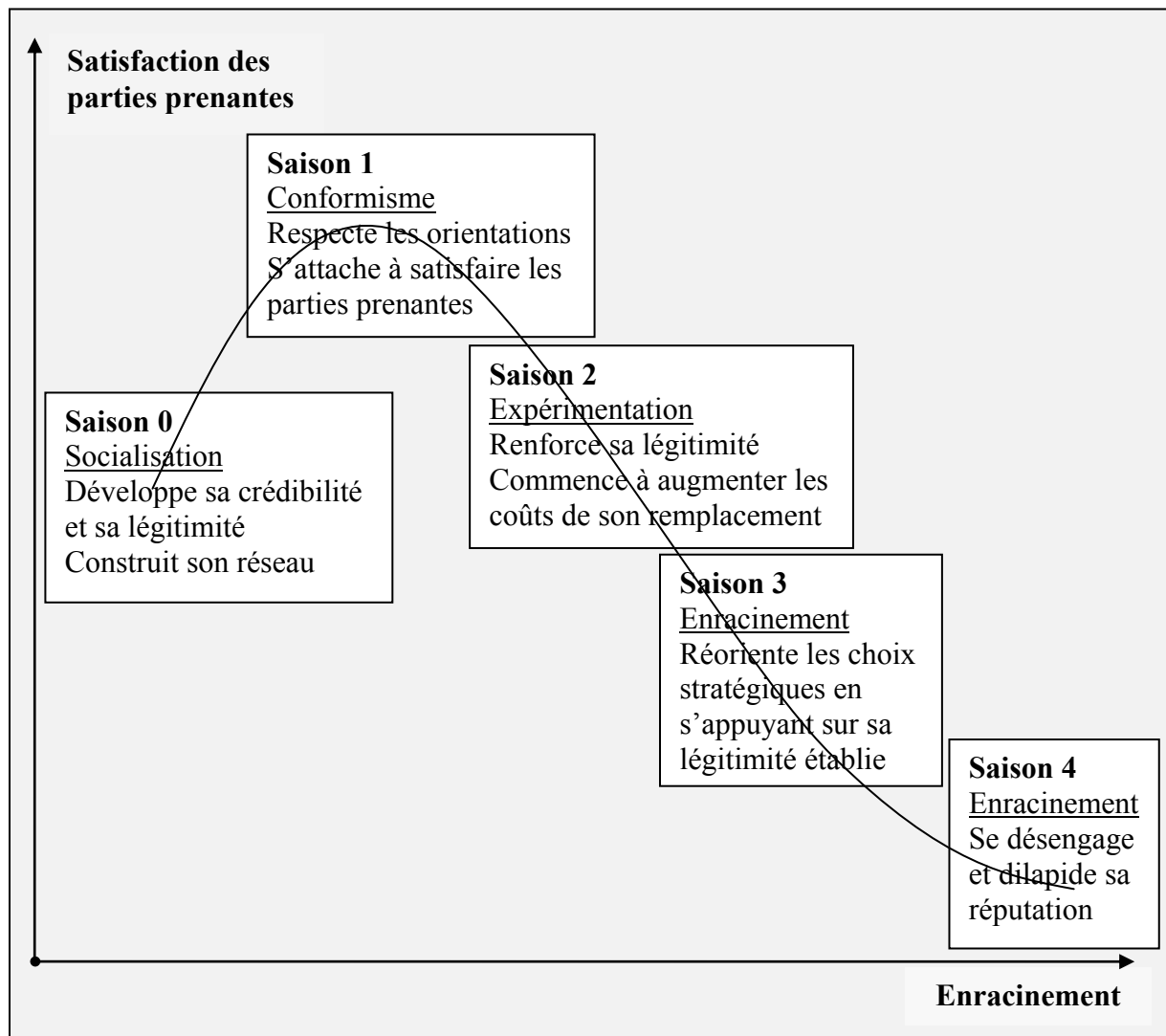
Avant d'aborder les questions de succession de leadership au sein d'un club sportif, un examen de la présence au cours du temps du leader au sein d'une organisation est un préalable nécessaire.

2.2.1.1. Le modèle de cycle de vie du dirigeant

En terme de leadership stratégique, il paraît intéressant de se pencher sur le cycle de vie du dirigeant. Dans cette veine, il semblerait particulièrement opportun d'examiner les travaux de Hambrick et Fukutomi (1991) consacrant un modèle de cycle de vie du dirigeant. Le modèle croise l'enracinement du dirigeant à la satisfaction des parties prenantes. Le cycle de vie du dirigeant serait composé de "cinq saisons". A chacune des saisons serait associé une caractéristique majeure :

- La saison 0 est qualifiée de socialisation durant laquelle le dirigeant d'une part développe sa créativité et sa légitimité, d'autre part construit son réseau.
- La saison 1 est désignée de conformisme pendant laquelle le dirigeant respecte les orientations et s'attache à satisfaire les parties prenantes.
- La saison 2 est dénommée phase d'expérimentation où le dirigeant renforce sa légitimité et où les coûts de son remplacement commencent à augmenter.
- La saison 3 est une phase d'enracinement au cours de laquelle le dirigeant réoriente les choix stratégiques en s'appuyant sur une légitimité établie.
- La saison 4 prolonge l'enracinement marqué d'un désengagement du dirigeant accompagné d'une dilapidation de sa réputation.

Figure 24 : Les saisons du dirigeant



Source : Hambrick et Fukutomi, 1991

Le cycle de vie du dirigeant séquencé en saisons s'appuie en partie sur la théorie de l'enracinement du dirigeant (Shleifer et Vishny, 1986) pointant les effets négatifs d'un long mandat et la tendance naturelle du dirigeant à vouloir, à long terme, maintenir et conserver son pouvoir et ses intérêts au détriment de ceux de l'organisation. Après une première phase d'engagement important, le dirigeant tendrait à vouloir durer, s'enraciner dans l'organisation. Le prolongement du mandat dans le temps s'accompagne d'une part d'une contraction et d'une plus grande précision de la réception et du traitement de l'information par le dirigeant, d'autre part d'une acquisition dégressive de compétences dans le temps. L'avancement dans le mandat engendre conjointement un déclin d'intérêt pour la tâche, un accroissement de

pouvoir, une altération de la performance de l'organisation. En dernier lieu, la longueur d'un mandat de dirigeant impacte l'organisation par la recherche de statu quo quant à ses modes de fonctionnement.

2.2.1.2. Le "leadership sportif" au cours du temps

Le parcours des leaders d'un club sportif au cours du temps rejoint en partie les observations faites quant au dirigeant d'entreprise. Le leadership au sein d'un club sportif peut s'insérer dans deux types de cadre : le projet sportif, le projet du club. Le leadership dans le cadre d'un projet sportif est porté par les joueurs au sein desquels émerge souvent un leader. Ici, le leadership reposerait sur le talent dont un des joueurs serait particulièrement doté et sur sa capacité à tirer l'équipe vers la victoire et la promotion en division supérieure. Il en irait de même pour le leadership d'un entraîneur, basé sur ses capacités à tirer le meilleur parti de ses joueurs et de les conduire de succès en succès. Le leadership du joueur ou de l'entraîneur durerait le temps de la progression dans la hiérarchie pour s'estomper dès lors l'ascension durablement entravée. Les orientations stratégiques se révèlent en cela prioritairement dictées par le court terme.

Le leadership dans le cadre d'un projet de club serait quant à lui davantage soutenu par l'équipe dirigeante. Ici apparaîtraient les deux figures du dirigeant : leader ou manager. Dans le premier cas le dirigeant leader serait le pilier de la stratégie du club. Mu par sa vision, le management stratégique serait éclairé par le long terme. Le dirigeant leader, souvent un Président de club doté d'un charisme avéré serait intuitif et téméraire dans leur choix. Le comportement excessif¹²⁰ de ce type de dirigeant, régulièrement mis sous le feu des projecteurs des médias généralistes et spécialisés, attise autant l'amour que la haine des proches collaborateurs.

Dans le second cas, le manager serait animé d'une rationalité l'amenant à gérer en équipe les compromis avec rigueur et méthode. Ce type de dirigeant de club s'entoure souvent d'un entraîneur auquel il délègue le projet sportif mais vis à vis duquel il conserve un contrôle afin d'éviter tout débordement. Le leadership durerait tant que le club et ses parties prenantes

¹²⁰ descente sur le terrain, invectives de son entraîneur...

tirent pleinement satisfaction de la situation. Le management stratégique est ici encore dicté par le court voire plus aléatoirement le moyen terme.

2.2.2. La succession du "leadership sportif"

Les travaux sur le cycle de vie du dirigeant s'intéressent en particulier à certains moments clefs du parcours du dirigeant, notamment celui du départ du dirigeant. Le départ du dirigeant amené à s'interroger sur la question de la succession. Le leadership stratégique décline la succession en quatre points : le moment sous-entendu le contexte de la succession, les conditions de réalisation ou processus de succession, le recrutement entendu les caractéristiques du successeur et les conséquences de la succession pour l'organisation.

Jugeant les départs dus à la maladie ou au décès ou encore ceux prévus en vertu de règles ou de procédures organisationnelles peu intéressants, les travaux se sont centrés sur les départs forcés ou involontaires autant que ceux pressentis comme fortement contraints

2.2.2.1. Le contexte de la succession

Avant de parler de succession, il paraît intéressant de se pencher sur les motifs de démissions des dirigeants. Toute une panoplie d'arguments a été explorée en vue d'analyser ces motifs. En première analyse, la démission serait le résultat logique d'une contre performance de l'organisation. Vient ensuite la capacité intrinsèque du dirigeant à produire de la performance pour l'organisation. La vulnérabilité du dirigeant tiendrait d'un déséquilibre de pouvoir d'avec le conseil d'administration, d'une non-appartenance originelle à "la famille", d'une incapacité à se constituer une équipe de direction acquise. La taille, l'environnement, l'ancienneté de l'organisation ou l'âge du dirigeant lui-même, les traits de personnalité, le prédécesseur constitueraient autant de facteurs, bien que partiels, contribuant au départ du dirigeant.

2.2.2.2. Le processus de la succession

Le repérage de plusieurs alternative de succession a pu être réalisé laissant apparaître trois processus différents de succession. Le successeur souvent le bras droit peut dans certains cas être identifié et désigné avant le départ de son prédécesseur assurant ainsi une forme de

continuité. Ce processus pourrait s'assimiler à une course de relais. Il apparaît dans d'autres cas la présence de plusieurs prétendants à la succession, processus qualifiable de course de chevaux. Enfin, plus difficile est le cas où aucun successeur n'est pressenti pour assurer la succession du dirigeant, ce que traduirait un processus de crise.

Il ressort un fait marquant quant aux chances de réussite future du prétendant désigné à la succession. Une bonne performance de l'organisation, une antériorité suffisante du prétendant dans ses fonctions couplée à une antériorité relationnelle avec le conseil d'administration constituent autant d'éléments favorables à la réussite future du prétendant. La succession est aussi un moment clef pour l'organisation tant elle interroge sur la répartition des pouvoirs et sur la découverte de nouveaux talents dans un contexte ouvert.

2.2.2.3. Les caractéristiques du successeur

L'interrogation porte en premier sur l'origine interne ou externe du successeur en prolongement de l'alternative continuité / changement. Tout d'abord, le recrutement serait assimilé à un remède contre la faible performance d'une organisation (Canella et Lubatkin, 1993). Il a ensuite été montré un parallèle entre une volonté de changement et un recrutement à l'extérieur (Boecker et Goodstein, 1993), sans toutefois que le contraire n'eut été démontré. L'alternative continuité / changement plaide pour le choix de dirigeants présentant de nombreuses ressemblances des profils (Vancil, 1987) et donc la continuité lorsque l'organisation s'inscrit dans le temps. La préférence pour les dirigeants porteurs de changement est souvent révélatrice d'une volonté de tirer profit d'un environnement économique en croissance.

2.2.2.4. Les conséquences de la succession

Quatre thèmes majeurs relatifs aux conséquences de la succession ont pu être isolés. Ces thèmes concernent respectivement les comportements du nouveau dirigeant, le changement organisationnel, l'impact sur la performance organisationnelle et l'influence du contexte.

- Le nouveau dirigeant serait confronté à un certain nombre de facteurs : moindre connaissance des tâches/ de son rôle, manque d'information, repérage des acteurs et des enjeux, construction d'une vue d'ensemble, immersion, développement des

contacts et la collecte d'information limitant d'autant son champ décisionnel et d'action.

- Le changement organisationnel ainsi que les ruptures dans la stratégie et le management des équipes seraient davantage soutenus par les positions et les décisions prises des dirigeants issus de l'extérieur.
- L'impact sur la performance organisationnelle jouant en sens inverse du taux de succession irait jusqu'à produire un cercle vicieux (Grusky, 1960). Dans une étude devenue célèbre portant sur les équipes de base-ball, Grusky (1963) a montré que le taux de succession était négativement corrélé à la performance de l'équipe. Les remplacements altèreraient la structure morale et sociale de l'équipe fragilisant un peu plus la performance. La désignation d'un nouveau manager se traduirait par un accroissement temporaire de la performance de l'organisation, l'embellie s'avérant éphémère, ce que certains chercheurs (Gamson et Scotch, 1964 ; Gruski, 1964) qualifient de *ritual scapegoating* ou effet "de rituel de bouc-émissaire".
- L'influence du contexte est déterminante quant à la succession du dirigeant. Le cycle de vie de l'organisation marque également de son empreinte la succession du dirigeant. Il a ainsi été démontré (Carroll, 1984) que le départ du premier dirigeant ou du fondateur de l'entreprise a beaucoup plus d'influence sur la performance organisationnelle que les départs suivant dans le développement de l'entreprise. L'effet des successions sur la performance de l'organisation diminue au fil du temps. Les successions attendues dans un contexte de turnaround stratégique par le recrutement d'un dirigeant extérieur connaîtraient quant à elles des conséquences positives sur la performance.

Il en résulte une idée reçue posant le principe qu'un changement stratégique exigerait obligatoirement un changement managérial.

Une série de travaux consacrés à l'analyse du leadership stratégique postule d'un leadership sensible au contexte et à l'époque (Leavy et Wilson, 1994). Ces approches viennent en quelque sorte relativiser les résultats voulant que les attributs intrinsèques du leader soient à l'origine des choix stratégiques. Le leadership stratégique replacé dans le contexte de la firme, de son secteur et de la situation générale dans laquelle se déroule l'activité organisationnelle amène l'action du leader à se confondre dans la stratégie, dans le contexte et dans le processus. Le leader déterminerait la stratégie, mais non pas exclusivement dans des

circonstances qu'il aurait lui-même choisies. Le contexte dans lequel se situent les organisations est un tissu complexe constitué d'un ensemble de facteurs qui façonnent la stratégie. Le processus de formation de la stratégie deviendrait la résultante de l'interaction entre le leader, le contexte et l'histoire organisationnelle. De la même manière peuvent être repérés des cycles d'influence sur la stratégie. Certains moments de l'évolution stratégique de l'organisation seraient caractérisés par l'omnipotence des facteurs situationnels alors que le leader exercerait à d'autres périodes une influence déterminante sur l'orientation stratégique de l'organisation.

En d'autres mots, les travaux soulignent d'une part l'existence d'une contrainte plus ou moins prononcée du contexte, d'autre part la capacité de certains leaders à transcender l'influence du contexte dans le but de maintenir l'étendue de leur action.

3. Les conventions d'un club en parties prenantes

Il est pratiquement impossible de répondre à toutes les attentes des parties prenantes (Polonski, 1995). En conséquence, le club se voit dans l'obligation de définir les parties prenantes à prendre en compte afin d'intégrer le bon groupe. Le club est confronté à une question d'optimisation des relations avec les parties prenantes. Une forme de régulation interne va s'établir pour donner naissance à une convention d'un type particulier qualifiable de *Stakeholder convention*.

L'introduction a très brièvement abordé la notion de convention par une présentation succincte de la théorie des conventions. Le chapitre 2 est l'occasion d'y revenir pour en faire une description plus approfondie et de faire l'articulation avec le modèle de club en parties prenantes.

Le courant dit de la "théorie des conventions" se caractérise par une relative hétérogénéité (Isaac, 2003). La théorie des conventions ne relevant pas d'une théorie unifiée, l'expression d'approches conventionnalistes lui est préférée. Les "approches conventionnalistes" (Heem, 2001) puisent leurs origines d'une pluralité de champs disciplinaires (Heem, 2003) : la philosophie (Lewis, 1969), l'économie (Numéro spécial de la Revue Économique de 1989 ; Orléan, 1994 ; Batifoulier., 2001), la sociologie (Boltanski et Thévenot, 1987), la gestion (Gomez, 1994 ; Isaac, 1996 ; Amblar, 2003). Les approches conventionnalistes visent à la compréhension de phénomènes d'action collective notamment quand se manifeste des intérêts contradictoires entre les acteurs les obligeants à construire des compromis. L'action collective s'ordonnerait autour d'un projet fédérateur adossé à des accords partagés.

3.1. La convention

Le concept de convention tiendrait sa filiation de quatre auteurs majeurs (Amblar, 2006). Dupréel (1925), Keynes (1936), Lewis (1969) puis Leibenstein (1982 ; 1987) ont mobilisé à leur tour le concept de convention pour rendre compte de phénomènes de coordination et de comportements collectifs.

Le concept de convention a fait l'objet de multiples définitions (Amblar, 2006 : 31). Pour Favereau (1986) "*la convention consiste en un dispositif cognitif collectif*", proposition que

vient compléter Orléan (1989). Amblar (2006 : 31) retient pour sa part que "*la convention est un ensemble de repères socialement construits, permettant aux individus de résoudre des problèmes et leurs comportements dans un espace normé*"

De son côté Gomez (1997 : 1062) définit une convention comme un "*système de règles auxquelles les individus font référence lorsqu'ils justifient leurs comportements*". Cette structure permettrait la coordination des acteurs à l'intérieur d'une entreprise ou sur un marché. Une convention se voudrait fondamentalement symétrique. Son existence serait conditionnée à trois dispositions : une situation d'incertitude, un mimétisme rationnel (Montmorillon, 1999)¹²¹, une "régularité convaincante".

- La situation d'incertitude dans laquelle se trouverait un agent économique justifierait le recours à une convention. Cette incertitude provient soit d'une impossible comparaison du futur résultat d'une action aux conséquences d'une même action déjà déroulée, soit du conditionnement du sens des résultats d'une action aux décisions prises simultanément par les autres acteurs. Une situation d'incertitude radicale viendrait de l'insuffisance de transfert d'informations pour assurer la coordination entre les acteurs.
- Le mimétisme rationnel résulte de la situation d'incertitude radicale dans laquelle peut se trouver un acteur économique. Une rationalisation se substituerait dans ce type de situation à la rationalité néo-classique de l'agent. La décision ne serait possible qu'à l'égard des critères perçus de décisions des autres acteurs, par référence normative de comportement¹²².
- Une régularité de comportement permettrait de résoudre la situation d'incertitude radicale. En ce sens la convention proposerait "*une résolution systématique à des problèmes indécidables par des calculs isolés*". La convention procurerait "*une règle de justification, qui évite le calcul et lui donne du sens lorsqu'il a lieu*" (Gomez, 1997 : 1065). La convention serait foncièrement convaincante puisque assimilée à une

¹²¹ Montmorillon parle de rationalité mimétique.

¹²² Keynes utilise l'exemple du concours de photographie pour illustrer ce type de comportement. Le choix par chaque participant de la photographie permettant le gain du concours se ferait non pas selon des critères purement personnels mais comparativement au choix potentiel des autres participants.

règle normale. Chaque acteur, par delà sa propre adhésion, s'y conformerait identifiant la convention à une règle communément partagée et acceptée.

Une convention renseignerait sur son but, sa composition, son sens, via son énoncé. Sa force de conviction résiderait dans la dissimulation de certaines informations. Considérées comme des évidences ces informations n'auraient besoin d'aucune explicitation pas plus qu'elles ne souffriraient la discussion (Isaac, 2003).

Une convention peut s'analyser selon les composantes de sa structure (Gomez, 1994) soit l'énoncé de la convention et le dispositif matériel de la convention. L'énoncé de la convention est constitué de l'ensemble des messages explicites et implicites visant à informer les acteurs sur le but et le sens de la convention alors que le dispositif matériel de la convention constitue le canal d'information permet l'accès aux acteurs de l'énoncé sur la convention. Énoncé et dispositif matériel disposent de caractéristiques propres. L'énoncé réfère à un principe supérieur commun¹²³, une distinction entre les adopteurs¹²⁴ et une sanction¹²⁵. Le dispositif évoque la fréquence des contacts¹²⁶, la technologie¹²⁷, le degré de tolérance à la négociation¹²⁸.

3.2. La notion de règle au cœur des conventions

Toute société suppose des règles et les moyens de les faire respecter (Guerrien, 2002 : 260-261). Au cas contraire la société n'aurait de voie que d'éclater dans une guerre de tous contre tous. Il en va de même au niveau de l'organisation en parties prenantes. L'organisation suppose un ensemble de règles, cadre utile pour l'action (Reynaud, 1994 : 39). L'action s'appuie sur des règles propres dont se dote toute organisation et sur des règles institutionnelles que l'organisation interprète selon les buts qu'elle s'assigne. La définition du

¹²³ Le principe supérieur commun justifie le recours à la convention.

¹²⁴ Cette distinction situe les acteurs qui adoptent la convention les uns par rapport aux autres.

¹²⁵ La sanction marque la limite de la convention en ce qu'elle informe sur ses conditions d'adhésion et d'exclusion.

¹²⁶ La conduite des autres acteurs est ainsi observée.

¹²⁷ La technologie correspond à la technique, plus ou moins standardisée, utilisée par l'adopteur afin de prouver son respect de la convention.

¹²⁸ une convention, au regard de ses règles, peut admettre la négociation des acteurs entre eux quant aux modalités de son application.

dictionnaire Robert de la langue française¹²⁹ rappelle que la règle agit certes comme une ligne de conduite mais surtout que la règle n'est pas forcément imposée.

La notion de règle a largement été discutée autant par les économistes que par les gestionnaires. Pour Postel (2003)¹³⁰, la règle constitue l'un des déterminants des interrelations des individus dans leurs relations d'échange. La règle peut être considérée comme un repère collectif. Progressivement construite, elle résulte de la volonté des acteurs de se coordonner. La règle est en conséquence révisable, évolutive du fait de son interprétation par les individus. Inscrite dans un processus continu, chaque révision engendre à son tour de nouvelles interprétations. Néanmoins, la règle repose sur un paradoxe originel. En tant que repère collectif, la règle paraît indispensable. Au demeurant, le choix de la règle ne répond à aucune forme de nécessité. Etant du seul ressort des individus, la règle n'émane d'aucune façon d'une quelconque structure d'autorité "supérieure". En ce sens, les individus, dotés de ce pouvoir, édictent les règles qui viendront ensuite d'une part encadrer leurs actions, d'autre part donner un sens à l'action collective.

Pour l'ensemble de ces raisons, la règle apparaît à la fois contingente, nécessaire et socialement signifiante. Postel précise ces trois attributs. La règle est contingente parce qu'elle n'apparaît que lorsque les individus sont libérés de toute forme de nécessité. La notion de choix est le déterminant de l'existence de la règle. L'atteinte d'un consensus sur des règles communes provient de la liberté reconnue aux individus de collectivement se coordonner. De la même manière, la règle est nécessaire dans la mesure où l'absence de règle commune traduit l'incommunicabilité, l'incompréhension et l'impossible échange entre des individus unis dans une même société. L'incertitude issue de l'interdépendance des individus réunis en une même société suscite le besoin de règles de vie en société. Concomitamment, du libre comportement des individus hors de toute loi, apparaît une indétermination attendue à une potentielle coordination. La coordination imposée par l'interdépendance sociale des individus est assurée par le consensus élaboré autour de règles communes révélatrices d'une certaine forme de "rationalité" collective. La règle devient socialement signifiante puisque porteuse de sens pour l'ensemble de la société et revêtue d'une importance intrinsèque particulière en soi.

¹²⁹ La règle est "*ce qui est imposé ou adopté comme ligne directrice de conduite*".

¹³⁰ Postel présente le mécanisme d'externalisation puis de réinjection des règles dans l'analyse des comportements économiques.

On retrouve les mêmes caractéristiques de la règle chez Reynaud (1994). Il est montré que les relations entre les individus ne sont pas soumises aux seules règles contractuelles de l'économie néo-classique. En ce sens, les règles n'ont pas pour seule origine la rationalité des acteurs (Reynaud, 2004) ce qui impose la prise en compte des aspects éthiques échappant au seul impératif d'efficacité. Pour Reynaud, il existe trois types de règle : de gestion, implicite, explicite. La règle constitue un repère explicite. Elle est à la fois un étalon et un modèle de référence, où le modèle est contenu dans la règle. La règle permet un étalonnage des comportements passés. La règle sert de modèle de référence pour les comportements futurs et amener à certaines conduites. La règle devient une référence commune acceptée ou imposée. L'acceptation est reflétée par son intériorisation par les individus selon la tradition ou via l'éducation. L'imposition de la règle nécessite quant à elle la présence d'un appareil pour le faire. Dans le cadre d'une règle implicite, son interprétation peut être unique, identique à tous ou au contraire multiple, expression d'une hétérogénéité.

Y. Pesqueux (2002 : 321) lie la notion de règle à celle de conscience justifiant cette liaison par le fait qu'une règle ne peut être que consciente ce qui la distingue de l'habitude. L'existence de la règle engendre une obligation de l'individu à s'y conformer. Ici comme pour les autres auteurs, la règle est associée à la notion de repère individuel et collectif duquel découlent les comportements "situationnels" et "normatifs". La règle possède deux attributs essentiels, le premier relevant de l'arbitraire pris comme règle du jeu, le second relevant de la rationalité puisque porteur de sens.

Ce qui intéresse plus particulièrement ici tient au degré de liberté offert par la règle quant à son interprétation. Resitué dans le cadre d'une organisation, cet attribut caractérise également la "règle conventionnelle".

3.3. Convention interprétable et évolutive

Les acteurs disposent de la faculté d'interpréter la convention, c'est à dire en nuancer son application. L'espace interprétatif est néanmoins suspendu à la complexité de la convention (Gomez, 1994 : 106). La complexité de la convention vient en limiter son degré d'interprétation notamment par la quantité d'information qu'elle émet. L'interprétation est inversement proportionnelle à sa complexité. La convention mono centrée où l'interprétation est minimale et la convention polycentrée où une large place est laissée à l'interprétation

individuelle en constituent les deux cas polaires. Enoncé et complexité vont dans le même sens alors que les contacts entre adopteurs, standardisation de la technologie et tolérance à la négociation vont en sens inverse de la complexité. L'évolution d'une convention serait alors caractérisable par les variations de sa complexité. Toutefois, le sens d'évolution de chacun des éléments n'est pas obligatoirement identique : pour une même convention, certains peuvent avoir tendance à accroître le degré de complexité, d'autres à le diminuer. La cohérence et la dissonance de la convention tiennent de l'effet de chacun des éléments sur la complexité.

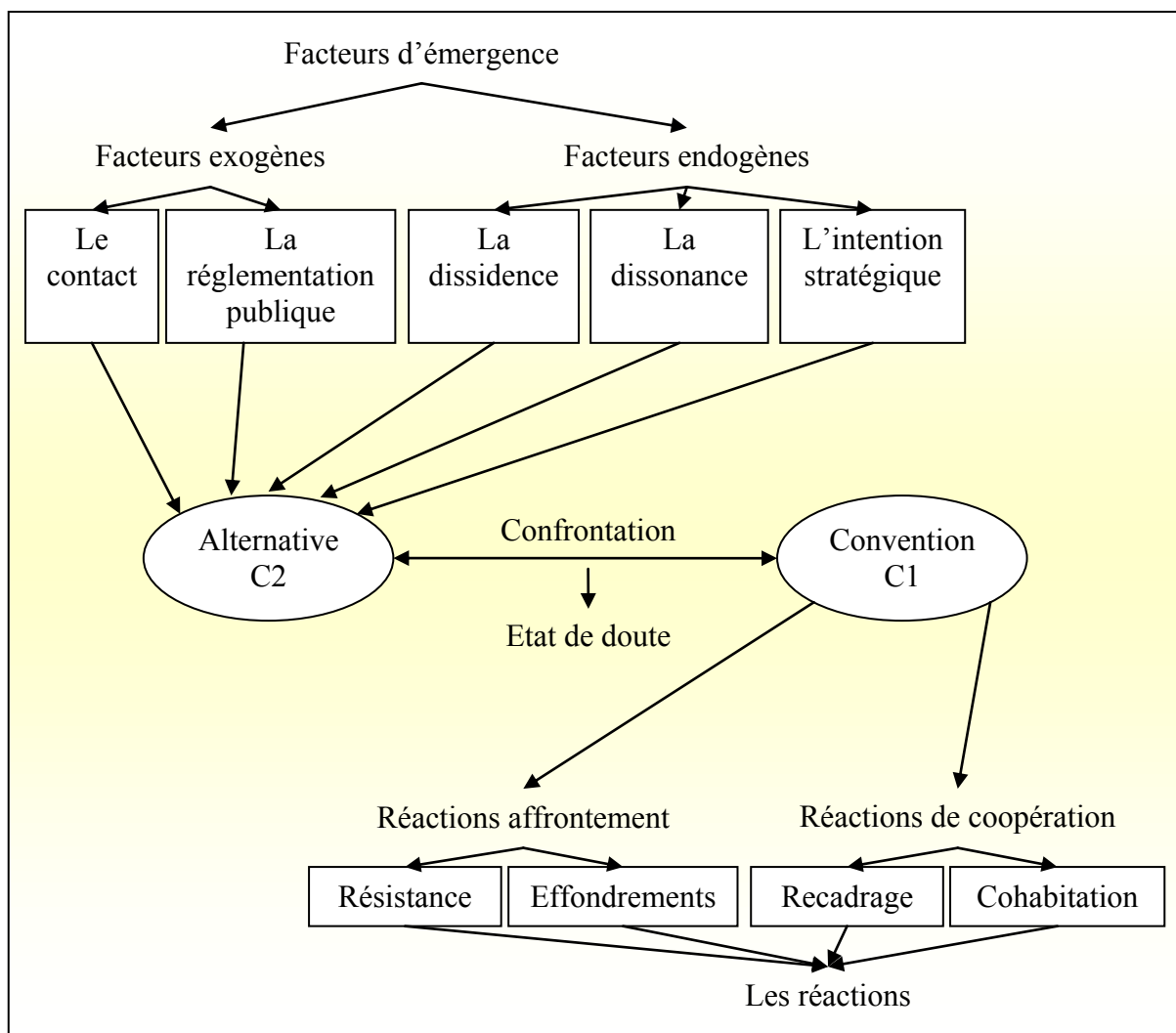
La régularité suppose que toute convention n'exclue pas son évolution (Amblard, 2003). La convention entendue comme régularité comportementale, ne se maintient que par la vertu d'un consentement collectif dont les équilibres internes varient en fonction de pressions contradictoires auxquelles il est soumis (Amblard, 2006). Amblard voit dans l'émergence d'une convention adverse, une *alternative*, par le doute qui l'accompagne l'élément de motricité du processus d'évolution des conventions. L'émergence d'une alternative n'est pas spontanée et résulte principalement de la conjonction de plusieurs facteurs. Amblard identifie cinq (5) facteurs susceptibles de déclencher la dynamique d'une convention regroupés en deux catégories, exogènes et endogènes, d'alternatives. Les facteurs exogènes se composent du contact et de la réglementation publique alors que les facteurs endogènes¹³¹ se distribuent en la dissidence, la dissonance et l'intention stratégique.

- Par un effet de rapprochement, plusieurs conventions peuvent être amenées à entrer en contact. Chacune des conventions se trouve l'alternative des autres.
- La réglementation publique contribue par réorientation des conduites à l'émergence d'une alternative sans pour autant créer l'accord en lui-même.
- La dissidence émane d'acteurs désireux, par adoption d'une alternative, d'échapper à la convention en vigueur.
- La dissonance réside dans l'inadéquation de la convention en vigueur suite aux transformations du contexte, occasion d'émergence d'une alternative.
- L'intention stratégique répondant d'un comportement conscient et souhaité de certains acteurs ou groupes d'acteurs sur le territoire de la convention en place constitue une source d'alternative. Il s'agit d'un scénario stratégique totalement délibéré.

¹³¹ Les facteurs endogènes sont implicitement contenus dans la convention en place.

Diverses réactions sont envisageables. Les conventions, jamais indifférents à l'émergence d'une convention alternative peuvent réagir pacifiquement ou au contraire y être hostile. Les réactions pacifiques ou de coopération relèvent tantôt du recadrage de la convention tantôt de la cohabitation de la convention en vigueur avec la convention alternative par scission des conventions. Les réactions hostiles ou d'affrontement relèvent de la résistance de la convention en vigueur ou de l'effondrement de celle-ci disparaissant au profit d'une nouvelle convention.

Figure 25 : Dynamique conventionnaliste



Source : d'après Amblard, 2006, p 204.

Si les conventions peuvent évoluer dans le temps, elles peuvent aussi varier d'un espace à l'autre. Chaque convention s'exerce au sein d'une zone d'influence qui lui est propre. Le

principe de territorialité permet de comprendre les différences comportementales observables d'une organisation à une autre, en particulier lorsqu'il s'agit d'organisation en parties prenantes.

3.4. La *Stakeholder convention*

L'organisation sportive a besoin d'un ensemble de règles opérantes servant de cadre utile pour l'action. Dupuy (1989) le rappelle, une convention constitue une solution à un problème de coordination répétitif qui, ayant réussi à concentrer l'attention d'un certain nombre de parties prenantes tend à se reproduire régulièrement.

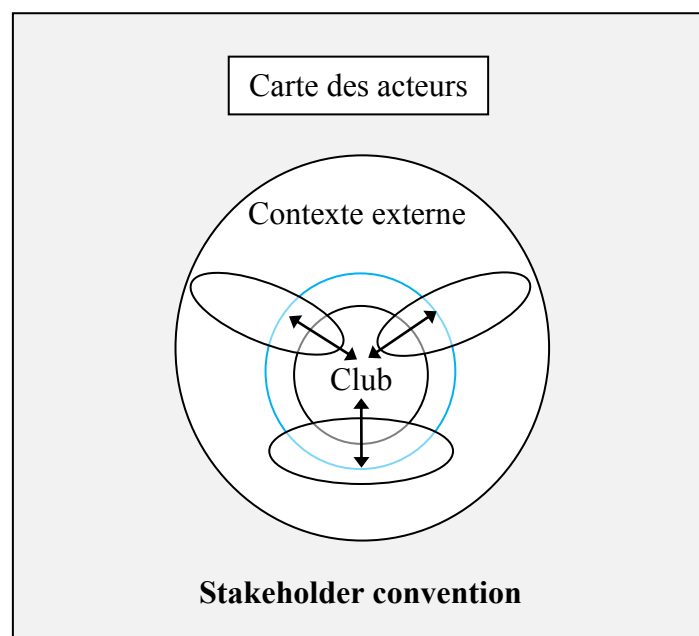
Gomez (1994) propose d'observer deux types de conventions : celle dite de "l'effort" qui porte sur le travail et celle de "qualification" qui porte sur l'échange. La convention d'effort détermine la qualité du travail par l'émission d'une information sur les règles d'implication de l'agent dans le groupe. La convention de qualification permet la détermination de la qualité lors de l'échange par l'émission d'une information sur les pouvoirs de qualifier qu'il s'agit d'attendre des professionnels d'une part, des clients d'autre part.

Dans le modèle du club en parties prenantes, cette dualité de conventions connaît une déclinaison particulière propre à rendre compte des relations entre parties prenantes internes à l'organisation et celles extérieures à celle-ci. Il en va de même des acteurs externes à l'organisation sur la détermination de l'accord. Les intérêts contradictoires obligent les acteurs à construire des compromis. Un club en parties prenantes est invariablement conduit à déterminer des compromis avec certains des acteurs relativement au contexte dans lequel ils se trouvent. Les compromis sont d'autant plus pertinents que les acteurs aux intérêts contradictoires ont nécessité d'être ensemble pour satisfaire leurs objectifs et besoins. Se trouvant dans l'incapacité de répondre à toutes les attentes, le club est amené à définir les parties prenantes acteurs du compromis donnant naissance à une convention qualifiée de *Stakeholder convention*.

La notion de *Stakeholder convention* est intéressante à plusieurs titres. Tout d'abord, une telle convention, à l'instar d'une convention, est un accord collectif tacite ou explicite permettant au club et aux parties prenantes de se coordonner les uns aux autres (Batifoulier, 2001 : 11). L'accord s'assimilant à une règle d'organisation des relations, des groupes se constituent

autour de cette *Stakeholder convention*. La *Stakeholder convention* devient en conséquence l'un des piliers du management stratégique du club. Cette forme de convention a la particularité et la propriété d'intégrer les potentielles convergences et divergences d'intérêts des parties prenantes, dictant à chacune d'entre elles le comportement à adopter. En cela la *Stakeholder convention* constitue une forme particulière de convention, car élargissant son spectre aux parties prenantes extérieures à l'organisation. Les acteurs, selon leur logique interne et leur posture, disposent de la faculté d'en nuancer l'application.

Figure 26 : La *Stakeholder convention*



La *Stakeholder convention* correspond au choix du club des acteurs parties prenantes à la réalisation de son objectif compétitif. L'indépendance du club lui confère une totale liberté dans ses choix. De cette liberté de choix, par exemple, découle pour des raisons d'incompatibilité d'objectifs l'exclusion des autres clubs, pourtant parties prenantes au combien essentielles de l'incertitude des championnats, de la convention.

La logique interne des conventions définit leur groupe d'appartenance, déterminant la proportion relative des groupes les uns par rapport aux autres. Pas plus la proportion que la logique interne des conventions définissent une quelconque hiérarchisation de traitement. Le management stratégique d'un club n'accorde pas plus d'importance à un sponsor qu'à une collectivité locale ou qu'à un spectateur. La *Stakeholder convention* est le reflet de

l'interdépendance du club avec certaines des parties prenantes. Les relations d'échanges dans leur forme marchande, redistributive ou réciprocaire sont le composé d'une collecte de ressources et d'une proposition de valeur, l'une et l'autre n'étant pas nécessairement équipollentes.

Si l'indépendance du club tient de son autonomie tant juridique que décisionnelle, son interdépendance est le reflet des relations entre le club et ses "stakeholders", plaçant chacune des parties potentiellement prenantes et apportantes. Nature de la relation d'échange, collecte de ressource et proposition de valeur sont fonction de la réalité du club.

La *Stakeholder convention* parce qu'elle caractérise un optimum à un instant donné permet d'expliquer les fondements du management stratégique d'un club. Tant qu'elle satisfait aux objectifs poursuivis, la convention survit grâce au mimétisme limitant le calcul par chaque acteur d'une autre alternative. Comme la *Stakeholder convention* ne constitue qu'un optimum, le club a tout loisir de rechercher un nouveau consensus au sein d'une pluralité d'arrangements possibles face à une situation modifiée.

Pour attester de l'émergence et de la légitimité d'une nouvelle convention, il est indispensable d'aller au-delà des engagements de principe et voir de quelle manière la nouvelle convention s'instrumente concrètement dans les pratiques managériales et la stratégie du club.

Conclusion du chapitre 2

Le point de départ de toute l'argumentation de la thèse tient du postulat de l'assimilation d'un club à une organisation en parties prenantes. Le parti pris de dire que le club est une organisation en parties prenantes donne une orientation décisive de la façon dont sera abordé le management stratégique et sa mise en œuvre. Si la thèse n'échappe pas à l'exposé d'une phase descriptive des parties prenantes et celui d'une phase normative par le regroupement des parties prenantes en classes, c'est essentiellement dans le dessein d'aborder leurs interrelations avec le club. Le management stratégique d'un club reposant sur le principe de l'indépendance dans l'interdépendance conduit alors à envisager la bijectivité (systèmes de collecte de ressources / proposition de valeur), l'asymétrie (nature de la relation d'échange / logique interne de l'acteur) et la non-hiérarchisation des relations (indépendance du club / non-déterminisme *a priori*) au travers du prisme du modèle en parties prenantes ou "*stakeholder model*" d'un club. Le management stratégique serait l'expression d'un jeu de pouvoirs et d'intérêts des parties prenantes, fussent-elles internes ou externes. Ces deux notions de pouvoirs et d'intérêts ramèneraient à la participation au processus de prise de décisions stratégiques, processus lui-même révélateur d'une forme donnée de leadership.

Le leadership au sein d'un club n'occuperait pour sa part pas uniquement l'espace réservé au dirigeant. Le leadership individuel ou collectif pourrait tout autant reposer sur les épaules des joueurs, du président, de l'entraîneur considérés isolément ou conjointement. Etant entendu l'importance accordée au temps dans la compétition sportive, la succession de leadership devient une donnée essentielle au management stratégique du club. Le processus décisionnel s'inscrirait dans une logique de renouvellement de l'équipe tant sportive que de direction. La prise de décisions stratégiques consisterait à assurer et maintenir la cohérence et la meilleure adéquation possible des objectifs sportifs du club dans un cadre de stabilité relative. L'une des préoccupations récurrentes d'un club est le renouvellement de la présidence. Sur ce sujet la revue de la littérature relative au leadership stratégique semble suffisamment éclairante quant aux conditions de ce type de succession. Le talent, l'une des caractéristiques du leadership stratégique, pousserait à aborder le renouvellement d'autres leaders que le président, tels les joueurs ou l'entraîneur. D'autant que pour ces joueurs et entraîneur le taux de rotation aurait invariablement tendance à s'accélérer avec la montée dans les échelons professionnels.

Le modèle du club en parties prenantes s'adosserait à un ensemble de règles utile pour son action. L'action du club s'appuierait sur un type de conventions particulier qualifié de *Stakeholder convention*. Cette convention entre parties prenantes référerait à une représentation normative partagée. En cela elle posséderait une force régulatrice importante. La perpétuation d'une telle convention proviendrait de la conviction des acteurs qu'il s'agit à n'en pas douter de la manière optimale de se comporter dans les circonstances et que cette manière est en cohérence avec la représentation qu'ils se font de la conduite souhaitable. Cette conviction serait essentielle pour la persistance de la convention et son adoption par un grand nombre d'individus. De la sorte, les dirigeants du club détermineraient de façon subjective les parties prenantes de la convention, la convention devenant le reflet des parties prenantes auxquelles les dirigeants prêteraient attention. La pluralité de conventions émanerait de la perception et de l'attention portées à certaines des parties prenantes en fonction des objectifs poursuivis. Dans une situation complexe comme celle d'un club avec ses parties prenantes, il deviendrait intéressant de considérer la manière dont les conventions existantes peuvent évoluer et éventuellement être remplacées et ce malgré le fait qu'elles ne soient pas toujours la meilleure alternative qui soit.

Les orientations stratégiques du club impulsées par les dirigeants et le leader sont à bien des égards insérées dans un contexte qui en délimite le contour (Pettigrew, 1987 : 650). Le processus de formation et de transformation de la stratégie n'aurait de pertinence qu'au regard d'une dynamique temporelle propre. Le processus de formation de la stratégie du club émergerait de l'interaction des dirigeants et leader, des parties prenantes, du contexte et de son histoire organisationnelle. Le processus de transformation serait quant à lui enchâssé dans un contexte lui-même évolutif. Ce faisant, certaines périodes de l'évolution stratégique du club seraient dominés par les facteurs contextuels alors que d'autres consacraient l'influence du leader et des parties prenantes sur la détermination des orientations stratégiques.

Les bases théoriques et conceptuelles sont ainsi données à la construction du modèle d'analyse de la dynamique stratégique du club au cours du temps.

Chapitre 3

Un modèle d'analyse pour représenter la transformation du management stratégique du club au cours du temps

Le présent chapitre esquisse les fondements d'un cadre d'analyse du processus de transformation stratégique d'un club sportif.

Le premier chapitre après avoir présenté le contexte de la compétition sportive inter clubs ainsi que les différents modèles d'analyse de l'évolution des organisations sportives a mis en évidence l'absence de modèle d'analyse de la stratégie d'un club. Il devenait essentiel d'en construire un. Pour ce faire, il s'agissait de trouver les bases théoriques et conceptuelles appropriées sur lesquelles s'appuyer. Les fondements théoriques du modèle prendraient ainsi leurs sources de la théorie des parties prenantes à laquelle viendraient se greffer le leadership et la théorie des conventions.

De la théorie des parties prenantes sont extraits :

- Le modèle d'analyse d'une organisation. Le club est appréhendé en tant qu'organisation en parties prenantes.
- Le management des parties prenantes. Le management du club en parties prenantes tient compte du regroupement des parties prenantes en classes selon la logique interne

qui les animent, de la relation d'échange faite de collectes de ressources et de propositions de valeur calibrées selon la nature de l'échange considéré.

Du leadership sont retenus :

- Le leadership stratégique. Les orientations stratégiques d'un club sont toujours peu ou prou liées à l'affirmation d'un leadership.
- La dualité leader / manager. Au leader du club peut se substituer un manager une fois l'ambition sportive assouvie.
- Le renouvellement du leader. Le leader étant supposé porter les ambitions du club son renouvellement peut en modifier la teneur.

De la théorie des conventions sont tirés :

- Un consensus issu de la négociation de parties prenantes aux intérêts distincts. Le club en parties prenantes est engagé dans un processus de négociation avec ses parties prenantes aux fins de convenir des engagements mutuels.
- Une convention à laquelle les convenants adhèrent. Déterminant les "droits et devoirs" de chacun des convenants dès lors leur adhésion, le club pilote une *Stakeholder convention* rassemblant les acteurs parties prenantes de son objectif compétitif. Cette déclinaison spécifique de convention est particulière en ce qu'elle reprend les éléments du management d'un club en parties prenantes.

Les bases théoriques et conceptuelles étant jetées, l'étape suivante de la construction du modèle d'analyse de la dynamique stratégique d'un club au cours du temps peut être abordée.

Les objectifs fixés au modèle d'analyse visent à la détermination de configurations relatives au management stratégique d'un club selon le niveau de compétition auquel participe l'équipe première et à l'appréciation de modalités de passage d'une configuration à une autre. Au-delà de l'identification de différentes configurations stratégiques, le modèle a pour vocation de permettre à chaque club de bâtir et mettre en place un management stratégique conforme :

- à la position de son équipe première dans la hiérarchie sportive,
- à son objectif compétitif et ses ambitions sportives,

- aux relations avec ses parties prenantes,
- au contexte dans lequel il évolue.

Le modèle d'analyse se consacrant au management stratégique d'un club sportif dans une perspective dynamique temporelle et transformationnelle s'articule autour de trois niveaux d'analyse : la pyramide compétitive, la carte des acteurs et la *Stakeholder convention*, l'arbitrage stratégique issu de la confrontation des dimensions sportive, gestion du club et régulations interne et externe.

La présentation du modèle se fera en trois temps. Dans un premier temps seront formulées les explications nécessaires à la compréhension de la structure du modèle (1). La description se penchera sur ses éléments constitutifs. Seront ainsi explicités de façon détaillée la pyramide compétitive, la carte des acteurs pour finir par les dimensions stratégiques. La description n'est pas ici une fin en soi tout au plus un préalable, certes incontournable, à partir duquel pourra être exposée la dynamique temporelle du modèle (2). Les interactions des différents éléments du modèle pris deux à deux éclaireront le processus temporel. Partant du postulat que la dynamique temporelle tire ses origines de la pyramide compétitive, deux types d'actions seront envisagés, d'une part celui de l'action de la pyramide compétitive sur la carte des acteurs, d'autre part de l'action de la pyramide compétitive sur la stratégie du club dans ses différentes dimensions. Dans un troisième et dernier temps sera exposé le fonctionnement global du modèle pour au final aboutir au repérage de différents types de configuration stratégique et d'en considérer les modalités de passage (3).

La problématique de cette thèse porte sur le management stratégique d'un club à la fois dans sa formation et sa transformation partant du postulat que la formation de la stratégie du club au regard de ses objectifs est à trouver dans les origines de sa création alors que sa transformation vient de la variation de position de son équipe première au fil des saisons sportives. Les processus de formation et de transformation du management stratégique du club sont en conséquence à trouver autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.

La compétition sportive entre clubs organisée en championnats par niveaux est au cœur du modèle. Elle asservit la formulation de la stratégie du club autant qu'elle donne le rythme

général à sa transformation. Les autres clubs ne sont pas les seuls acteurs gravitant autour du club. Dans cette pluralité d'acteurs, tous ne se sentent concernés par l'objectif compétitif du club. En conséquence, le club pour assurer son fonctionnement est incité à s'appuyer sur une convention négociée avec certains de ceux, parties prenantes de la réalisation de son objectif compétitif.

L'objectif compétitif du club découle de l'acceptation de la compétition et de l'inscription en championnats. En ce sens, la position de l'équipe première au sein de la pyramide compétitive participe du dimensionnement de l'ambition sportive du club, ambition portée par un leader et plus ou moins affirmée explicitement. Quelle que soit l'ampleur de cette ambition, le club articule sa gestion autour d'une gestion des ressources humaines majoritairement bénévoles, d'une gestion financière basée sur la recherche d'un équilibre budgétaire, d'une gestion matérielle consacrée à l'organisation de la pratique compétitive.

Le club évolue dans un contexte dépassant le strict cadre des acteurs. Le contexte nimbant le club, fait de règles, de réglementations et d'une tendance lourde à la professionnalisation joue comme régulateur externe du management stratégique du club alors que la régulation interne provient de son histoire, son identité et sa culture. De la confrontation de la dimension sportive, la gestion du club et des régulations interne et externe résulte un arbitrage stratégique.

En définitive, le management stratégique et ses transformations s'apprécient au regard de la trajectoire du club de saison en saison, différentes configurations stratégiques devraient pouvoir être mises en évidence. Les différentes configurations ainsi isolées tiendraient de la position de l'équipe première dans la hiérarchie sportive, des acteurs et de la convention qui unit le club à certains d'entre eux, des arbitrages entre objectif et ambition sportive, gestion du club et régulations interne et externe. Le passage d'une configuration à l'autre permettrait *in fine* d'apprécier la dynamique stratégique du club.

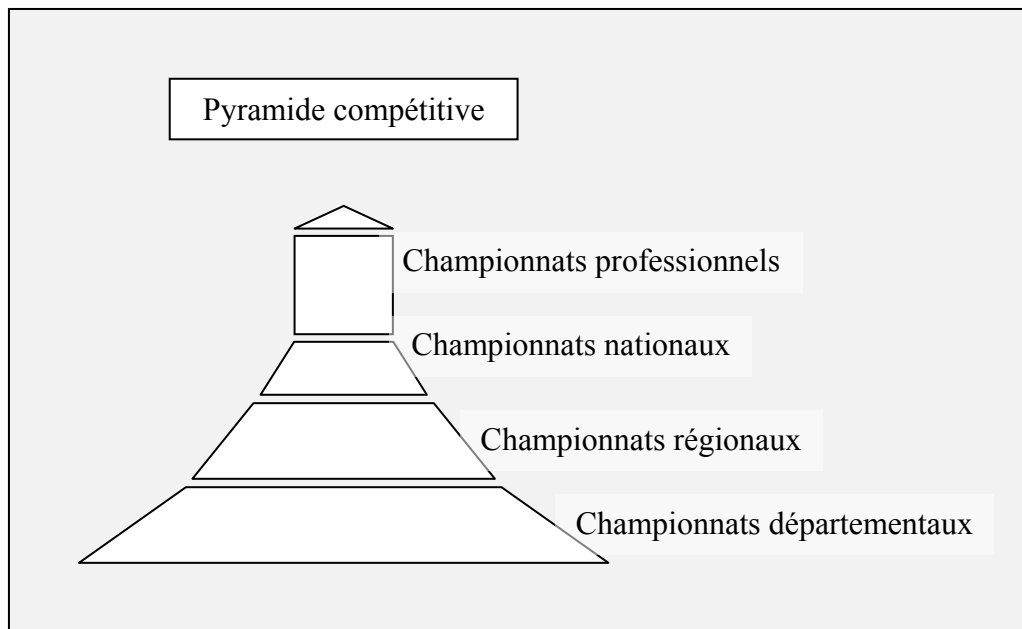
1. La structure du modèle

Les éléments constitutifs du modèle d'analyse de la formation et la transformation de la stratégie d'un club se distribuent en un cœur, la pyramide compétitive et une périphérie, la carte des acteurs et les dimensions de la stratégie.

1.1. La pyramide compétitive

La présentation de la pyramide sportive prolonge celle des différents niveaux de compétition déjà effectuée dans l'introduction de la thèse. Le fonctionnement même de la compétition sportive dans la mesure où il fixe les conditions de l'évolution du club dans la hiérarchie, vient contraindre le processus de décision stratégique. Par ailleurs, la forme de la pyramide compétitive, d'abord évasée à sa base puis progressivement resserrée pour devenir cylindrique aux échelons les plus élevés autorise à formuler l'hypothèse de stratégies différenciées selon le positionnement du club au sein de la hiérarchie sportive.

Figure 27 : Pyramide compétitive



1.1.1. Le champ contraint du processus de décision stratégique

Le fonctionnement de la compétition sportive, fondé sur un mode d'évolution annualisé amène à exclure le club quant à son choix d'échelon d'entrée dans la pyramide compétitive, affirmant ainsi la soumission du club à une décision qui lui échappe. Le seul pouvoir de décision dont disposerait un club se limiterait à celui de son entrée dans la compétition sportive par le plus bas des échelons. Le premier engagement auprès de la fédération organisatrice des compétitions sportives impose au club, après sa création, de prendre part à la compétition la plus faible qu'il soit. Le club ne disposerait pas plus de pouvoir de décision d'entrée dans la compétition à un autre échelon quelconque de la hiérarchie sportive. Le classement en fin de saison désignant les clubs promus et les clubs relégués s'en chargerait. Néanmoins, le club reste maître de la décision d'accepter ou de refuser sa participation à un quelconque échelon. Toutefois, la décision de refuser de participer à un championnat apparaît relativement exceptionnelle tout autant celle de sortir de toute forme de compétition. La première alternative marquerait une ambition sportive volontairement bridée par le club ou imposée par son contexte voire certains acteurs. La seconde alternative marquerait quant à elle la mise en sommeil de la vie sportive du club, synonyme de rétrogradation dans les échelons voire retour au plus bas niveau de compétition.

Le processus de décision stratégique se trouverait enserré au sein des règles d'organisation de la compétition telles définies par la fédération sportive, règles qui ne laisseraient que peu de latitude au club en matière d'évolution au sein de la pyramide compétitive.

1.1.2. Des stratégies différenciées selon l'échelon

Compte tenu de sa forme pyramidale, la compétition d'échelon en échelon offre un nombre dégressif de places aux prétendants à l'ascension. La relative facilité avec laquelle un club construirait son avantage compétitif, par anticipation des échelons supérieurs et distanciation de ses concurrents s'estomperait au fur et à mesure de son évolution vers le sommet de la pyramide. Autant il serait aisé pour un club évoluant à faible niveau de créer les conditions de promotion, autant cette possibilité se tarirait lorsque celui-ci se rapprocherait des divisions professionnelles ou les plus élevées. La multiplicité de possibilité d'anticipation des niveaux

supérieurs irait en se restreignant le long de la pyramide pour totalement disparaître une fois la première division atteinte.

Il est à noter à ce propos d'une part que l'avantage compétitif ne se révèle qu'à l'issue de la compétition¹³² et d'autre part que cet avantage est éphémère parce que détruit par le renouvellement de l'espace compétitif dès lors qu'il est acquis. Ceci permettrait de dire qu'un quelconque avantage compétitif avéré serait limité à une seule saison sportive. La nouvelle saison aurait pour vertu par la redistribution du "jeu" qu'elle opère de placer les compétiteurs dans des positions initiales identiques ce que l'adage "de l'égalité des chances à l'inégalité du résultat" illustre parfaitement. Pour une équipe sportive quelle que soit l'issue du championnat et la place qu'elle occupe dans la hiérarchie, la nouvelle saison sportive est synonyme d'incertitude. Elle offre tout autant la possibilité d'acquiescer voire de consolider l'avantage que celle de le détruire.

Au cours d'une même saison sportive et de saison en saison, les matches connaissent un glissement progressif d'une simple rencontre à un spectacle sportif. Dans un premier temps les rencontres se transforment de façon ponctuelle en spectacle à l'occasion de moments forts, tels les derbys ou les rencontres pour l'accession souvent en fin de championnat. Avec l'élévation dans la hiérarchie sportive, le spectacle sportif d'occasionnel devient permanent.

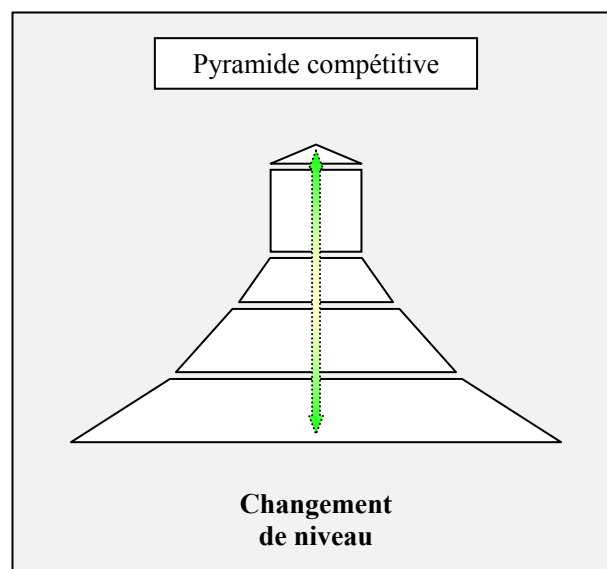
La structure du club s'étoffe. D'abord minimaliste, le club se dote au fur et à mesure de son évolution de structures en adéquation avec son niveau. Connaissant une progression vers le sommet de la pyramide, le club passerait d'un club monocéphale à un club bicéphale voire multicéphale. Le club monocéphale est un club à la tête d'une multitude d'équipes. Le club bicéphale serait quant à lui scinder en une section amateur à équipe multiple et une section professionnelle à équipe unique. Au club multicéphale viendrait s'adjoindre à minima un centre de formation. Cette distinction est d'autant plus essentielle qu'elle touche à l'équipe première. La gestion de l'équipe première, dans un premier temps du ressort du club monocéphale passerait dans les mains de la structure en charge de la section professionnelle.

¹³² rencontres et championnat

Sur le plan juridique le passage dans les divisions professionnelles s'accompagnerait d'une modification des statuts du club. Le club association serait scindé en club association pour la gestion de la section amateur et en société commerciale pour la gestion de la section professionnelle, l'équipe première. Ce changement de la structure juridique du club aurait une incidence sur le processus de décision stratégique en ce sens qu'il affecterait son mode de gouvernance. Le processus juridiquement assis sur les décisions prises en assemblée générale guidées par les orientations proposées par le président de l'association et son conseil d'administration laisserait la place à un processus basé sur des décisions prises en conseil d'administration de la société commerciale, établissant *de facto* un transfert de pouvoir. Le pouvoir un temps fondé sur une « légitimité démocratique » serait remplacé par un pouvoir fondé sur l'acquisition de titre de propriété. Au pouvoir de décision des sociétaires se substituerait le pouvoir de décision des propriétaires.

Tels exposés, ces propos laisseraient supposer des stratégies différenciées selon le niveau de compétition auquel évolue un club. De la traditionnelle stratégie consistant à l'anticipation d'échelons le club n'aurait d'autre choix que de reconsidérer sa stratégie, la précédente ayant atteint ses limites d'efficacité. La reformulation serait l'occasion pour le club d'affirmer de nouvelles orientations stratégiques.

Figure 28 : Le changement de niveau au sein de la pyramide compétitive



Au fur et à mesure de l'évolution du club vers le sommet de la pyramide, la stratégie sportive consistant à anticiper les niveaux de compétition s'avérerait de moins en moins opérante. Le club se verrait contraint de composer une nouvelle "configuration stratégique" sous peine de se voir entravé dans la réalisation de ses objectifs compétitifs.

1.2. La carte des acteurs

L'ouverture du club sur son environnement met en évidence une diversité d'acteurs aux intérêts variés. La présentation de la carte des acteurs prolonge les attendus antérieurs relatifs au modèle de club en parties prenantes pour s'étendre aux acteurs de son contexte. Le club établirait conventionnellement des relations avec seulement certains de ces acteurs. Conventions et conventions seraient amenés à varier au fil des ans.

Tout d'abord, il semble intéressant de s'attacher à la diversité des acteurs. La diversité serait une composante intéressante dans la mesure où plus nombreux seraient les acteurs, aux caractéristiques hétérogènes et aux interactions variées, accru serait le potentiel d'adaptation. Dans cette pluralité d'acteurs, tous ne se sentiraient concernés par l'objectif sportif du club. En conséquence, le club pour assurer son fonctionnement serait incité à s'appuyer sur une convention négociée avec certains de ceux, parties prenantes de la réalisation de son objectif compétitif.

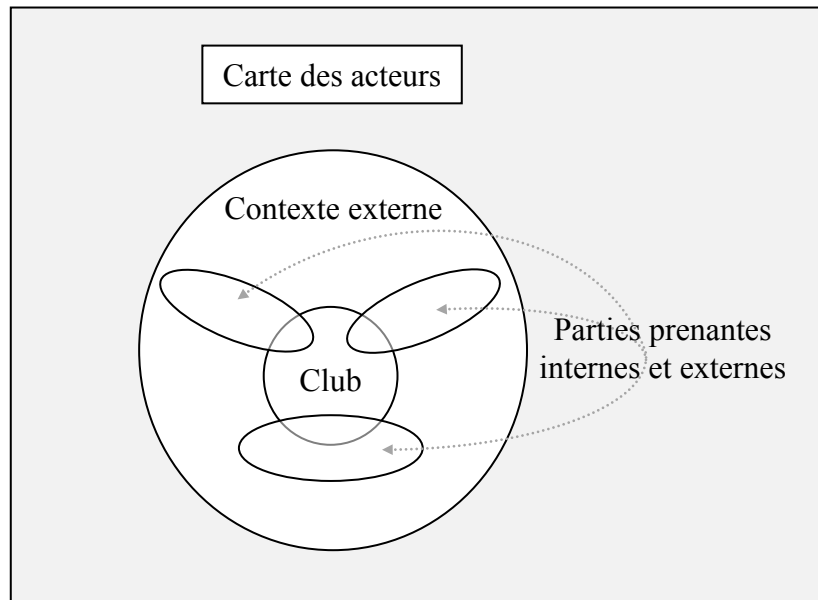
1.2.1. Une pluralité d'acteurs

Une identification exhaustive des acteurs liés de près ou de loin à la vie d'un club est quasi chose impossible tant ils sont nombreux, variables et parfois inattendus. Certains relèveraient de la société civile comme les pratiquants, les éducateurs ou encore les dirigeants, d'autres relèveraient des pouvoirs publics comme par exemple le ministère chargé des sports ou la commune et des instances sportives comme la fédération sportive ou la Ligue professionnelle par exemple, d'autres enfin relèveraient du monde économique comme les sponsors ou les médias. L'intérêt tient de la possibilité de distinguer les parties prenantes des acteurs. Seules les parties prenantes seraient potentiellement liées à l'objectif sportif du club.

Les acteurs de la société civile sont à compter parmi la population principalement locale. La population locale est à l'origine de l'engagement volontaire des membres du club. Les adhérents essentiels d'autant qu'un club assure une bonne part de sa pérennité par un nombre d'adhérents importants. Or, du temps est nécessaire à hausser ses effectifs.

Les acteurs des pouvoirs publics et sportifs titulaires du pouvoir édicter des règles et des réglementations disposeraient d'organes propres à leur mise en œuvre et à leur contrôle. L'état doté d'une administration de mission se révélerait être un acteur pluriel¹³³. Il en irait de même des collectivités locales, dont la répartition répond à un découpage administratif, dotées de compétences distinctives. Les acteurs du monde économique, par leurs soutiens financier et médiatique, seraient des acteurs importants entourant le club. Sponsors et télévision ne pourraient dans cette catégorie d'acteur être ignorés des clubs.

Figure 29 : Carte des acteurs



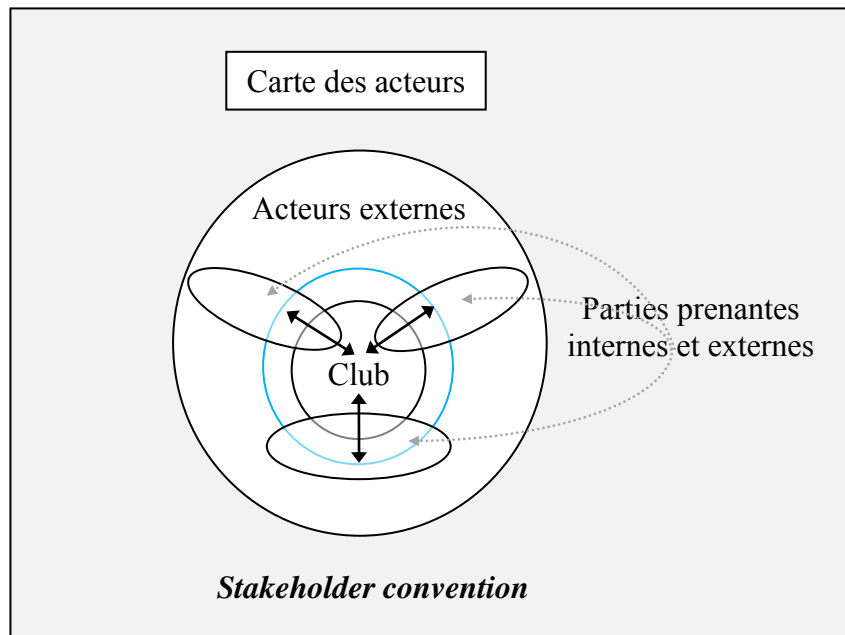
¹³³ A titre d'exemples : Préfecture ou sous préfecture pour l'enregistrement des actes de l'association, ministère chargé des sports et ses services déconcentrés pour l'enregistrement des demandes de subventions, juridictions financières (chambre régionale des comptes pour son activité de conseil) et judiciaires civiles et pénales (tribunaux pour l'engagement de la responsabilité des dirigeants liée à la réalisation d'un risque)

Les parties prenantes plus encore que les acteurs, aussi nombreuses qu'inégales et diversifiées, adopteraient infailliblement des comportements dissemblables face aux évolutions du club dans le temps, modifiant d'autant la carte des acteurs. La carte connaîtrait des modifications dues aux variations du nombre d'acteurs dans le temps, certains apparaissent (agents sportifs, intermédiaires, joueurs professionnels, entraîneurs), d'autres disparaissent (sponsor local / sponsor régional / sponsor national, dirigeants de la section professionnelle), dues aux variations du nombre de parties prenantes au sein de chaque classe (effectifs du club, spectateurs, annonceurs et sponsors, médias, collectivités territoriales), ou encore dues aux variations de la proportion relative des classes de parties prenantes les unes par rapport aux autres consécutivement à la variation du besoin de ressources à collecter, en particulier financières.

1.2.2. La *Stakeholder convention*

La *Stakeholder convention* correspond au choix du club (principe d'indépendance) des parties prenantes à la réalisation de son objectif compétitif, de la proportion des parties prenantes regroupées en classes (principe de non-hiérarchisation). De la même manière, la *Stakeholder convention* correspond à la détermination par le club de la nature de la relation d'échange (principes d'interdépendance et de bijectivité), de la quantité et la qualité (principe d'asymétrie) de la relation.

Figure 30 : La *Stakeholder convention*



Puisqu'une *Stakeholder convention* est une construction abstraite, sa réalité tient de la convergence des volontés des parties prenantes vers un objectif commun. En se structurant autour d'une même finalité, la *Stakeholder convention* s'organise en synergie, entendue dans le sens d'une action coordonnée de plusieurs parties prenantes. Un club quelle que soit son ambition sportive nécessite l'engagement de l'ensemble des parties prenantes de la convention ; les pratiquants consentent des efforts de temps et parfois d'hygiène de vie, les sponsors et les collectivités, des efforts financiers, etc. Le consensus entre les parties prenantes du club semble relativement aisé, la *Stakeholder convention* en est l'expression, mais pas autant que cela.

Le renouvellement de la *Stakeholder convention* est lié à la façon dont le club opère le traitement de la relation d'échange. Le traitement de la relation va d'un traitement collectif à un traitement individualisé de cette relation. Variation de la nature de la relation, variation des propositions de valeurs et des modes de collectes de ressources sont autant de facteurs propices au renouvellement de la *Stakeholder convention*. La variation de la nature de la relation d'échange peut transiter entre une forme marchande, redistributive et réciprocaire. Ainsi sous l'effet d'une modification de la logique interne d'une des parties prenantes, le club

peut être amené à reconsidérer la forme revêtue par la relation d'échange. La forme de l'échange peut dans l'exemple d'un joueur naviguer entre une forme marchande, redistributive ou réciprocaire. La forme marchande correspond au joueur à statut professionnel¹³⁴, la forme redistributive au joueur professionnel du club¹³⁵ et la forme réciprocaire au joueur amateur¹³⁶.

Les variations de collecte de ressources se manifestent en liaison à l'évolution du club dans la hiérarchie sportive. Il en va tout autant des variations des propositions de valeur, pendant de la collecte de ressources.

La collecte de ressources connaît des variations quantitatives et qualitatives. D'un point de vue quantitatif, les besoins en ressources évoluant en fonction du volume d'activité du club et/ou du niveau de compétition imposent une collecte à la hauteur de ces besoins. Tel est le cas par exemple des ressources financières soumises au principe de l'équilibre annuel des comptes obligeant le club à disposer d'une gamme plus ou moins étendue de services et de produits au-delà des traditionnelles cotisations des membres et contributions des collectivités territoriales. D'un point de vue qualitatif, la collecte de ressources peut se modifier pour un même type de parties prenantes. Ainsi, l'apport de ressources humaines bénévoles plaide pour une plus ou moins grande spécialisation, le club pouvant accueillir tantôt des bénévoles de bonne volonté, tantôt avoir une propension à l'accueil de compétences plus spécifiques.

La proposition de valeur connaît également des variations tant quantitativement que qualitativement. Par exemple, sur le plan quantitatif, une identique proposition de valeur du club peut concerner davantage de parties prenantes. Ainsi, la proposition de valeur du club peut concerner davantage de spectateurs selon la nature de la rencontre et du niveau de championnat où elle se déroule. Par exemple, sur le plan qualitatif, la proposition de valeur du club peut se modifier pour une partie prenante similaire. Ainsi, la proposition de valeur du club à un annonceur peut se limiter à un encart publicitaire sur son calendrier annuel ou un panneau publicitaire dans l'enceinte sportive alors que celle faite à un sponsor principal doit

¹³⁴ Un joueur à statut professionnel est un joueur qui participe aux championnats professionnels.

¹³⁵ Le joueur, salarié du club, répartit son activité entre sa participation aux rencontres du championnat et d'autres tâches d'encadrement d'équipes ou d'administration du club.

¹³⁶ Le joueur ne tire d'autres bénéfices que le plaisir de sa pratique compétitive organisée par le club.

être reconsidérée. Flochage sur le plastron du maillot, mise à disposition de loges, aménagement d'un espace de réception privé sont autant de propositions de valeur attendues d'un principal sponsor.

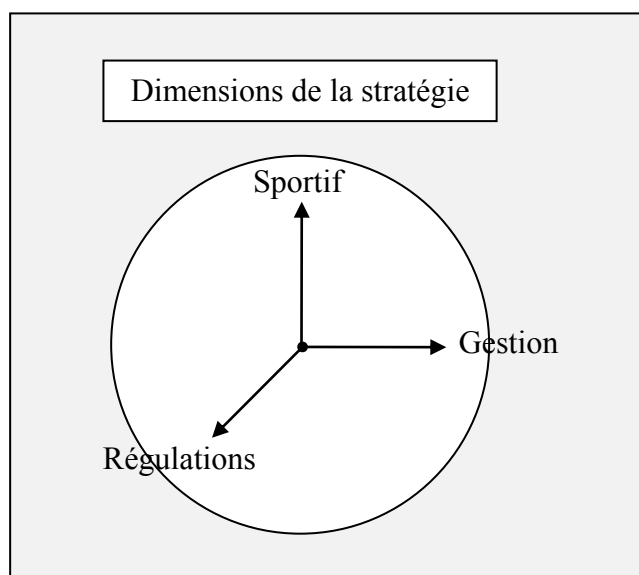
En définitive, le club connaît tout un panel de variations qui contribue à l'existence d'une pluralité de *Stakeholder conventions*.

Si le management stratégique du club s'appuie sur une convention dont le club se dote, il découle tout autant d'une ambition, d'un mode de gestion, d'une histoire, d'une identité et d'une culture singuliers. Le management stratégique émane aussi de la tendance à la professionnalisation des individus et des structures ainsi que des règles institutionnelles que le club interprète selon les buts qu'il s'est assignés.

1.3. Les trois composantes de la stratégie

La stratégie d'un club serait enchâssée dans un triptyque composé d'une dimension sportive, d'une dimension gestion et d'une dimension régulation. De la confrontation de ces trois dimensions résulte un arbitrage stratégique.

Figure 31 : Stratégie tri dimensionnelle



1.3.1. La dimension sportive

La dimension sportive est traditionnellement la dimension dominante d'un club sportif. Néanmoins, comme cela a pu être évoqué précédemment un club à quelque niveau que ce soit pouvait être animé d'une ambition sportive ou en être dépourvue. Dans le premier registre a également été distingué une propension pour l'excellence où l'ambition ne serait jamais totalement assouvie d'une satisfaction procurée par l'atteinte d'un niveau donné de compétition où l'ambition serait pleinement comblée. Ces trois alternatives d'ambition inassouvie, ambition comblée et absence d'ambition, pouvant se manifester à n'importe quel moment de l'histoire du club, en conditionneraient la stratégie dans son élaboration et sa mise en œuvre.

Il en ressort que la dimension sportive est envisagée au regard de la façon dont un club aborde la compétition sportive. Si certains clubs souhaitent évoluer au sein de la hiérarchie compétitive, d'autres se satisfont pleinement de leur situation. Derrière cette façon d'aborder la compétition se cache une ambition sportive plus ou moins prononcée portée par quelques individus élevés au rang de leaders.

1.3.1.1. L'ambition sportive et leadership

L'ambition sportive, telle formulée en introduction, est ce désir dont certains individus sont particulièrement animés à partir duquel s'articule l'ensemble de la dynamique sportive d'un club. L'ambition s'accompagne d'un acteur qui affirme une forme de domination au sein du club. Il faut compter parmi ces acteurs le président, l'entraîneur et certains joueurs qui à un moment ou à un autre de la vie du club s'érigent en véritables leaders porteurs de l'ambition sportive du club. Le leadership naviguerait de personnes en personnes au cours du temps, situation autant due à l'évolution au sein de la pyramide qu'au renouvellement des personnes.

Dans un club du sommet de la pyramide, le président est animé d'un sens de l'autorité et de la discipline articulés autour de la concertation et du dialogue. Cette autorité lui émane de la passion qui l'anime. L'exemplarité l'autorise à fédérer en donnant envie aux autres de se dépasser. En qualité de bénévole, le président de club outre le fait de donner de son temps, apporte sa caution personnelle pour une autorisation de découvert bancaire parfois très conséquent.

Il s'agit donc pour le club de bien aborder la compétition et de veiller à la mise en œuvre d'une gestion en adéquation avec celle-ci.

1.3.1.2. La façon d'aborder la compétition

La façon d'aborder la compétition peut se caractériser par trois types de situations particulières.

Un club quel que soit son niveau peut être animé d'une ambition d'excellence sportive. Dans la mesure où l'excellence sportive repose implicitement sur le passage de niveau de compétition et l'accès au titre, l'ambition puiserait de l'objectif compétitif toute sa puissance. Le club ambitionnerait le sommet de la pyramide compétitive et mettrait tout en œuvre pour y parvenir. En tout premier lieu, le club a le souci de la composition d'une équipe suffisamment talentueuse pour assurer un avantage compétitif durable.

Un club inscrit dans un championnat officiel peut pleinement se satisfaire de sa situation. Le club n'aurait d'autre ambition que de se maintenir au même niveau de compétition. Disposant d'un avantage compétitif notoire lui permettant de conserver son rang durablement, le club ne serait pas nécessairement enclin à avoir des visées sur les échelons supérieurs. Pour autant, la participation à un championnat digne de son rang, affirmant son objectif compétitif, constituerait le vecteur de l'évolution du club dans le temps. Il est assez fréquent de voir un club se prolonger de saison en saison à un même niveau de compétition. Dans ce type de situation le manager se substituerait au leader.

Enfin, il existe une situation où le club est totalement dépourvu d'ambition. Dans un premier cas de figure, le club ne connaîtrait pas d'objectif compétitif. Dans un second cas de figure, le club serait toujours mû par un objectif compétitif. Toutefois, désillusionné et désabusé le club ne tiendrait plus que par ses joueurs et ses entraîneurs. Cette situation fort préjudiciable incite au départ des meilleurs, phénomène qui vient accentuer la dynamique de la spirale descendante. Faute de leader, le club ne doit son existence que par la présence de certains passionnés.

1.3.2. La dimension gestion

La gestion d'un club, différente de celle d'une entreprise, s'articule autour d'une gestion de ressources humaines majoritairement composées de bénévoles et minoritairement de personnels rémunérés, d'une gestion financière basée sur un équilibre budgétaire de plus en plus incertain lorsque le club se dirige vers les sphères les plus élevées de la compétition et d'une gestion des ressources matérielles essentielle pour l'organisation dans de bonnes conditions de la pratique compétitive.

À la différence de l'entreprise, un club doit accepter d'intégrer dans sa gestion une part de fatalisme et d'aléatoire¹³⁷. Cela signifie qu'une gestion exemplaire en amont de la rencontre (avoir recruté les meilleurs joueurs, le meilleur entraîneur, le meilleur staff médical, etc.) ne

¹³⁷ une élimination inattendue en Coupe d'Europe alors que l'équipe était la meilleure "sur le papier", par exemple.

suffit pas à garantir le succès sportif. A se rapprocher du sommet de la pyramide, la gestion des clubs semble davantage s'apparenter à une gestion d'entreprise.

1.3.2.1. La gestion des ressources humaines

L'une des grandes singularités de la gestion d'un club réside dans des ressources humaines majoritairement bénévoles, des élus et des permanents salariés. Cette gestion repose sur le malentendu originel de la compétence limitée des bénévoles du club et plus particulièrement de ses dirigeants.

La gestion des bénévoles demande une attention particulière. Le bénévole est indispensable au fonctionnement de l'organisation qui n'a pas les moyens financiers de dégager une masse salariale suffisante. Il est attendu du bénévole une prestation de qualité en phase avec les enjeux sportifs et le niveau des investissements financiers engagés. Pourtant, aucune relation contractuelle ne le lie au club. La gestion des ressources humaines bénévoles est donc extrêmement délicate sur le plan psychologique. Parce qu'il est à la recherche de reconnaissance, le bénévole demande une écoute plus que nécessaire tout en conservant à l'esprit la nécessité d'une rétribution symbolique¹³⁸.

La gestion des joueurs est également particulière. La carrière d'un joueur excède rarement quinze ans aux termes desquels il sort physiquement usé voire psychologiquement épuisé. Il est amené à gérer une pression plus ou moins forte sur des périodes très courtes, à être capable de se remotiver à l'occasion de chaque match y compris ceux qui présentent un moindre enjeu¹³⁹. Le recrutement d'un joueur talentueux se focalisant sur ses qualités techniques et relationnelles est relativement aisé à effectuer¹⁴⁰. Il suffit de visionner des matchs, discuter avec les individus les entourant.¹⁴¹

1.3.2.2. La gestion des ressources financières

¹³⁸ Invitation aux réceptions, mention dans les discours, journaux ou les éditoriaux, etc.

¹³⁹ dans l'entreprise, l'effort demandé serait davantage lissé, étalé dans le temps.

¹⁴⁰ *a contrario* déceler le talent s'avèrerait plus délicat en entreprise.

¹⁴¹ Parents, anciens entraîneurs, partenaires, adversaires, dirigeants, ou encore intermédiaires, agents.

La gestion financière réside dans la recherche d'un équilibre budgétaire. Si dans l'entreprise, il y a des recettes et des dépenses, dans le club il y a peu de recettes et beaucoup de dépenses. Toute l'énergie passe dans la recherche de financements extérieurs. Au fur et à mesure de sa progression dans les échelons, le club est amené à étendre son offre de produits pour déborder des seuls produits sportifs et s'ouvrir à des produits périphériques destinés à lui garantir un minimum de pérennité. Comme l'incertitude du résultat pèse directement sur les performances économiques des produits spectacles (billetterie, abonnements) et pratiques (adhésions au club), le club est conduit à commercialiser des produits supposés moins dépendants des résultats. Le club est incité à une diversification empruntant deux axes principaux. La diversification concerne d'une part, toute une série de produits tendant à la valorisation des infrastructures¹⁴², d'autre part, des produits tendant à valoriser et à distribuer la marque¹⁴³. D'où la nécessité de respecter des normes comptables applicables aux entreprises.

1.3.2.3. La gestion des ressources matérielles

La gestion matérielle est consacrée à l'organisation de la pratique compétitive. Afin d'assurer le déroulement de la pratique sportive de leurs adhérents, les clubs sont amenés à investir l'espace public, espace public pour lequel autorités politique ou religieuse s'affirment comme de véritables partenaires, authentiques parties prenantes de l'activité des clubs sportifs. Les clubs vont fort logiquement se tourner vers ces partenaires pour disposer d'installations, conditions premières et non moins fondamentales à la réalisation de leurs ambitions sportives. Plus que tout autre élément, l'équipement sportif¹⁴⁴ se trouve au fondement du club sportif. L'équipement sportif se présente comme le cœur névralgique du club.

L'évolution d'un club sportif oblige à la fois pour l'entraînement et pour les compétitions de disposer d'installations matérielles référentes spécifiquement dédiées au club lui procurant une autonomie propice à son développement. L'équipement sportif s'associant totalement à la trajectoire de vie du club l'oriente et la réfléchit tout en même temps à travers sa

¹⁴² hôtellerie, restauration, spectacles, visites du stade, musées, séminaires d'entreprises, etc.

¹⁴³ produits dérivés

¹⁴⁴ L'équipement sportif est le lieu où se déroule la pratique sportive. Il peut n'être qu'une simple aire de pratique en extérieur tout autant qu'un établissement pourvu d'une importante capacité d'accueil.

modernisation, sa relocalisation voire sa dénomination¹⁴⁵. Ce lieu focalise toutes les attentions de façon aussi éphémère que régulière. Tous les quinze jours¹⁴⁶, le temps d'un match, l'équipement sportif devient l'unique lieu dans lequel la pratique devient, à bien des égards, un spectacle. Lieu où se déroulent les moments forts de la vie du club, l'équipement sportif représente un pôle attracteur fort vers lequel converge l'ensemble des parties prenantes du club. Les joueurs y réalisent leur pratique, coordonnée par les dirigeants, parfois sous les encouragements du public. Lors des matches décisifs pour l'accession¹⁴⁷, l'affluence est telle que la jauge de l'équipement s'avère souvent insuffisante à accueillir tout le public. Les collectivités en sont propriétaires après l'avoir financé. Les sponsors s'y exposent par les panneaux publicitaires affichés et les places réservées. Les médias y viennent pour puiser leur matière première dont ils se chargent ensuite de faire l'écho.

Le siège social représente pour sa part le centre administratif du club. Dans bien des cas, en particulier celui des clubs les plus modestes, le siège se résume à une simple adresse administrative fournie par nécessité légale¹⁴⁸. A l'inverse, le siège peut devenir la vitrine du club¹⁴⁹, véritable pôle symbole de son pouvoir, de son prestige et de son dynamisme. Le siège social incarnerait le lieu où s'organise en amont et en aval la pratique sportive. A l'évidence, le siège se verrait déserté lors du temps de la pratique¹⁵⁰.

Si équipement sportif et siège social fourniraient des indices forts de l'ambition sportive du club, l'équipement sportif apparaît en dernier lieu comme l'élément central du club, quels que soient son niveau, son importance et son ambition.

¹⁴⁵ L'association d'un stade à une équipe est très prononcée en football (stade Abbé Deschamps, stade Vélodrome, Parc des Princes, stade Marcel Saupin, stade Bollaert par exemple).

¹⁴⁶ L'organisation est ainsi faite que les rencontres sportives se déroulent un week-end sur deux à domicile.

¹⁴⁷ Il en irait de même pour les matches qualifiés de derby opposant deux clubs proches géographiquement.

¹⁴⁸ L'exigence des textes officiels se limite à l'existence d'une adresse postale de référence sans plus de précision. Fréquemment le lieu de résidence du président, l'adresse de la mairie ou celle de l'équipement sportif principal tiennent lieu de siège social. Le siège se pose comme une donnée initiale et fondatrice qui, par la suite, évolue rarement voire jamais.

¹⁴⁹ le siège social est souvent le centre de la mémoire du club par le biais de l'exposition, plus ou moins ostentatoire, des photos de ses héros, des trophées et des articles rappelant les moments forts de l'histoire du club.

¹⁵⁰ à l'exception de celui situé au sein même de l'équipement sportif.

1.3.3. La dimension régulation

Ce paragraphe a pour objet de décrire ce que représente la dimension régulation. L'emploi ici du concept de régulation adopte la définition "organisationnelle" telle proposée par Delvaux (2001). Pour Delvaux, la régulation est définie comme le "*fonctionnement intégré des éléments structurant les conduites et les coordinations d'actions*"(Delvaux, 2001 : 10). Le concept de régulation¹⁵¹ renvoie à la notion d'un « tout » composé d'éléments divers ayant chacun un mode de fonctionnement propre. Loin d'être une simple juxtaposition d'éléments, le « tout » admettrait des processus d'ajustement entre ces éléments. Ces processus s'opèreraient de manière interne, sans recours à une quelconque intervention extérieure directe, dans la mesure où chacun des éléments disposerait de caractéristiques lui permettant de s'ajuster aux autres et réciproquement. La régulation suppose ainsi que la survie du « tout » dépend de la capacité des différents éléments qui le composent de tenir compte des modifications des contraintes externes sans jamais remettre fondamentalement en cause ce « tout ». En matière d'organisation, la régulation impliquerait la clôture du système régulé considérant alors comme un tout son fonctionnement. L'idée de fonctionnement correct et régulier et celle du maintien de l'entité associées à la notion de régulation supposeraient l'intégration des divers éléments dans une totalité capable de maintenir sa cohésion à travers le temps, en s'adaptant, sans se dénaturer, à des situations historiques partiellement imprévues.

Un club serait confronté à une double régulation¹⁵². Une régulation interne et une régulation externe. La régulation serait interne car endogène au club. En cela, les orientations stratégiques ne pourraient être déterminées en toute ignorance de l'histoire, l'identité et la culture du club. La régulation externe serait exogène au club, les acteurs organisationnels ne disposant quasiment d'aucun levier pour infléchir de tendance sociale de la professionnalisation du sport, pas même d'un quelconque pouvoir d'intervention sur les

¹⁵¹ Etymologiquement le mot "réguler" vient du bas latin « *regulare* », signifiant régler, diriger.

¹⁵² La régulation dont il s'agit ici admettrait une certaine proximité avec le concept "d'intelligence organisationnelle" reconnaissant la dépendance de l'organisation vis-à-vis de sa mémoire lors de changements dans l'environnement. Lors d'un changement lent, la mémoire organisationnelle aiderait l'organisation. Les solutions précédemment apprises n'auraient qu'à être extraites et dupliquées aux cas semblables. Au contraire, lors d'un changement rapide, cette mémoire pourrait entraîner l'organisation dans une mauvaise direction, la bloquant dans un mode de pensée et d'action qui n'est plus adapté. La faculté propre à l'organisation de repérer, de comprendre et d'intégrer les changements environnementaux viendrait ici influencer sur ses performances.

institutions publiques et sportives quant à la fixation des règles générales et réglementations spécifiques.

1.3.3.1. La régulation interne

L'histoire du club se caractériserait par un certain nombre de faits marquants petits ou grands, glorieux ou obscurs de la vie du club. L'histoire sportive est figurée par la trajectoire du club au sein de la hiérarchie sportive. La trajectoire laisserait apparaître toutes les scories de cheminement. L'histoire sportive du club viendrait aussi de son palmarès sportif, de ses joueurs illustres, de ses Présidents successifs. Par ailleurs, l'histoire du club est également imprégnée de son histoire relationnelle. L'histoire relationnelle serait le reflet des relations antérieures du club avec ses parties prenantes. Il s'agit bien ici de la dimension managériale qui dans sa traduction stratégique amène le club à définir ses modes de relations eu égard à son objectif compétitif et à l'adhésion de certains acteurs parties prenantes de cet objectif. Enfin, l'histoire du club serait l'écho de ses orientations stratégiques antérieures auxquelles auraient pu prendre part joueurs, entraîneurs ou Présidents.

L'identité du club serait conçue comme un ensemble de valeurs, de symboles, de représentations, de normes et de comportements partagés, de façon plus ou moins implicite, par l'ensemble de ses membres et qui donne un sens à leur engagement dans le projet collectif. Le changement identitaire ne va donc pas de soi car il touche à des routines intériorisées relativement stables. L'introduction de techniques managériales, le recrutement de « professionnels » ou l'arrivée des sponsors au sein des clubs pourraient être sources de résistances, de conflits et de crises. En fait, il y a changement d'identité à partir du moment où la réorganisation structurelle du club se traduit par un nouvel ordre organisationnel qui en bouleverse le fonctionnement. La forme juridique du club, son siège social ou encore son équipement sportif participeraient de ce bouleversement. L'identité d'un club parce que pas aussi permanente ne se confond pas systématiquement avec sa culture.

La culture du club serait liée à sa territorialité. Si bien que, la culture, solidement implantée car issue du lent travail du temps, participerait d'une certaine forme de prédétermination des

choix des acteurs. Les choix seraient en quelque sorte imposés perdant au fil du temps leur nature de choix. Aux choix se substitueraient reproduction et reconduction.

1.3.3.2. La régulation externe

La régulation externe se manifeste par une tendance à la professionnalisation des personnes et de structures, des règles et réglementations des pouvoirs publics et des instances sportives.

La professionnalisation est certainement le phénomène de société le plus marquant ayant progressivement pénétré les clubs. Professionnalisation des athlètes, des entraîneurs et des structures se sont progressivement imposés au point qu'aujourd'hui les clubs des divisions les plus élevés sont assimilés à de véritables unités économiques. Le processus de professionnalisation a débuté par les joueurs, les entraîneurs pour ensuite s'étendre aux structures. Les joueurs sont passés d'un amateurisme marron à un professionnalisme officiel. Les entraîneurs diplômés ont été autorisés à exercer contre rémunération, les structures se sont étendues de la forme associative à la forme de société commerciale. La professionnalisation que connaissaient les clubs du haut de la pyramide compétitive s'est diffusée aux strates inférieures. Ceci étant, un club ne disposerait d'aucun pouvoir d'infléchir cette tendance à la professionnalisation.

L'intervention publique dans le domaine du sport, accompagnant plus que devantant ce phénomène de professionnalisation¹⁵³, s'exerce essentiellement à travers la réglementation de ces activités. Les clubs sportifs sont naturellement astreints au respect des réglementations horizontales, générales à toutes les organisations (droit civil, droit du travail, droit des assurances, droit fiscal, droit social...). Les réglementations spécifiques peuvent être regroupées en trois catégories. Les réglementations techniques soumettent l'exercice d'une activité au respect de certaines règles. Par exemple obligation est faite de posséder un diplôme "Brevet d'Etat d'Educateur Sportif" pour exercer contre rémunération. Les réglementations économiques limitent l'accès au secteur d'activité. Un propriétaire d'un club professionnel ne

¹⁵³ Un secteur professionnel existe en cyclisme, tennis, golf, boxe en sports individuels, et pour les sports collectifs, en football, basket-ball masculin et féminin, rugby, handball, Hockey sur glace, volley-ball, rugby à XIII.

peut l'être d'un autre club professionnel de la même discipline sur le territoire national. Un contrôle administratif, notamment de la chambre régionale des comptes¹⁵⁴, peut potentiellement être effectué dès lors que le club bénéficie d'aide et de fonds publics.

Les instances sportives ont également accompagné cette montée du professionnalisme par la création d'une ligue professionnelle et une modification des formules des championnats organisées par elle. Au demeurant, les règlements des instances sportives s'imposent au club comme une forme impérative vis à vis de laquelle le club ne dispose que du seul pouvoir de s'y conformer. En fait, le club dispose d'un pouvoir inaliénable l'autorisant à participer au processus d'élaboration des règles et réglementations de la compétition sportive. En intégrant par exemple les instances sportives¹⁵⁵ le club peut participer à l'élaboration des formules sportives des différents championnats selon le niveau où il se situe. Pour ce qui est des règles et réglementations des pouvoirs publics, le club dispose du pouvoir par exemple de participer au processus d'élaboration des règles d'attribution des installations sportives et des horaires d'utilisations des équipements.

Parallèlement à la professionnalisation croissante du sport, une convention collective s'est imposée comme nécessaire. Depuis 1991, les partenaires sociaux du champ sport ont entamé des négociations qui ont abouti en 2005 à la signature et l'entrée en vigueur d'une convention collective nationale du sport¹⁵⁶. Progressivement les disciplines sportives notamment celles disposant d'un secteur professionnel ont mis en œuvre cette convention collective nationale du sport¹⁵⁷. Les conséquences de la convention collective nationale du sport se répercutent auprès des clubs. Les clubs employeurs enregistrent un accroissement du coût du travail et

¹⁵⁴ Les chambres régionales des comptes sont nées de la décentralisation, en 1982. Elles disposent d'un important pouvoir d'information, notamment auprès des associations qui bénéficient de concours financiers locaux, une façon d'obtenir la correction des irrégularités et le redressement des erreurs de gestion. Ces juridictions financières, Cour des comptes y compris, ont opéré plus de 400 rapports d'information relatifs aux clubs sportifs.

¹⁵⁵ Par exemple Commission sportive du comité départemental, de la ligue régionale, de la fédération, de la ligue professionnelle.

¹⁵⁶ La convention collective nationale du sport est un accord écrit résultant du principe de la négociation entre les représentants des employeurs et les organisations syndicales de salariés. Elle régit les conditions d'emploi, de travail et les garanties sociales des salariés de la branche sport.

¹⁵⁷ les conventions collectives du rugby et du basket-ball sont très récentes puisque signées en 2005. La Charte du football professionnel assimilée à une convention collective est antérieure, datant de 1985.

organisent le dialogue social, domaines pour lesquels les clubs étaient traditionnellement peu habitués.

La réglementation à laquelle est soumis le club diffère selon l'échelon de la pyramide compétitive auquel il se situe. Il en résulte que le management stratégique du club se trouve dans une situation où la stabilité n'est pas de mise.

2. La dynamique temporelle

La dynamique temporelle est à comprendre dans un premier temps au sens de l'évolution du club au sein de la pyramide compétitive. Cette évolution est inscrite dans une immuable régularité temporelle spécifique de la compétition sportive. Cette évolution se répercute sur la carte des acteurs et modifier la *Stakeholder convention*. En engendrant des modifications aux dimensions sportive, gestion et régulations, le mouvement évolutif du club le long de la pyramide compétitive déstabilise pareillement l'arbitrage stratégique.

2.1. Une immuable régularité temporelle

La question de la temporalité est essentielle puisque c'est à partir de cette temporalité que va se poser le management stratégique d'un club. La temporalité servira à la compréhension du fonctionnement du modèle. Dans le cadre de la compétition entre clubs, la saison sportive marque une temporalité originelle. Calquée sur le calendrier scolaire, la saison sportive débute en septembre pour s'achever au cours des mois de mai ou juin. Sur l'ensemble de sa durée, la saison sportive dicte le rythme au club en définissant l'état, les caractéristiques et les rapports entre les différents acteurs. Ainsi, le droit d'engagement à une compétition acquitté par le club en début de saison à sa fédération d'affiliation n'est valable que pour la durée de celle-ci au maximum. Chaque nouvelle saison exige de nouveaux droits. Le manquement à cette règle se traduit immédiatement par l'éviction du club des compétitions organisées par sa fédération d'affiliation.

L'entre deux saisons sportives constitue un moment fort de cette temporalité dans la mesure où cette période marque l'articulation du passé et de l'avenir propice aux changements stratégiques. Les éventuels changements stratégiques sont inéluctablement considérés en assemblée générale, l'organe décisionnel suprême d'un club. L'assemblée générale est en principe le lieu où se décide la stratégie du club. Si elle a pour vocation à réunir l'ensemble des parties prenantes concernées, essentiellement mais pas exclusivement les adhérents qu'ils soient pratiquants, dirigeants ou simples bénévoles, l'assemblée générale est souvent dépossédée du management stratégique à poursuivre au profit du conseil d'administration, du bureau et du président, se limitant à valider les orientations préalablement décidées.

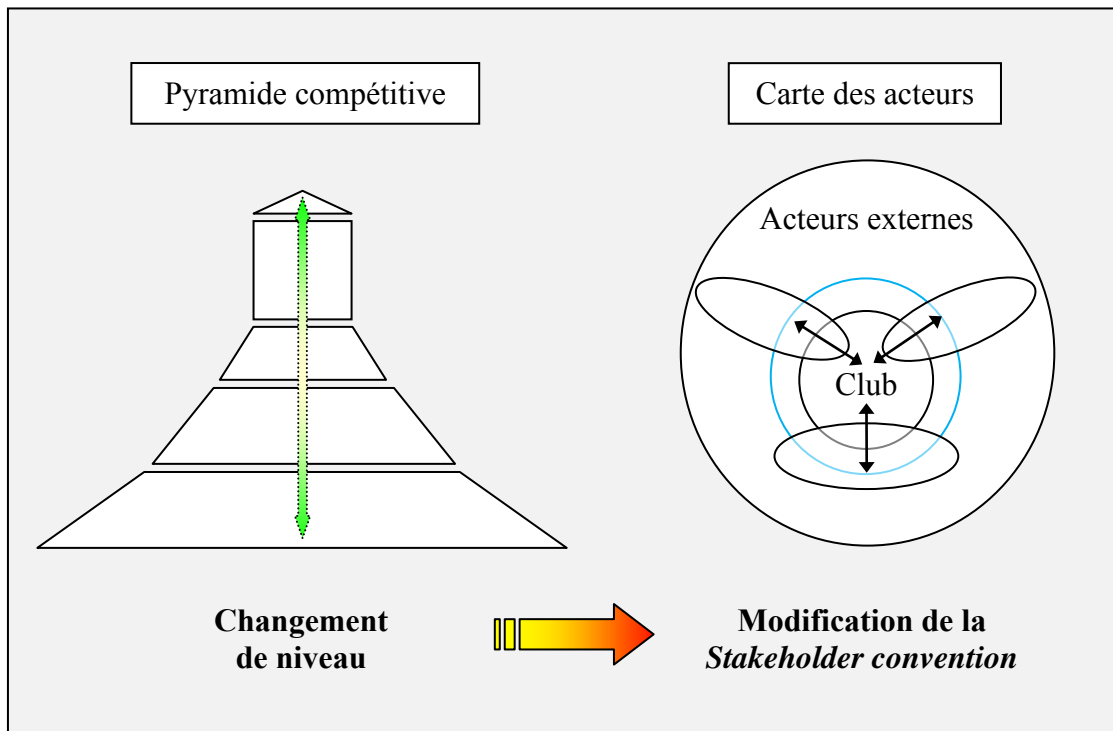
En somme, l'inter saison est le moment où se décide la stratégie du club alors que la saison sportive est davantage celui de sa mise en œuvre.

L'évolution dans la hiérarchie sportive est à mettre en relation avec la carte des acteurs. On sait que la carte des acteurs se modifie simultanément de l'évolution du club. Certains acteurs apparaissent d'autres disparaissent. Les relations au sein de la *Stakeholder convention* s'épaississent, se rétractent au gré de l'évolution du club.

2.2. Pyramide compétitive et carte des acteurs

La confrontation de la pyramide compétitive à la carte des acteurs amène à considérer l'impact d'un changement de niveau sur la configuration de la carte des acteurs. La contraction de la carte des acteurs semblerait être une évidence dans les cas de descente dans la hiérarchie sportive. A l'opposé, la montée d'échelon s'accompagnerait d'un élargissement de la carte des acteurs.

Figure 32 : Impact du changement de niveau sur la configuration de la carte des acteurs



2.2.1. Une carte des acteurs variable selon le niveau de compétition

Le principe même de la compétition est à l'origine de l'évolution des compétiteurs. Certains clubs disparaissent de l'espace compétitif au sein duquel évolue le club laissant la place à de nouveaux compétiteurs.

L'attractivité du club engendre de nouvelles adhésions conduisant les structures d'accueil plus ou moins rapidement à saturation. L'attractivité des rencontres amène le public à venir grossir les rangs des spectateurs. Les "derbys" opposant un club à un rival local sont l'occasion d'un afflux en masse du public. La participation dans les championnats nationaux amateurs et professionnels les plus élevés scellent définitivement l'activité du club dans le spectacle sportif. Aux spectateurs viennent s'adjoindre les téléspectateurs. Annonceurs et sponsors suivent le même chemin. Aux médias locaux viennent s'adjoindre des médias nationaux. Les opérateurs de télévision font leur entrée. L'attractivité du club a également des répercussions sur les relations d'échanges.

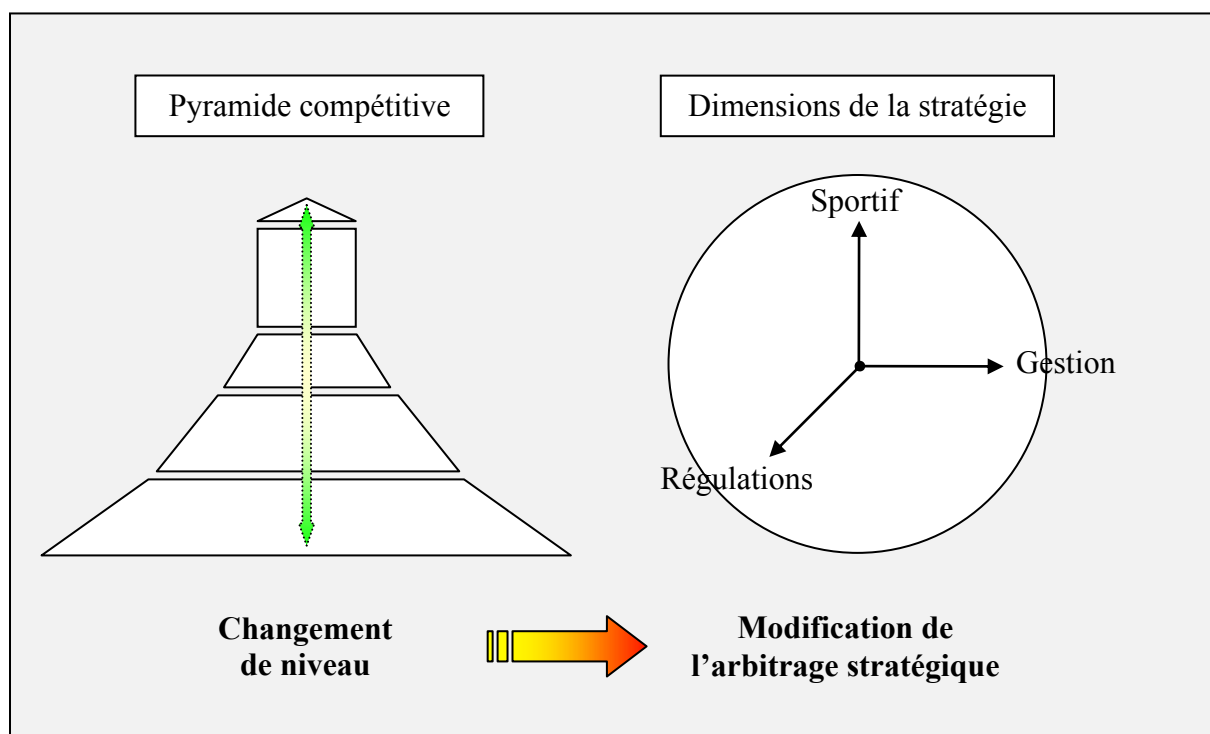
2.2.2. Nature de la relation avec les parties prenantes et incidence sur la stratégie

L'analyse des modèles d'évolution des organisations sportives réalisée précédemment a contribué à mettre en évidence une forme de tarissement de la nature des échanges entre un club et ses parties prenantes. L'attractivité du club vient transformer la nature des relations d'échange. Alors qu'elles étaient au fondement même des relations d'échange du club, les formes réciprocaire et redistributive sont reléguées en arrière plan face à l'omniprésence des relations d'échange marchand. La forme réciprocaire tend à disparaître, alors que la forme redistributive parce qu'encadrée juridiquement atteint quant à elle ses limites. La forme majoritairement marchande tient du fait de l'augmentation du besoin de financement de l'activité compétitive du club. Cette modification de proportionnalité marque un véritable appauvrissement des relations d'échanges du club. La *Stakeholder convention* recouvre une forme contractuelle de plus en plus explicitement formulée. La contractualisation formelle entre convenants réduit l'espace d'interprétation de la convention au strict respect des clauses négociées.

2.3. Pyramide compétitive et dimensions de la stratégie

L'évolution au sein de la hiérarchie sportive ascendante ou descendante va engendrer des changements simultanément ou séparément sur les trois dimensions de la stratégie et ainsi amener à une modification de l'arbitrage stratégique.

Figure 33 : Impact du changement de niveau sur la stratégie



2.3.1. Pyramide compétitive / dimension sportive

L'évolution du club le long de la pyramide va se répercuter sur la dimension sportive de la stratégie, modifiant la nature des ambitions et le positionnement du leadership du club.

2.3.1.1. Une ambition sportive polymorphe

L'ambition sportive navigue sur continuum au sein duquel absence d'ambition et ambition non assouvie constituent les polarités extrêmes. Rapportés à l'évolution du club le long de la pyramide compétitive, trois types d'ambition peuvent être spécifiquement caractérisés :

- Une absence d'ambition : la seule ambition du club est de prendre part à la compétition sportive, peu importe le résultat. Le club végète complaisamment dans les divisions départementales les plus basses ou est ballotté de saison en saison au gré des résultats en championnats.

- Une ambition pleinement satisfaite : le club n'envisage d'autre situation que de se maintenir durablement au même échelon. Même si toute progression vers les échelons supérieurs est exclue, le club garde pour ambition d'être le plus compétitif possible au niveau où il se trouve.
- Une ambition non assouvie : le club ambitionne de gravir d'échelon. Le club continue sa progression tant que cette ambition n'est satisfaite. Les mouvements erratiques entre échelons inférieur et supérieur proviendraient de l'inassouvissement de l'ambition. Plus encore, la présence durable du club au sommet de la pyramide tient d'une ambition qui pour le fait ne serait jamais assouvie. Le club ambitionne le titre et sa qualification aux championnats européens.

La stagnation du club à un certain niveau compétition ne signifie pas pour autant l'assouvissement de l'ambition. Tout au contraire, cela montre que l'ambition n'est pas le seul facteur dont dépend la trajectoire.

L'ambition sportive s'accompagne de la peur pour le club de perdre les valeurs associées à la pratique au profit de logiques élitistes, économiques et de spectacles tout autant que les valeurs¹⁵⁸ à partir desquelles se sont constituées son histoire, son identité et sa culture.

2.3.1.2. Positionnement du leadership

En basket-ball, le leadership peut être porté par trois types de parties prenantes internes : un joueur et ses partenaires, un entraîneur, un Président et les autres dirigeants. L'évolution dans la pyramide est dépendante des résultats de l'équipe première du club. En bas de la pyramide, le rôle des joueurs est primordial, en particulier l'un d'entre eux. De l'ensemble des joueurs de l'équipe, le "scoreur" s'affirme souvent comme le joueur clé de l'équipe. Sur ses épaules repose l'issue de la rencontre. Ce joueur "scoreur" est celui capable de prendre possession de

¹⁵⁸ Le mot valeur, du latin "*valor*" de "*valere*", "être fort", désigne le mérite ou les qualités. Gasparini (2003 : 124) définit la valeur comme une croyance durable en la pertinence d'un mode particulier de conduite, de principes généraux ou d'une finalité de l'existence.

la balle et de la déposer invariablement dans l'arceau. Ce joueur est essentiel pour un club. Plus que tout autre membre, le leadership repose sur ses épaules parce que providentiel il porte la montée en division supérieure. Evidemment, ce type de leadership est dépendant de la stabilité du joueur au sein du club. Or, cette stabilité est éphémère d'un part parce qu'il suscite la convoitise d'autres clubs et d'autre part parce que le joueur conscient de son potentiel peut aspirer à évoluer à plus haut niveau. Le club se trouve alors confronté à son renouvellement, soit en interne par éclosion de nouveaux talents, soit par recrutement en externe. Au fur et à mesure de l'évolution vers le sommet de la pyramide, le club est continuellement à la recherche de tels joueurs.

Arrivé à un certain stade, le seul joueur scoreur est insuffisant à la création de l'avantage compétitif. Le leadership migre vers l'entraîneur devenu l'élément majeur du processus de constitution d'une équipe talentueuse. Ce leadership repose sur les capacités de l'entraîneur à tirer le meilleur parti de chacun des joueurs afin de bâtir la suprématie du club sur un collectif davantage que sur des individualités. Le renouvellement du collectif s'opère de deux manières distinctes. Il peut suivre la voie évoquée ci dessus propre au renouvellement d'un joueur. Auquel cas le club recrute des individualités. Le rôle de l'entraîneur se cantonne à un rôle de recomposition permanente du collectif. Le leadership devient un leadership très contraignant puisque soumettant l'entraîneur à une pression continue, l'avantage compétitif reposant entièrement sur ses capacités de bâtisseur d'équipes. Le renouvellement peut d'autre part s'opérer dans la continuité, l'entraîneur faisant progresser son collectif de sorte à le maintenir compétitif à des niveaux supérieurs de championnats. Le leadership de l'entraîneur devient un leadership basé sur des capacités complémentaires de formateur. L'avantage compétitif s'adosse à un entraîneur leader et un ou plusieurs joueurs "scoreurs".

Au plus haut niveau, le leadership glisse vers un leadership de club où le Président occupe une place dominante. Non seulement le Président se positionne en tant que leader, mais aussi il est le porteur des ambitions du club. Le leadership même si le Président fait figure de leader est un leadership plus collectif qu'individuel. Le Président emmène dans son sillage les autres dirigeants mandant les bonnes personnes aux responsabilités leur convenant. Président et entraîneur formeraient un ticket à partir duquel se construirait l'avantage compétitif. Dans le meilleur des cas le ticket serait composé de trois figures un Président, un entraîneur et un

joueur dont le talent résiderait dans ses capacités à amener la balle jusqu'au panier ou de placer un coéquipier dans les meilleures conditions pour le faire.

2.3.2. Pyramide compétitive / dimension gestion

Au fur et à mesure de la progression du club le long de la pyramide compétitive l'activité de gestion s'élargit. La compréhension de la dynamique d'un club nécessite d'appréhender correctement son domaine d'activité. L'activité d'un club paraît prendre sens au regard des activités de service sportif. Comme il a été précisé antérieurement, considérée en dynamique l'activité d'un club inscrit dans un objectif d'excellence sportive connaîtrait un glissement progressif d'une activité de service sportif au profit de ses adhérents pratiquants à une activité de spectacle sportif, les joueurs et plus globalement le club sportif deviendraient alors des opérateurs du spectacle. Le glissement semble essentiellement progressif dans le sens où l'activité de spectacle sportif ne se substituerait à l'activité de service sportif non pas à un moment précis clairement repérable mais au contraire se superpose un temps à celle de service sportif pour ensuite s'en détacher définitivement. Dans les divisions professionnelles, la compétition change de dénomination pour devenir spectacle sportif. Rapporté au contexte des services sportifs et celui des spectacles sportifs, la véritable difficulté tient aux différentes composantes du domaine d'activités¹⁵⁹ (Jones et Wicks, 1999), en d'autres mots aux parties prenantes "*stakeholders*". Cette propriété atteste indubitablement du lien entre le domaine d'activité de service et la notion de parties prenantes (Freeman, 1999 ; Jones et Wicks, 1999).

Le domaine d'activité du club sportif serait à classer tant du point de vue de l'économie que celui de la gestion dans le domaine des activités de service. L'activité de service a été initialement explorée par les économistes avant que les sciences de gestion puis les sciences du sport ne s'y consacrent. Les économistes ont très longtemps ignoré la spécificité des services arguant du fait de la non-différenciation de raisonnement entre les biens et les services¹⁶⁰. En économie, les termes de biens et de services sont regroupés sous le vocable

¹⁵⁹ Jones parle de constellation d'acteurs.

¹⁶⁰ Voir pour une présentation plus avancée l'article de Alcouffe (1991).

générique de produit auquel est parfois substitué celui de bien¹⁶¹. C'est en se penchant sur la présence d'un éventuel différentiel de croissance entre secteurs d'activités que le thème des services va être abordé. Il va se développer une catégorie distinctive d'analyses qualifiée d'Industrial Organization, traduite en français par Economie industrielle¹⁶². Le découpage en secteurs se fonde dans un premier temps sur la base des trois secteurs primaire, secondaire et tertiaire. Les activités de service relèvent de ce troisième secteur. Weisbrod¹⁶³(1977), Etzioni¹⁶⁴(1988) figurent parmi les auteurs précurseurs de l'analyse du tiers secteur. Halba¹⁶⁵(1996) quant à elle précise le domaine d'activité au sein duquel sont classées les associations. Des auteurs comme Barcet et Bonamy (1990), Delaunay et Gadrey¹⁶⁶(1987) ou encore Gadrey¹⁶⁷(1992, 2003) vont contribuer à développer les analyses en terme spécifiquement de service. Gadrey, à partir du constat de l'inadéquation du calcul de productivité aux activités de service¹⁶⁸(Gadrey, 1996) va étendre les recherches aux sciences de gestion (Gadrey, 1991, 1997). Gadrey (1992 : 110-112) définit l'activité de service par l'opération, visant la transformation d'état d'une réalité C, possédée ou utilisée par un consommateur (client ou usager ou bénéficiaire ou destinataire) B, réalisée par un prestataire A à la demande de B, et souvent en relation avec lui. L'activité de service n'aboutit pas à la production d'un bien susceptible de circuler économiquement indépendamment du support C.

¹⁶¹ Cette substitution est à ce titre éclairante de l'absence d'intérêt spécifique pour l'étude des services. Par ailleurs, cette substitution rend plus obscure la signification des termes de produits et de biens ainsi que leur appréhension.

¹⁶² En France, le *Traité d'économie industrielle* constitue (Arena R. et alii, 1988, 1991 (2^e ed.)) l'un des ouvrages de référence en la matière, sans oublier celui du français Tirole (1988) écrit en langue anglaise.

¹⁶³ Weisbrod voit dans la défaillance simultanée du marché et des pouvoirs publics l'origine du Tiers secteur. La création des organisations sans but lucratif viendrait pallier l'absence de satisfaction d'une demande réelle ou révélée. Ces organisations à but non lucratif apparaissent comme une alternative à l'insuffisante action des entreprises et de l'Etat.

¹⁶⁴ Pour Etzioni le troisième secteur résulte de dysfonctionnements d'ordre non économique. Le concept de communauté est préféré à celui d'*homo œconomicus*, le premier intégrant une dimension morale et un comportement collectif alors que le second est basé sur l'individualisme méthodologique.

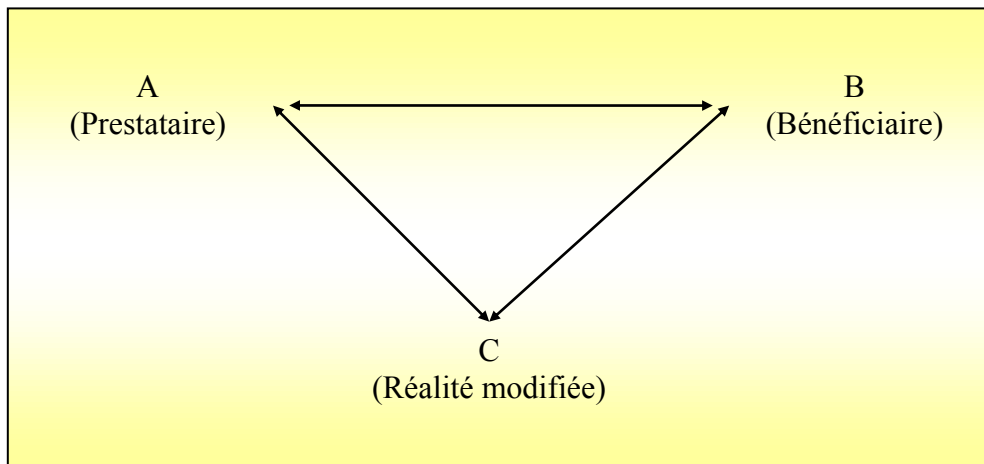
¹⁶⁵ Pour Halba, les associations relèvent, au regard de trois caractéristiques essentielles - un cadre juridique reconnu, une production de services socialement organisés et un travail bénévole, du secteur de l'économie non officielle non marchande.

¹⁶⁶ Delaunay et Gadrey réalisent une présentation historique de la pensée économique des activités de service.

¹⁶⁷ Gadrey s'intéresse à la relation de service qu'il schématise par trois pôle, le prestataire (A), le bénéficiaire (B), l'objet de la prestation (C).

¹⁶⁸ Alors que le calcul de la productivité repose sur une comptabilisation d'objets précis et identifiables pour obtenir des indices en volume, appliqué aux services ce mode de calcul devient incertain eu égard à une implication directe du client à la production et à la difficulté à saisir un *output* qui ne circule pas de manière autonome.

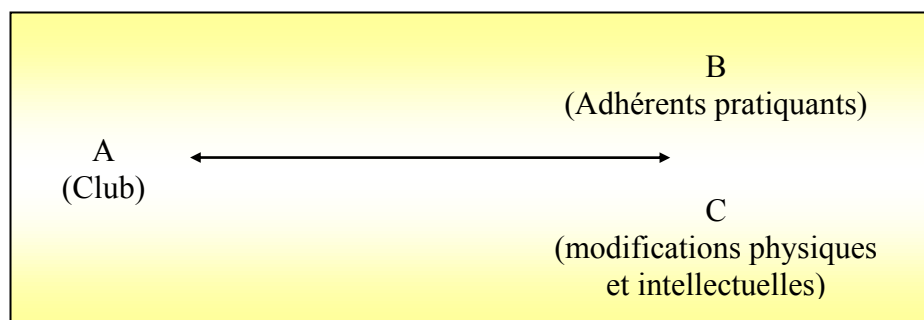
Figure 34 : L'activité de service



Source : d'après J. Gadrey (1992)

Au regard de cette définition, il devient possible de considérer le club comme un prestataire de service sportif. L'adhérent pratiquant endosse la qualité de bénéficiaire du service tout en étant lui-même, dans certaines de ses dimensions physiques et intellectuelles, soumis à transformation.

Figure 35 : L'activité de service d'un club sportif



Source : inspiré de J. Gadrey (1992)

Parallèlement les chercheurs en marketing à l'instar d'Eiglier et Langeard¹⁶⁹(1987) vont eux aussi contribuer à développer en sciences de gestion les productions scientifiques relatives aux services. Eiglier et Langeard identifient dans le client, le support physique et le personnel en contact les trois composantes caractéristiques d'un service. Bancel-Charensol et Jougleux (1997 : 71-73) donnent une définition du service comme étant un acte immatériel, non stockable. Le service est en grande partie produit là où il est consommé. Compte tenu de ces caractéristiques, il est précisé que l'entreprise de service ne peut utiliser les stocks de produits finis ou d'encours comme source de flexibilité et d'adaptabilité à la demande. La gestion des capacités du système est de ce fait rendue délicate. De la même manière, les économies d'échelle par constitution de grosses unités de production sont difficilement réalisables. Sur la base de la coproduction du service par le client les analyses se sont focalisées sur la participation du client et sur les interactions entretenues avec le personnel en contact. Il est proposé d'ajouter à ces préoccupations l'étude des systèmes de production des services. L'analyse des services connaît des développements intéressants en terme de système de production suite aux travaux de Bancel-Charensol et Jougleux¹⁷⁰(1997) pour qui un service est constitué de trois ensembles d'éléments regroupés en un front office (client, le support physique nécessaire à la production du service, le personnel en contact avec les clients), un back office (le système d'organisation interne de l'entreprise de service) et un système de pilotage.

Les services sportifs sont très rarement abordés en tant que tels. Pigeassou (1997 : 54-55) reprend et décline dans le domaine du sport le concept de service présenté par Gadrey et le modèle d'analyse de la "servuction"¹⁷¹ proposé par Eiglier et Langeard. A partir des catégories établies par Eiglier et Langeard sont distingués, sur la base des différentes productions de services des organisations sportives, trois types de prestations : les services de base, les

¹⁶⁹ Attribuant une importance à la relation de service, il est tenté de montrer les différences qu'une relation avec le client peut susciter par rapport au marketing traditionnel. Le marketing devient relationnel. La définition de l'implication du client et des niveaux de contact avec lui dépasse la seule question de la définition de l'offre et de son positionnement concurrentiel.

¹⁷⁰ Bancel-Charensol et Jougleux considérant le modèle de servuction de Eiglier et Langeard comme partiel enrichissent cette approche en introduisant la notion de système de pilotage. Il est alors proposé un modèle d'analyse des systèmes de productions dans les services. Par système de production, il est entendu un système opérationnel qui transforme des intrants en extrants. La production de service implique la participation peu ou prou du client à sa réalisation.

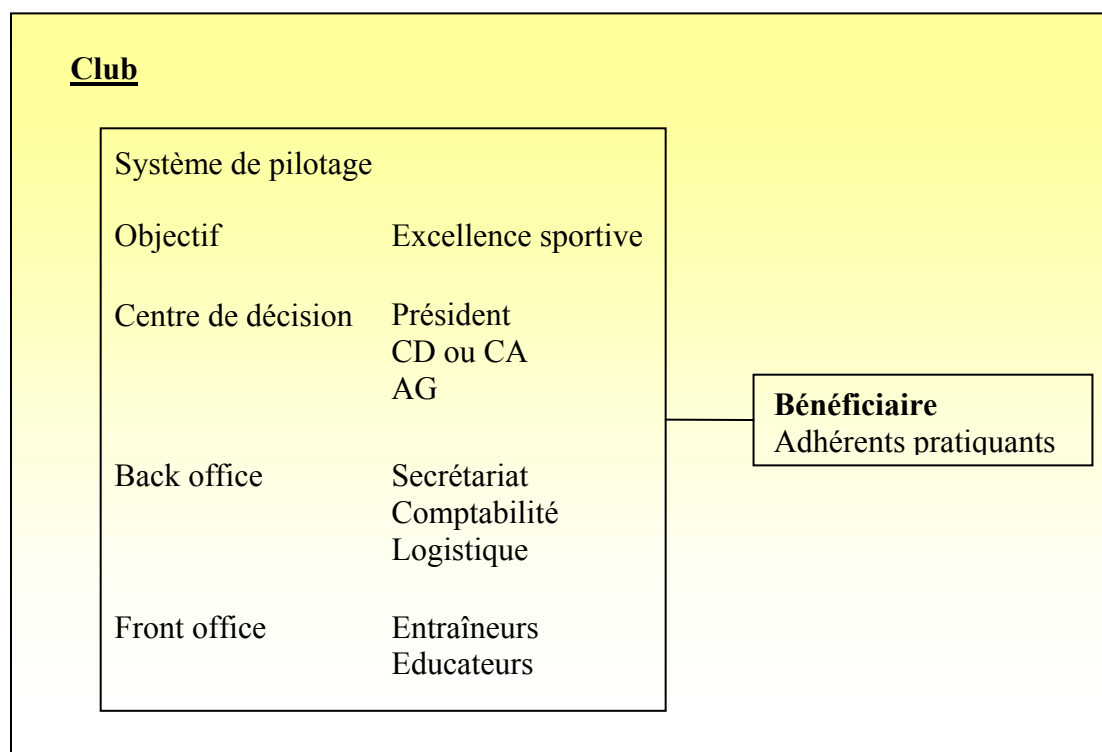
¹⁷¹ Contraction des mots service et production.

services périphériques et les services spécialisés. Les compétitions, les spectacles sportifs et les événements seraient des déclinaisons possibles de services de base.

Ce repérage est intéressant dans ce qu'il procure une grille d'analyse du domaine d'activité d'un club sportif. Le club sportif se singulariserait par le type de production mis en oeuvre. Le club sportif semble présenter toutes les caractéristiques propres à un système de production de service¹⁷² (Bancel-Charensol et Jougleux, 1997 : 79). Le club dispose tout à la fois d'un système de pilotage, d'un back office, d'un front office, et de bénéficiaires. Le système de pilotage comprend des objectifs parfaitement définis, en l'occurrence l'excellence sportive, et des organes décisionnels, que sont le comité directeur, conseil d'administration et assemblée générale du club. Le back office du club composé d'un secrétariat, d'une comptabilité et d'une logistique jouent un rôle de soutien. Le front office est assuré principalement par les entraîneurs et les éducateurs, personnels en contact avec les bénéficiaires des prestations offertes par le club que sont les adhérents.

¹⁷² Pour Bancel-Charensol et Jougleux, un système de production de service est caractérisé par une incertitude sur la ressource humaine dans la mesure où le client bénéficie et participe à la production du service. A partir d'un modèle d'analyse, cinq systèmes de production de service différents sont identifiés : relationnel, technique, à ressource client technique, technique et relationnel, interactif.

Figure 36 : Le système de production du club sportif



Source : inspiré de Bancel-Charensol et Jogleux (1997)

Dans une perspective dynamique, le club organise sa production au bénéfice de ses adhérents, ce qui bouscule la présentation du système de production du service. En conservant la terminologie usitée dans le domaine des services, le club pourrait être présenté comme un prestataire de service. Le service offert par le club consiste en la mise à disposition des adhérents pratiquants d'un espace structuré pour la pratique sportive. Cette représentation nécessite des aménagement lorsque le club est abordé en tant qu'organisation en parties prenantes. Les bénéficiaires ne se limitent plus aux seuls adhérents pratiquants. Comme évoqué antérieurement, les bénéficiaires s'étendent aux acteurs parties prenantes de l'objectif du club.

Quoi qu'il en soit, d'une activité¹⁷³ essentiellement dédiée à la gestion d'un front office, la gestion consacre une place croissante à l'activité de back office. Au bas de la pyramide, le club est principalement soucieux de l'accueil de ses adhérents par ses entraîneurs et ses éducateurs. Les activités de back office seraient essentiellement des activités de support animées par la volonté d'une organisation optimale de la pratique compétitive. Au sommet de la pyramide, la tendance est inversée où l'activité de front office serait proportionnellement moins importante que celle de back office et où le système de pilotage serait clairement établi. De ce système de pilotage émanent des objectifs parfaitement définis et des organes décisionnels pleinement identifiés.

2.3.2.1. La gestion des ressources humaines

La montée dans les échelons de la hiérarchie sportive conduit, par accentuation de la spécialisation, au-delà de celle des joueurs, à un accroissement de la division du travail au sein des clubs. Le renforcement de la division du travail s'accompagne de l'apparition de corps de spécialistes. Reposant sur l'hypothèse d'une amélioration de la productivité du travail, le club viserait par une augmentation quantitative et qualitative du travail une élévation de la productivité propre à garantir le résultat sportif. Le mouvement continu d'accroissement de la productivité joue dans le sens du renforcement de la professionnalisation des sportifs et de l'encadrement technique. Cette professionnalisation aménage et alimente les conditions d'une spécialisation du sportif à l'égard d'une discipline voire d'une seule tâche. Gardien de but, avant, arrière, par exemple pour le football ou le hand-ball, pilier, talonneur, demi de mêlée, ouvreur, trois quart, ailier, arrière pour le rugby, pivot, intérieur, ailier, arrière, meneur de jeu pour le basket-ball, attaquant, central, libero pour le volley-ball - et par une spécialisation des activités de l'encadrement technique à l'égard d'une fonction - l'entraîneur par exemple, navigue entre des fonctions de technicien, de manager, de stratège. Le même mouvement touche les membres du club notamment les dirigeants avec l'apparition de salariés aux côtés des bénévoles. La professionnalisation de l'encadrement administratif concerne tout autant les tâches d'exécution que celles de direction.

¹⁷³ L'activité d'un club peut être analysable à partir de la grille de lecture d'une activité de service.

Cette division du travail associée à la professionnalisation constituent un terrain pathogène propice à l'émergence de certaines tensions préjudiciables *in fine* à la concrétisation des ambitions sportives. Au niveau sportif, nombreuses sont les tensions entre joueurs et/ou entre entraîneurs et joueurs. Les joueurs sont dotés de personnalité, de culture et de statut pas toujours nécessairement compatible avec ceux des autres membres de l'équipe. Il en va de même de l'entraîneur à l'égard de ses joueurs, de l'encadrement administratif ou des organes de direction. L'une des fonctions essentielles des managers d'équipes professionnelles et entraîneurs sportifs est d'arriver à bâtir à l'appui des moyens à leur disposition un groupe de joueurs compétitif pour la et les saisons à venir dans le souci de répondre favorablement aux ambitions du club. Il n'en reste pas moins vrai que disposer des meilleures conditions n'implique pas nécessairement la conduite de l'équipe à la victoire. Bien entendu, le fait qu'une équipe soit constituée de joueurs talentueux, constitue un avantage au départ face aux autres équipes. Encore faut-il créer la cohésion nécessaire à la réussite sportive. Pour sa part, l'encadrement administratif est un milieu propice à des tensions pour le moins "démagogiques" dont les germes se nourrissent de l'opposition des bénévoles aux salariés, ou professionnels, reconnaissant aux salariés des qualités de professionnalisme pour lesquelles les bénévoles, frappés du sceau de l'incompétence, seraient totalement dépourvus.

Certains membres du club, joueurs, entraîneurs ou dirigeants principalement, en désaccord avec les objectifs et orientations stratégiques pourraient être incités à se diriger vers d'autres associations sans que le club ne soit contraint à renoncer à son objectif compétitif. Le pouvoir d'un ou de quelques membres s'avère insuffisant à faire bifurquer l'orientation adoptée par le club même si, à l'évidence, il existe un seuil au-delà duquel le nombre de "dissidents" peut faire infléchir la stratégie. Ce pouvoir s'accompagne alors d'un acteur qui affirme une certaine forme de domination au sein du club.

2.3.2.2. La gestion financière

Au bas de la pyramide, la gestion financière connaît des recettes et des dépenses limitées. Les recettes sont principalement générées par la cotisation des adhérents du club, accessoirement

par des subventions municipales. Peuvent s'y ajouter des recettes annexes dans de faibles proportions.

Avec la montée dans les échelons, la gestion financière se complexifie se rapprochant d'une gestion financière d'entreprise. La rupture d'avec les pratiques de gestion financière antérieure est inévitable d'autant que les pratiques de gestion financière des entreprises sont des pratiques totalement éloignées des clubs. La gestion financière répond à de normes comptables et à de modes de vérification variables. Les impératifs de normes comptables vont d'une comptabilité simplifiée à une comptabilité développée et analytique. Le contrôle s'étale d'une simple approbation du rapport financier *ex post* en assemblée générale et de son dépôt en préfecture accompagné éventuellement d'un contrôle *a posteriori* à une certification par une expertise comptable et un contrôle *ex ante* d'un budget prévisionnel par une instance de la ligue professionnelle.

2.3.2.3. La gestion matérielle

Au fur et à mesure de l'évolution du club vers les sphères du haut niveau, les besoins en équipements se font de plus en plus spécifiques. D'un équipement traditionnel omnisports, les exigences des règlements techniques des fédérations sportives imposent aux clubs des équipements de plus en plus dédiés au sport de haut niveau. Les standards amènent les clubs à négocier des équipements à leur usage exclusif, d'omnisports l'équipement devient monosport pour lequel l'équipe première détient l'exclusivité d'usage. L'équipement se standardise également sous l'influence de la réglementation des ligues professionnelles. Divers compartiments de la pratique au haut niveau nécessitent des aménagements propres aux différentes parties prenantes. Par exemple, les vestiaires destinés aux équipes et aux arbitres doivent répondre à des normes d'accueil et de confort spécifiques. L'éclairage doit fournir une luminosité suffisante à la pratique nocturne et aux retransmissions télévisuelles.

2.3.3. Pyramide compétitive / dimension régulations

L'évolution au sein de la pyramide compétitive joue à la fois sur les régulations interne et externe.

2.3.3.1. Régulation interne

De part une durée illimitée, l'histoire du club est par essence infinie. L'histoire du club court de sa première participation en championnat à sa dissolution. Par ailleurs, la progression du club dans les échelons se traduit par un glissement progressif d'une activité d'organisation de la pratique compétitive menée au profit des adhérents vers une activité d'organisation de spectacle sportif au profit d'acteurs extérieurs au club. Ce glissement vient tôt ou tard impacter l'identité et la culture du club et en conséquence marquer une rupture avec l'histoire du club, toutes conditions réunies pour une modification des modes de régulations internes antérieurs.

L'obligation d'un changement de structure juridique, passés certains seuils monétaires, vient accompagner cette mutation de l'activité. Le passage d'une forme associative à une forme de société commerciale vient rompre avec les modes de gestion traditionnels liés à l'associativité. D'une structure décisionnelle de type démocratique, le club passe à une structure décisionnelle de type actionnariale. La subdivision en deux entités distinctes s'accompagne d'une fragmentation de titre¹⁷⁴, éventuellement de son emblème. A chaque entité correspond un titre différent. Cette transformation impacte sur l'identité du club, mettant l'élitisme et le spectaculaire au premier plan. Les scissions de l'activité, de la structure juridique s'accompagne d'une séparation des lieux de vie, équipement sportif et siège social, des deux entités. La culture de la participation fait place à une culture du résultat.

2.3.3.2. Régulation externe

La professionnalisation des joueurs d'abord cantonnée aux deux divisions supérieures s'est étendue à l'ensemble des divisions des championnats nationaux. La professionnalisation s'est également diffusée aux structures des clubs au-delà des joueurs et entraîneurs professionnels, pour concerner le personnel administratif.

¹⁷⁴ Le terme de titre correspond à celui de raison sociale pour une entreprise.

Les règles et réglementations sportives connaissent des champs d'application différenciés selon le niveau de compétition auquel se situe le club. Au bas de la pyramide, le club se conforme aux règles de l'associativité édictées par les pouvoirs publics et aux règles sportives des instances déconcentrées de sa fédération d'affiliation. En haut de pyramide, le club s'aligne sur une réglementation étatique à laquelle obéissent les entreprises notamment pour leurs activités commerciales ainsi qu'aux règles définies par la Ligue professionnelle.

La transformation de l'arbitrage stratégique reflète direct des évolutions du club relève *in fine* de l'ampleur de la variation des différentes composantes de la stratégie du club.

3. Le fonctionnement global du modèle

Selon l'évolution de la position du club sur la pyramide compétitive, plusieurs configurations stratégiques vont voir le jour. La mise en évidence de différents types de configuration va contribuer à la caractérisation du passage d'une configuration à une autre et ce faisant de pouvoir apprécier la dynamique stratégique du club au cours du temps.

La notion de configuration ici employée s'appuie sur le concept de configuration issu des travaux de Miller (1984) et de Mintzberg (1982, 1986). Dans la théorie configurationnelle (Nizet et Pichault, 2001), les configurations sont employées pour traduire des constellations d'éléments cohérents et fortement interreliés entre eux. Ces configurations tendent à devenir stable avec le temps, à moins de changements assez radicaux qui les obligeraient à changer. Les configurations indiquent des états où les relations entre les différentes composantes peuvent développer des situations d'équilibre à la fois dynamique et stables. A cet égard Mintzberg se réfère au concept d'homéostasie dynamique, faisant état d'un équilibre dynamique des configurations. Les configurations atteindraient un état constant dans lequel tout facteur interne ou externe qui pourrait perturber l'équilibre du système serait contrecarré par des forces qui restaureraient aussi bien que possible le système dans son état initial. L'apparition de phénomènes d'implosion ou d'explosion de faible amplitude et de courte durée ne menaceraient en rien l'état stable et permanent. Au contraire, ces phénomènes contribuent à le définir. Quelles que soient leur fréquence et leur amplitude, ces phénomènes n'induisent pas de changements significatifs¹⁷⁵. D'une certaine manière, les configurations se présentent un peu comme des idéal-types de Max Weber (2000 : 106), dans le sens qu'elles sont marquées d'une grande cohérence interne¹⁷⁶.

La configuration stratégique du club est liée à l'évolution de l'équipe première au sein de la pyramide compétitive. Cette évolution est dépendante de la composition de l'équipe et de ses capacités à dominer ses adversaires. En conséquence, la composition de l'équipe est l'un des

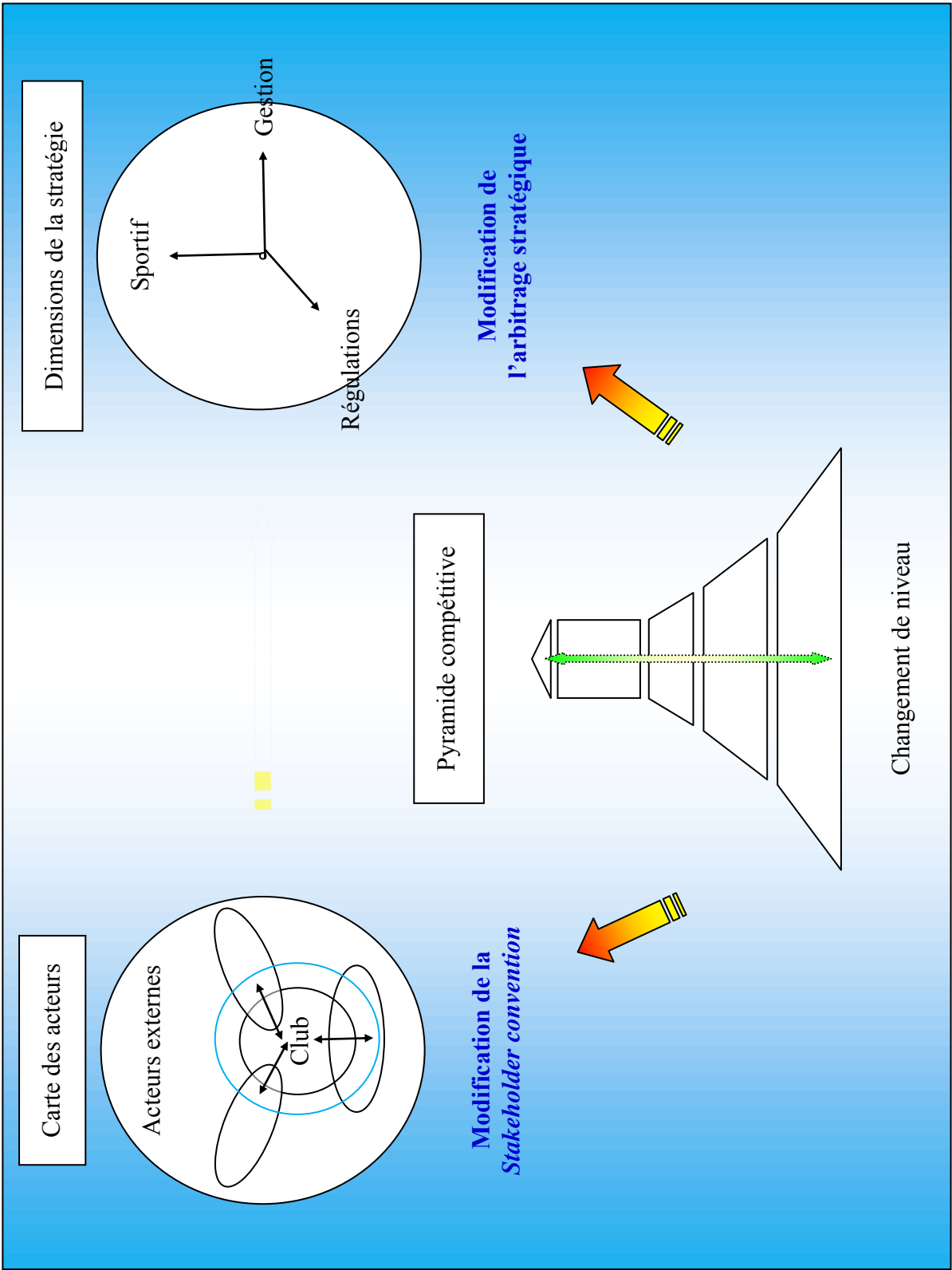
¹⁷⁵ Comme illustration, Mintzberg (1986 : 604) utilise la métaphore des vibrations du moteur, moteur qui de loin semble être stationnaire.

¹⁷⁶ Le concept de configurations est parfois associé à celui de *gestalt*.

piliers de la trajectoire du club. Si au bas de la pyramide la seule composition de l'équipe peut suffire à faire la différence, au fur et à mesure de la progression dans la hiérarchie la composition pour essentielle qu'elle soit s'avère insuffisante à elle seule à gravir les échelons. Ce faisant, au bas de la pyramide la configuration stratégique revêt des appareils assez simples. Une fois la dynamique compétitive enclenchée, cette configuration se complexifie en prenant de l'envergure.

L'évolution le long de la pyramide compétitive vient tout autant modifier la *Stakeholder convention* que déséquilibrer l'arbitrage stratégique antérieur. Pour ce qui le concerne, l'arbitrage stratégique outre l'effet de l'évolution de l'équipe première le long de la pyramide connaît des modifications également induites par les transformations de la *Stakeholder convention* et l'articulation des dimensions de la stratégie.

Figure 37 : Fonctionnement global du modèle



A titre d'illustration, le recrutement de joueurs rémunérés permet une fois atteint un certain échelon de la pyramide compétitive, généralement à partir de la Nationale 3, d'acquérir un avantage compétitif sur l'ensemble des adversaires du championnat. Cela se traduit également par l'entrée d'une forme d'échange marchand en substitution d'une forme réciprocaire. Le déséquilibre consécutif à l'augmentation d'une proposition de valeur en numéraire conduit le club à une collecte de ressources financières équivalente auprès des parties prenantes institutionnelles et surtout auprès des parties prenantes économiques. La proportionnalité des groupes de parties prenantes et des relations d'échange se modifie avec l'entrée de nouveaux acteurs. Cette augmentation des parties prenantes impose un élargissement des propositions de valeur aux nouveaux conventions. La gestion du club se transforme faisant du club un employeur. La gestion des ressources humaines glisse vers une gestion mixte bénévoles salariés alors que la gestion financière est majoritairement consacrée à la masse salariale aux dépens des modalités allocatives antérieures au bénéfice de l'ensemble des adhérents. La gestion matérielle quant à elle consacre une partie de son activité à la gestion des avantages en nature, comme le logement ou le véhicule, accordés aux joueurs rémunérés. La juxtaposition de cette série d'éléments vient modifier les consensus antérieurs pour déboucher *in fine* sur une *Stakeholder convention* alternative.

Au-delà de cet exemple, le fonctionnement du modèle amène à la détermination d'un profil caractéristique d'une configuration stratégique. Ce profil reprenant les différents éléments du modèle se subdivise en trois catégories, la première relative à la trajectoire du club, la deuxième propre à la *Stakeholder convention* en soulignant les parties prenantes et les relations d'échanges, la troisième et dernière correspondant aux dimensions de la stratégie et à l'arbitrage stratégique qui en découle.

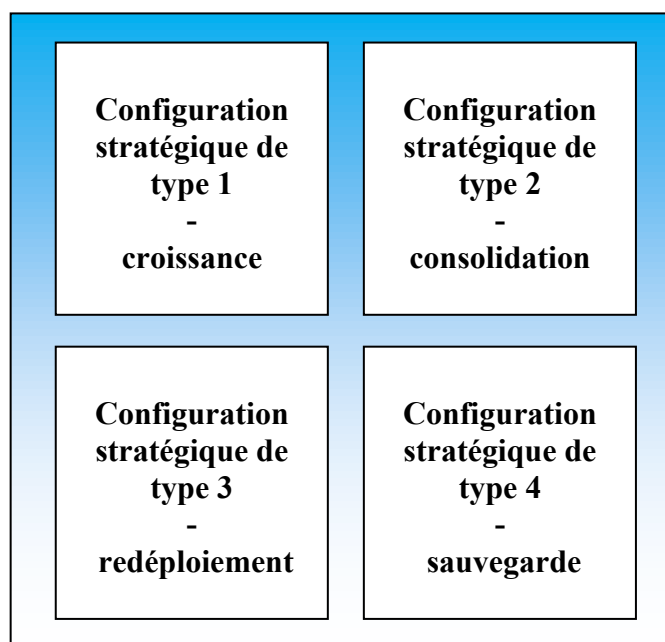
Tableau 18 : Profil d'une configuration stratégique

Configuration stratégique	
Pyramide compétitive • Trajectoire du club	
<i>Stakeholder convention</i> • Parties prenantes • Relation d'échange	
Arbitrage stratégique Dimension sportive • Objectif • Ambition • Leadership Dimension gestion • Ressources humaines • Ressources financières • Ressources matérielles Dimension régulation • Régulation interne • Régulation externe	

3.1. L'identification de 4 types de configurations stratégiques différents

Selon l'évolution de club, quatre configurations stratégiques peuvent être identifiées, chacune correspondant à un segment de trajectoire particulier. A un premier segment ascendant correspond une configuration stratégique de croissance alors qu'à l'inverse à un segment descendant est associée une configuration stratégique de sauvegarde. Deux autres segments de trajectoires, l'un linéaire et horizontal, l'autre figuré par une ascension momentanément interrompue, sont caractéristiques pour l'un d'une configuration de consolidation pour l'autre d'une configuration stratégique de redéploiement.

Tableau 19 : Les quatre types de configuration stratégique



3.1.1. Configuration stratégique de type 1 (croissance)

La configuration stratégique de type 1 correspond à une stratégie de croissance. Le club connaît un mouvement ascendant le long de la pyramide compétitive. L'ascension est continue sans aucune interruption ni inflexion.

Tableau 20 : Configuration stratégique de croissance

Configuration stratégique	
Pyramide compétitive • Trajectoire du club	• Ascension au niveau supérieur chaque année
<i>Stakeholder convention</i> • Parties prenantes • Relation d'échange	• Augmentation du public et des sponsors • Appauvrissement vers une forme marchande
Arbitrage stratégique Dimension sportive • Objectif • Ambition • Leadership Dimension gestion • Ressources humaines • Ressources financières • Ressources matérielles Dimension régulation • Régulation interne • Régulation externe	• Accéder au niveau supérieur chaque année • Ambition jamais assouvie • Leadership évolutif joueur/entraîneur/Président • Stabilité dirigeants, mobilité joueurs talentueux • Intégration des activités salariale et commerciale • Vers un équipement sportif mono sport • Orienté vers l'excellence sportive • Réglementation liée au spectacle sportif

Le nombre de parties prenantes est en augmentation. Parmi elles, les spectateurs et les sponsors viennent modifier la proportionnalité antérieure des groupes. Les formes de relations s'étoffent par l'augmentation des échanges marchands. Les relations fondées sur l'équité unissant le club aux adhérents et aux partenaires institutionnels locaux s'enrichissent de relations basées sur équilibre de l'échange. Cet enrichissement relationnel conduit le club à modifier ses propositions de valeurs pour tenir compte de ce nouveau rapport d'équilibre, différent du rapport d'équité voire plus contraignant car mobilisateur de ressources allouées antérieurement au fonctionnement du club. La trajectoire ascensionnelle ininterrompue prolonge le renversement de proportionnalité des groupes de parties prenantes au profit des partenaires économiques et du public vu en tant que consommateur. La forme de la relation d'échange bascule vers une forme dominante marchande, marquant en cela un

appauvrissement des relations avec les parties prenantes. Cet appauvrissement est en particulier guidé par une croissance des propositions de valeurs monétisées notamment due à l'introduction d'une rémunération des joueurs, entraîneurs et personnels administratifs et l'apparition des agents sportifs et autres intermédiaires. L'arbitrage stratégique tient compte d'un objectif compétitif résolument ancré à l'accès au niveau supérieur de compétition, alimenté par une ambition jamais assouvie. Le leadership se déplace allant du joueur porteur de l'avantage compétitif à l'entraîneur "orchestreur" de la domination de l'équipe sur les autres compétiteurs, au Président porteur de l'ambition d'un sacre de champion, confirmant la supériorité du club à ce niveau de compétition, et visionnaire d'une excellence sportive débouchant sur les compétitions européennes.

La gestion du club, soutenu par une stabilité des dirigeants et des bénévoles doit composer avec une mobilité croissante des joueurs talentueux. La stabilité vient de l'ancrage territorial du club et de ses parties prenantes organisationnelles. La mobilité résulte d'une constante recherche de supériorité de l'équipe première engagée dans une compétition inter clubs. Dès lors que l'activité du club s'est enracinée dans le spectacle sportif, le renouvellement des joueurs se fait au profit de joueurs certes talentueux mais aussi spectaculaires et générateurs de ressources. La gestion financière du club se complexifie par intégration des activités salariales et commerciales. Le club en tant qu'employeur est soumis à une fiscalité et des obligations sociales nouvelles. De la même manière, l'augmentation des échanges marchands engendre un flux croissant d'encaissements et de décaissements. La gestion matérielle se concentre sur l'aménagement d'une pratique compétitive érigée en spectacle sportif effectuée dans un équipement sportif monosport ou tout du moins réservé à cet effet.

La régulation interne est en lien avec l'orientation pour l'excellence sportive. L'histoire, l'identité et la culture du club s'imprègnent de l'inclination pour le haut niveau et l'élitisme. La régulation externe est conduite par un ensemble de règles et réglementations lié au spectacle sportif.

3.1.2. Configuration stratégique de type 2 (consolidation)

La configuration stratégique de type 2 correspond à une stratégie de consolidation. Le club connaît un arrêt prolongé voire définitif de son ascension le long de la pyramide compétitive.

Tableau 21 : Configuration stratégique de consolidation

Configuration stratégique	
Pyramide compétitive • Trajectoire du club	• Linéaire horizontalement
<i>Stakeholder convention</i> • Parties prenantes • Relation d'échange	• Stabilité du public et des sponsors • Equilibre des formes d'échange
Arbitrage stratégique Dimension sportive • Objectif • Ambition • Leadership Dimension gestion • Ressources humaines • Ressources financières • Ressources matérielles Dimension régulation • Régulation interne • Régulation externe	• Se maintenir au même niveau durablement • Ambition satisfaite • Président plus manager que leader • Stabilité dirigeants, mobilité joueurs talentueux • Equilibre voire excédent budgétaire • Siège social et équipement sportif personnalisés • Modelée par l'histoire, l'identité et la culture • Optimisation de la réglementation

Les parties prenantes se stabilisent en nombre, maintenant les proportionnalités des groupes. Les pratiques de fidélisation prennent de l'ampleur soutenues par une amélioration qualitative des propositions de valeurs. Les relations d'échanges s'orientent vers un équilibre des formes d'échange tout autant réciprocaire, redistributif que marchand.

L'objectif compétitif du club a une double visée, se maintenir au même niveau et simultanément ne pas connaître de relégation. L'ambition n'est satisfaite que par l'absence de visée des échelons supérieurs, soit que le club est en première division, soit qu'il se satisfait pleinement du niveau auquel il se situe. Ceci n'empêche pas la permanence d'un esprit de compétition. Une autre façon de voir l'ambition est de la considérer comme intacte. La phase de consolidation correspond à une volonté de ne pas brûler les étapes et de construire des bases solides sur lesquelles le futur du club pourrait se reposer. Dans les deux cas, le club construit un avantage compétitif suffisant à éviter la relégation et inférieur à celui de quelques adversaires. Le leadership est assuré par le Président, plus que par toutes autres parties prenantes internes. Le Président se révèle davantage comme manager que comme leader.

Le Président consolide son équipe dirigeante par ajustement des compétences et aspirations des dirigeants bénévoles aux fonctions de direction du club. Ce dispositif collectif vient en quelque sorte réduire les risques induits par la succession de l'un des dirigeants et *a fortiori* celle du Président. La mobilité des joueurs et de l'entraîneur vient de leur aspiration à évoluer à meilleur niveau. Aux extrants succèdent les intrants tout autant attirés par le niveau auquel se situe le club sur la pyramide que par sa stabilité organisationnelle et compétitive. La composition de l'équipe première est elle-même d'une grande stabilité, uniquement perturbée par l'arrêt des joueurs en constituant l'ossature. La gestion financière se caractérise par un équilibre budgétaire pérenne, voire la réalisation d'un excédent, sécurisant d'autant l'atteinte de l'objectif et le maintien de l'avantage compétitif durablement. Le club se trouve en position appropriée à la personnalisation de son équipement sportif et de son siège social. En tant qu'élément d'identification, cette personnalisation contribue à l'ancrage du club dans l'espace sportif local, régional, national, international selon le niveau atteint.

La régulation interne est modelée par l'histoire, l'identité et la culture du club reposant sur une idée d'excellence sportive réaliste c'est-à-dire conforme aux spécificités propres du club. La régulation externe constitue une opportunité dont le club tire le meilleur profit possible. Compte tenu du peu de leviers à sa disposition pour infléchir règles et réglementations, le club procède davantage par optimisation, tirant de cet arsenal normatif les solutions les plus avantageuses pour lui.

3.1.3. Configuration stratégique de type 3 (redéploiement)

La configuration stratégique de type 3 correspond à une stratégie de redéploiement par incrémentation. L'ascension du club le long de la pyramide compétitive est temporairement interrompue.

Tableau 22 : Configuration stratégique de redéploiement

	Configuration stratégique
Pyramide compétitive • Trajectoire du club	• Ascension provisoirement interrompue
Stakeholder convention • Parties prenantes • Relation d'échange	• Maintien du public et renforcement des sponsors • Prédominance des formes marchandes
Arbitrage stratégique Dimension sportive • Objectif • Ambition • Leadership Dimension gestion • Ressources humaines • Ressources financières • Ressources matérielles Dimension régulation • Régulation interne • Régulation externe	• Accéder ou retrouver le niveau supérieur • Ambition non assouvie • Président leader • Intégration de nouveaux dirigeants et joueurs • Accroissement du budget • Redimensionnement de la capacité de l'équipement • Orientée vers le haut niveau et l'élite • Utilisation opportuniste de la réglementation

Le nombre de parties prenantes ne connaît que peu de variation, même si celle à la hausse est recherchée. L'essentiel pour le club est de sécuriser le nombre de parties prenantes, en particulier les sponsors et les spectateurs. Leur variation à la hausse découlerait des bons résultats obtenus tout au long de la saison sportive. Pour ce faire le club est d'autant plus attaché à la présence d'un staff médical, médecin et kinésithérapeute, permettant au club de

disposer de joueurs au maximum de leur potentiel tout au long de la saison. Les relations d'échange marchand vont en augmentant procurant l'avantage d'accroître, grâce à une croissance de la collecte, les propositions de valeurs monétisées au profit des joueurs, des agents sportifs et des intermédiaires.

L'objectif compétitif vise au repositionnement pour accéder au niveau supérieur dans les meilleurs délais. En cela il s'agit pour le club d'établir, interruption avant reprise de l'ascension, ou rétablir, mouvement oscillatoire de relégation et de promotion, une suprématie par rapport aux autres clubs. L'ambition sportive est intacte mais momentanément désavouée. L'affirmation d'un leadership est primordiale à la concrétisation de l'ambition et de l'objectif. La position du leadership est variable selon le niveau de compétition et le porteur de l'ambition

La gestion des ressources humaines est cannibalisée par le renouvellement accéléré des joueurs et dans une moindre mesure de l'entraîneur. Le renouvellement des joueurs est étroitement corrélé à l'immédiateté des résultats escomptés. La gestion financière est en conséquence particulièrement délicate car adossée à des montages financiers osés voire risqués. Le budget est en augmentation par accroissement de la proposition de valeur faite aux nouveaux joueurs et aux acteurs connexes. La rotation des joueurs, notamment le renouvellement de certains d'entre eux en cours de saison vient alourdir les charges perturbant l'équilibre budgétaire initialement prévu. La gestion matérielle ne connaît pas de modification notoire.

La régulation interne puise dans l'histoire, l'identité et la culture du club son orientation vers le haut niveau et l'élite compétitive. La régulation externe intervient comme source d'opportunité. Le club fait une utilisation opportuniste des règles et réglementations tant générales que sportives. Par exemple, le club professionnel peut profiter de l'instauration d'un dispositif de droit d'image collective pour faire diminuer ses charges sociales.

3.1.4. Configuration stratégique de type 4 (sauvegarde)

La configuration stratégique de type 4 correspond à une stratégie de sauvegarde. L'évolution du club le long de la pyramide compétitive est irrémédiablement descendante. Le mouvement descendant se prolonge sur plusieurs saisons sportives.

Tableau 23 : Configuration stratégique de sauvegarde

	Configuration stratégique
Pyramide compétitive • Trajectoire du club	• Descente prolongée
Stakeholder convention • Parties prenantes • Relation d'échange	• Réduite aux adhérents et à la commune • Formes réciprocaire et redistributive
Arbitrage stratégique Dimension sportive • Objectif • Ambition • Leadership Dimension gestion • Ressources humaines • Ressources financières • Ressources matérielles Dimension régulation • Régulation interne • Régulation externe	• Préserver la vie du club • Absence d'ambition, • Défaillance de leadership • Appui sur les bénévoles et joueurs locaux • Restauration de l'équilibre budgétaire • Repli sur l'équipement sportif d'origine • Modelée par l'histoire, l'identité et la culture • Relâchement de la contrainte réglementaire

Le club accuse le retrait d'une part non négligeable de ses parties prenantes. Certains acteurs n'adhèrent plus à la *Stakeholder convention* n'étant plus parties prenantes de l'objectif compétitif du club. Le club se replie sur ses parties prenantes historiques, les collectivités territoriales et en particulier la commune, et ses parties prenantes locales, les bénévoles, les pratiquants et les sponsors locaux, industriels commerçants et artisans. Les relations

d'échange retrouvent des formes majoritairement réciprocaire et redistributive. La bijectivité de la relation s'opère selon un principe d'équité plus que d'équilibre.

Objectif compétitif vise à stopper la descente. La seule ambition, s'il devait en demeurer une, vise davantage la sauvegarde du club qu'une quelconque ambition compétitive. Le club accuse une défaillance notoire de leadership, aucun des dirigeants, joueurs ou entraîneur ne souhaitant être l'accomplisseur des basses œuvres. La gestion des ressources humaines recouvre des modalités antérieures ignorant le renouvellement permanent et les tensions issues de la dualité bénévoles salariés. La gestion financière est orientée vers l'apurement des comptes, le remboursement des dettes et le retour à un équilibre budgétaire durable. La gestion matérielle va dans le sens d'un repli vers des équipements sportifs et une salle justement dimensionnés et l'abandon des baux locatifs, en particulier celui du siège social.

La régulation interne joue dans le sens de la préservation des valeurs du club modelées par l'histoire, l'identité et la culture propre du club associatif. La régulation externe s'avère moins contraignante par abandon des règles et réglementations liées au sport spectacle et le retour à une réglementation propre à l'associationnisme.

3.2. Le passage d'une configuration stratégique à une autre

Une configuration stratégique serait d'apparence stable. Sa lente évolution lui confère un semblant d'équilibre. La lente évolution vient de l'incrémentation de micro changements ne remodelant la configuration qu'à la marge, lui conférant une apparente stabilité.

3.2.1. L'enclenchement : l'entrée dans une configuration

L'entrée dans une configuration est le fait d'une situation donnée. Elle puise en principe son origine dans la création du club. En réalité, l'entrée dans une configuration résulte de la souscription du club à un objectif compétitif plus qu'au simple objectif sportif. La différence est d'importance dans la mesure où avec l'objectif compétitif les résultats en particulier ceux de l'équipe première priment la seule participation du club aux différentes compétitions. L'essentiel n'est plus de participer mais bien de gagner. Si la quête de la victoire est aléatoire,

elle n'en constitue pas moins le moteur de l'inscription du club en championnat. Le glissement d'objectif vers un objectif compétitif peut intervenir à n'importe quel moment de la vie du club et disparaître tout aussi soudainement.

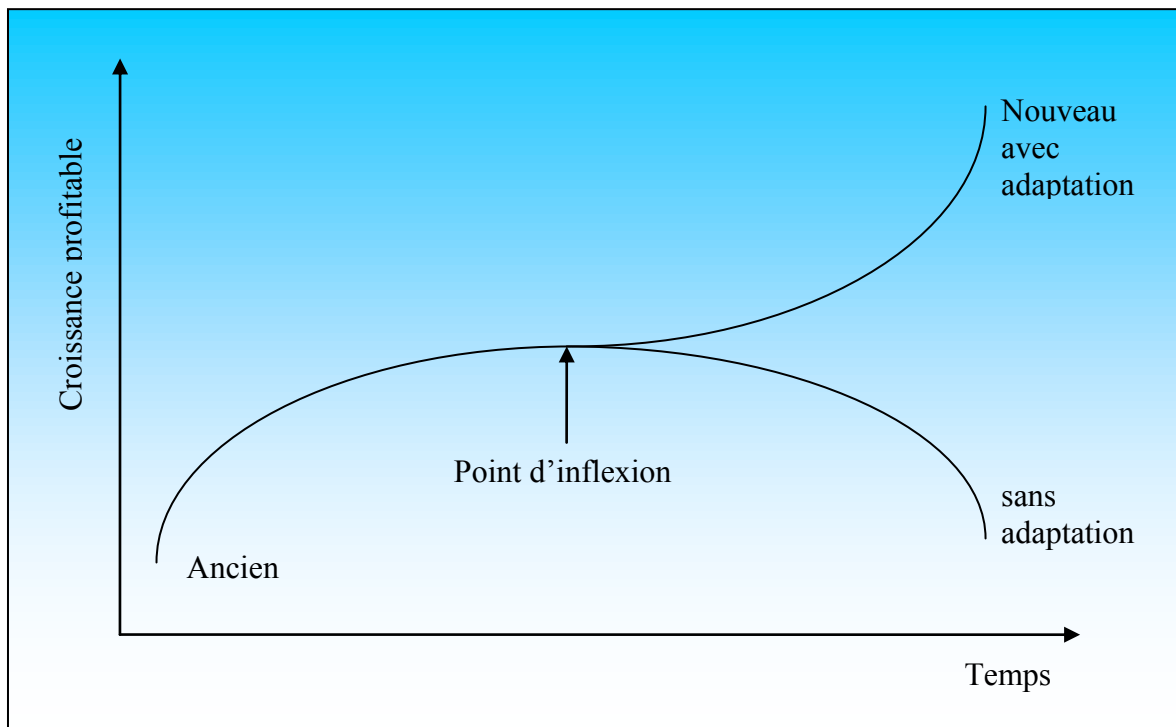
3.2.2. Moment d'inflexion de la stratégie

La trajectoire du club met en évidence des points d'inflexion de la stratégie du club le long de la pyramide compétitive. Pour Grove (1997), un point d'inflexion stratégique correspond à une période de transition dont l'issue est inconnue. Un point d'inflexion stratégique est un moment dans la vie d'une entreprise lorsque ses bases sont en train de changer. Ce changement peut représenter une occasion d'atteindre de nouveaux sommets. Il peut tout aussi bien marquer le début de la fin. Les points d'inflexion stratégiques peuvent provenir de mutations technologiques, mais ils sont plus que l'évolution technologique. Ils peuvent être causés par les concurrents, mais ils sont plus que la concurrence. Ce sont des changements à grande échelle dans la conduite des affaires, de sorte que la simple adoption de nouvelles technologies ou la lutte contre la concurrence peuvent s'avérer insuffisantes. Les entreprises engagées sur la pente du déclin en raison de ses changements récupèrent rarement leur grandeur passée. Les points d'inflexion stratégique ne conduisent pas toujours à la catastrophe. Ils créent des opportunités pour les joueurs aptes à les exploiter. Cela concerne les nouveaux arrivants tout autant que les acteurs déjà présent, pour qui le point d'inflexion stratégique peut être l'opportunité d'une nouvelle période de croissance.

Grove utilise plusieurs exemples pour illustrer la notion de point d'inflexion stratégique : l'incidence de l'installation de Wall Mart sur la vente de détail dans une petite ville, l'incidence du démantèlement volontaire d'AT&T sur les opérateurs de la téléphonie, l'incidence de l'apparition des ordinateurs individuels et des systèmes d'exploitation sur la structuration de l'industrie des ordinateurs, l'incidence de l'arrivée de Internet sur le commerce, l'industrie et plus spécifiquement les services. La question est de distinguer un point d'inflexion d'une source non significative de changement, d'autant que le moment de déclenchement d'un "point d'inflexion stratégique" n'est jamais certain. Pour l'auteur, tout réside dans la nature du signal. Ce signal revêt l'aspect d'une mauvaise nouvelle à partir de laquelle une discussion s'engage au sommet de la direction pour savoir la suite à donner. Les

signaux avant-coureurs d'un point d'inflexion stratégique sont inconsistants, sporadiques et désordonnés. Passer au travers d'un point d'inflexion stratégique procède de deux phases : la première consiste à laisser régner le chaos (Burgelman et Grove, 2007), la seconde est qualifiée de dissonance stratégique (Burgelman et Grove, 1996). L'issue du point d'inflexion stratégique apparaît au moment où une nouvelle direction est très explicitement établie et pour laquelle toutes les ressources sont dorénavant dédiées. La nouvelle direction s'accompagne d'actions stratégiques en particulier perceptibles au temps que leur consacrent les dirigeants.

Figure 38 : Point d'inflexion stratégique



Source : Burgelman et Grove, 1996

Pour ce qui nous intéresse ici, ces points d'inflexion marquent le passage d'une configuration à une autre. Il est possible, en théorie, d'identifier 12 points d'inflexion différents.

Tableau 24 : Les points d'inflexion de la stratégie d'un club

Configuration stratégique	Type 1	Type 2	Type 3	Type 4
Type 1 - Croissance				
Type 2 - Consolidation				
Type 3 - Redéploiement				
Type 4 - Sauvegarde				

Parmi l'ensemble des possibles, quatre points d'inflexion ne peuvent être envisagés parce que caractérisant une continuité et non une rupture. L'inflexion d'une configuration de type 1 - croissance - à une configuration de type 2 - consolidation - correspond soit à l'atteinte de l'élite, soit à l'atteinte d'un optimum. L'inverse, le passage d'une configuration de type 2 - consolidation - à une configuration de type 1 - croissance - signifie une reprise dans la progression vers le sommet de la pyramide. L'inflexion d'une configuration de type 1 - croissance - à une configuration de type 3 - redéploiement - atteste d'une surestimation des capacités du club à évoluer en division supérieure alors que l'inverse traduit la mise en œuvre d'une stratégie permettant l'accès à la division supérieure. Les mouvements itératifs, de type yo-yo, positionnent le club à un niveau intermédiaire entre deux divisions. L'inflexion d'une configuration de type 1 - croissance - à une configuration de type 4 - sauvegarde - semble être une inflexion relativement rare, traduisant une fuite et abandon total du club. Les destinées du club ne reposent plus que dans les mains d'une poignée de fervents bénévoles. Dans la situation inverse, le club triomphal renaît de ses cendres sur les traces d'un passé glorieux. L'inflexion d'une configuration stratégique de consolidation - type 2 - à une configuration de redéploiement - type 3 - peut être le révélateur d'une succession difficile à mettre œuvre. A l'opposé, l'inflexion du redéploiement à la consolidation peut traduire la réinstauration d'une certaine stabilité à la suite d'une délicate période de succession. L'inflexion d'une configuration de consolidation à une configuration de sauvegarde est le révélateur de la survenu d'un événement extraordinaire imprévisible, venant chambouler

radicalement le management stratégique jusqu'alors établi. L'inflexion inverse traduit le retour à une stratégie conforme à la nouvelle situation du club. L'inflexion d'une configuration de redéploiement à une configuration de sauvegarde atteste d'une éventuelle incapacité à rétablir une situation fragile voire précaire. A l'inverse, le club après avoir connu une situation inextricable, retrouve un "second souffle", dans l'attente d'un nouveau futur.

L'origine de l'inflexion tient de toute évidence de l'incapacité relative du club à bâtir un avantage compétitif suffisant à dominer l'ensemble de ses adversaires. D'une certaine façon l'inflexion découle de la confrontation des principes d'homogénéité de la compétition sportive et de la configuration stratégique du club. Quelle soit positive, affirme la prééminence de l'hétérogénéité, sur laquelle le club fonde sa stratégie, sur l'homogénéité des clubs, promue par la compétition sportive inter clubs. Quelle soit négative, plaide une prédominance inverse, l'homogénéité l'emportant sur l'hétérogénéité, promue par le club à son profit.

Le club est amené à reconsidérer l'arrangement des différentes composantes de sa configuration stratégique sans connaître *a priori* celles à modifier pour passer à une nouvelle configuration stratégique plus conforme à la réalité.

Conclusion du chapitre 3

Le chapitre s'est attaché à définir un cadre d'analyse du processus de changement stratégique d'un club sportif. A cette fin a été construit un modèle d'analyse permettant la détermination de configurations relatives au management stratégique d'un club selon le niveau de compétition auquel participe l'équipe première. Au-delà de l'identification de différentes configurations stratégiques, le modèle avait pour objectif l'appréciation de modalités de passage d'une configuration à une autre.

Le modèle d'analyse du management stratégique d'un club sportif s'est articulé autour de trois niveaux d'analyse : la pyramide compétitive, la carte des acteurs et la *Stakeholder convention*, l'arbitrage stratégique issu de la confrontation des dimensions sportive, gestion du club et régulations interne et externe.

Partant du primat de la variation de niveau de compétition, la dynamique du modèle se fondait sur les répercussions de cette variation sur les deux autres composantes ; carte des acteurs et arbitrages stratégique. Les différents niveaux d'analyse une fois exposés ont autorisé à postuler l'existence de quatre configurations types de management stratégique d'un club. Chacune d'entre elles était qualifiée respectivement de configuration stratégique de croissance, de consolidation, de redéploiement et de sauvegarde. Le passage d'une configuration à une autre découle d'une inflexion de trajectoire du club. Cette inflexion résulte d'un avantage compétitif insuffisant à dominer l'ensemble des autres clubs sur la totalité de la saison sportive. Sans pouvoir repérer *a priori* la ou les composantes motrices, le club est alors amené à reconsidérer sa stratégie et à élaborer une configuration alternative.

Il ressort de ce modèle que le management stratégique du club, derrière une apparente continuité de l'objectif compétitif, s'affirme comme une véritable *Unitas multiplex*¹⁷⁷. Fondé sur des composantes relativement bien identifiées, le management stratégique se pare de son caractère composite par la variété de configurations que ces différentes composantes génèrent. De cette pluralité de configurations stratégiques, le club dessine celle qui lui est propre.

¹⁷⁷ De façon succincte, l'*Unitas Multiplex* exprime la diversité dans l'unité et l'unité dans la diversité. Pour plus de précisions, le lecteur pourra se référer à E. Morin, 2000.

Conclusion de la Partie 1

La finalité de la première partie était la construction d'un modèle permettant d'identifier et de décrire les éléments et les relations contribuant à la formation et la transformation du management stratégique des clubs sportifs au cours du temps. Le temps était ici celui de la compétition sportive et plus précisément de la succession de championnats annuels. En premier lieu, l'approche de la stratégie des clubs supposait l'intelligibilité de la compétition sportive, ses règles de fonctionnement et ses zones d'incertitudes.

La construction d'un modèle s'est imposée comme une évidence face à la carence de modèles de référence constatée à la suite d'une revue de littérature des divers travaux en management des organisations sportives. Le modèle devait avoir une vertu englobante, c'est-à-dire appréhendant la totalité de la pyramide compétitive et ainsi permettre de couvrir l'ensemble des clubs. En science de gestion et en économie, les travaux portaient essentiellement sur la professionnalisation du sport et sur les clubs professionnels. Rien n'était dit sur les clubs "amateurs". Il fallait aller en géographie pour identifier des travaux consacrés aux clubs quel que soit leur niveau. Le modèle devait également pouvoir restituer les trajectoires des clubs et les modifications de stratégie de saison en saison. Ici, une perception analogue pouvait être repérée dans un seul travail, en science de gestion.

Les bases théoriques et conceptuelles ont emprunté deux directions : celle du management stratégique des organisations, celle de la prise en compte du temps. La théorie des parties prenantes a constitué l'entrée principale. Le management stratégique d'une organisation comme le club répond admirablement aux préoccupations de ce champ théorique. Les concepts de parties prenantes, de modèle relationnel ont servi d'ossature au modèle. La théorie du leadership est venue le compléter afin de rendre compte du processus de décision au sein d'un club. Le concept de leadership stratégique était intéressant parce que permettant la personnification de la prise de décisions stratégiques et leur mise en oeuvre. Le club perçu

comme une organisation en parties prenantes imposait l'incorporation de la dimension relationnelle au sein du modèle. La théorie des conventions offrait un appui important contribuant à formuler la notion de *Stakeholder convention* à partir du concept de convention. La *Stakeholder convention* était au demeurant présentée dans une acception très utilitariste, la finalité de la convention n'étant autre que de permettre au club de collecter les ressources nécessaires à se construire un avantage compétitif en rapport avec son objectif. En conséquence, le club ne serait en relation conventionnelle avec les acteurs parties prenantes de son objectif compétitif que sur la base d'une relation d'échange symbolico-économique.

Au final, le modèle reposait sur trois piliers : la pyramide compétitive, la *Stakeholder convention* et l'arbitrage stratégique. Ce troisième pilier avait pour vocation de fournir le cadre organisationnel au sein duquel s'inséraient les décisions stratégiques. Un club dont l'activité est centrée sur la pratique et dans une moindre mesure le spectacle sportif se gère comme toute autre organisation. Le club ne vit pas en autarcie, il est un des éléments constitutifs de la société et à ce titre est imprégné par les phénomènes qui la traverse. Par ailleurs, le club dispose de droits et est soumis à des obligations. Aussi, l'arbitrage stratégique reposait sur un triptyque composé d'une dimension sportive, d'une dimension "gestion" sous-entendue gestion du club en tant qu'organisation et d'une dimension régulation.

Le modèle menait d'une part à l'identification de quatre types de configuration stratégique différents, d'autre part au repérage de la formation et de la transformation d'une configuration stratégique à une autre. La révélation d'un enchaînement de configurations stratégiques, ponctué de ruptures, facilitait la mise en évidence des trajectoires sportive et stratégique d'un club, en d'autres mots permettait la mise en évidence de la dynamique stratégique des clubs.

Le modèle, par ses dispositions aux comparaisons synchronique et diachronique, fournissait de la sorte les bases explicatives aux particularismes propres aux différents clubs.

Partie 2

**Confirmation empirique du modèle à
l'appui du management stratégique de
trois clubs de basket-ball**

L'objet de cette seconde partie est d'expliquer, au regard du modèle d'analyse, la formation et la transformation du management stratégique de trois clubs de basket-ball.

Cette seconde partie débute par un chapitre à visée méthodologique, où sera exposé et justifié le choix des méthodes de recherche utilisées dans l'étude multi-cas. La restitution de l'enquête empirique s'articulera ensuite en deux chapitres complémentaires, qui se succéderont selon une progression logique. Les cas étudiés seront exposés en suivant scrupuleusement les différents éléments constitutifs du modèle. Les résultats se focaliseront en premier lieu sur les configurations et inflexions stratégiques pour s'achever sur la caractérisation de la dynamique stratégique propre de chacun des trois clubs étudiés.

Le chapitre 4 expose la méthodologie employée et montre que s'il s'agit d'une démarche nouvelle dans un domaine d'application particulier qu'est le sport en général et les clubs de sport collectif en particulier, elle n'en est pas moins reliée à un corpus déjà présent et largement usité en sciences de gestion. L'approche contextualiste s'avère pertinente dans ce qu'elle permet d'appréhender les déterminants internes et externes de la stratégie du club. De plus, l'approche porte une attention particulière non pas tant au changement mais surtout au processus. L'analyse longitudinale permet pour sa part de rendre compte de la dynamique par l'analyse historique qu'elle propose des déterminants de la stratégie des clubs. Une discussion termine le chapitre 4. La discussion est l'occasion de faire en quelque sorte "une remontée conceptuelle". Il est remarquable, à l'issue d'une revue de littérature à large spectre dans le domaine du management du sport, qu'une grande majorité des travaux se consacrant à la stratégie souffrent d'une certaine fragilité théorique et conceptuelle. Cette carence latente justifie pleinement les terrains sur lesquels la discussion portera. En ce sens, la discussion de fin de chapitre est engagée sur les terrains de la posture épistémologique revendiquant un rattachement au réalisme critique, de la pertinence et de la complémentarité des approches configurationnelle et par les processus pour mener une analyse de type dynamique, de la prise en compte des aspects synchronique, diachronique et comparatif pour la consistance des études longitudinales multi-cas, de la parenté du modèle d'analyse de la stratégie d'un club au modèle plus générique de l'équilibre ponctué.

Dans le prolongement de ce qui précède, le chapitre 5 s'intéresse à la présentation des cas étudiés. La stratégie des clubs est présentée à l'aune des composants du modèle. Chacun des

éléments est présenté et exemplifié. L'exposé du contexte externe montre que la trajectoire sportive des clubs s'insère dans un cadre lui-même historiquement daté. Le contexte général du basket-ball français est explicité et resitué dans ses rapports avec les Etats-Unis et avec le professionnalisme. Le contexte local est exposé aux fins de faire apparaître et de bien rendre compte des particularismes externes des clubs. L'examen de la situation fait ressortir une multitude d'acteurs avec lesquels les clubs sont potentiellement en relation. La *Stakeholder convention* permet d'établir le pont entre contexte externe et contexte interne. Le contexte interne des clubs est ensuite explicité sur la base du postulat d'une relation ternaire système/stratégie/structure.

Enfin, cette seconde partie s'achèvera par un troisième chapitre, le chapitre 6, consacré aux résultats de la recherche. La trajectoire sportive des clubs permet d'isoler certaines des configurations parmi l'ensemble des possibles. L'apparente stabilité des configurations est contrariée par l'irruption d'inflexions. La singularité de l'enchaînement configuration stratégique / inflexion donne la dynamique propre pour chaque club.

Chapitre 4

Méthodologie

La littérature sur le management stratégique dans le sport (Parent et Seguin, 2008) a abouti au constat d'un manque de prise en considération du leadership et des relations entre l'organisation et ses parties prenantes d'autant que ces relations évoluent dans le temps. Parent et Seguin (2008) ont pu souligner l'importance du leadership collectif, du contexte et de la nature de l'événement pour la création de la marque d'un événement sportif. Dans cette lignée, le leadership de groupe inclut la constitution de réseaux interpersonnel et politique, le management et les affaires, les compétences liées au sport et à l'événementiel. Le leadership et les relations avec les parties prenantes ne sont que deux des composantes d'un processus complexe de changement et d'évolution de la stratégie (Pettigrew, 1987 : 650). Ceci impose d'appréhender le leadership et les relations avec les parties prenantes comme un processus continu en contexte. Aussi, l'analyse des processus de changement stratégique requière un cadre méthodologique approprié. L'approche contextualiste (Pettigrew, 1990) semble particulièrement bien adaptée à dessein.

La méthodologie utilisée dans cette thèse, tout en suivant les prescriptions de l'approche contextualiste, repose sur l'articulation de la méthode d'analyse longitudinale et de la méthode des études de cas. Si l'analyse longitudinale vise à l'étude de phénomènes d'évolution au cours du temps, celle-ci développée dans le cadre d'études de cas permet de rendre compte de phénomènes complexes et dynamiques. De plus, la méthode longitudinale de cas envisagée dans une perspective comparative permet d'approfondir les analyses et contribue à raffermir la portée des résultats.

L'approche longitudinale (Pettigrew, 1990 ; Van de Ven et Huber, 1990 ; Menard, 1991) satisfait à cette exigence dans la mesure où la question du processus de changement est fondamentale pour expliquer la dynamique managériale et stratégique. Simultanément, la mobilisation de la méthode par les études de cas (Yin, 1989 ; Hamel, 1997 ; Hlady Ripsal, 2002) s'avère une démarche de recherche complémentaiement intéressante dès lors qu'il s'agit de comprendre et d'expliquer ce phénomène complexe et dynamique de formation et transformation de la stratégie.

1. L'approche contextualiste

Convoquer le contextualisme tient au fait que le contextualisme est particulièrement adapté comme cadre pour l'analyse des processus de changement stratégique (Pettigrew, 1987). Pettigrew s'est attaché à développer le contextualisme pour rendre compte du changement stratégique dans les organisations et d'en améliorer la compréhension. L'argument central de l'approche réside dans l'interdépendance et les interactions dans l'indépendance des processus qui se déroulent au sein de l'organisation et à l'extérieur de celle-ci.

L'approche contextualiste fait valoir qu'il existe deux catégories de contexte : le contexte interne et le contexte externe. Cette approche fournit une méthode d'enquête, émergeant d'un cadre procédural et, ce faisant, expose aux questions essentielles de management stratégique la transformation de l'organisation. Le cadre de l'analyse contextuelle fondée sur les travaux de Pettigrew (1990 ; 2001) consiste en l'interconnexion de niveaux verticaux et horizontaux au cours du temps. Le niveau vertical fait référence à des facteurs intérieurs et extérieurs, les facteurs contextuels internes sont liés à des aspects tels que la culture, la structure et la politique de l'organisation, alors que les facteurs externes sont liés au contexte des affaires, au contexte économique, politique et social dans lequel l'organisation opère. Le niveau horizontal se réfère à des liens temporels entre les attentes futures, les événements actuels et les aspects historiques du processus de changement.

1.1. L'énoncé contextualiste

Développé par A. Pettigrew (1985) au sein du *Centre for Corporate Strategy and Change* de l'Université de Warwick, le contextualisme s'est attaché à appréhender le changement stratégique dans les organisations. L'approche contextualiste se veut en premier lieu une approche méthodologique d'analyse des processus de changement des organisations.

1.1.1. Le triptyque contenu, contexte processus

Cette approche s'articule autour de l'interconnexion de trois notions de contenu, de contexte et de processus organisationnel. Vézina (1999 : 3) souligne l'interdépendance et la non-hiérarchisation des processus se déroulant à des niveaux de réalité différents. Cela revient à

dire qu'aucun de ces trois éléments, pris isolément, ne suffit à expliquer entièrement les transformations de l'organisation. Chaque niveau d'analyse serait évidemment nécessaire mais pas suffisant à expliquer à lui seul le processus de changement stratégique. Ces trois niveaux d'analyse participent, pour chacun d'entre eux, de la compréhension d'un aspect de la réalité en mouvement. La dynamique de chacun de ces éléments serait indissociable de l'analyse des autres et de leur interaction respective. Même si pour les besoins de l'analyse ces trois dimensions (contenu, contexte et processus) du changement sont traitées de façon isolée, l'originalité est de soutenir que le changement stratégique est la synthèse du contenu, des contextes interne et externe et des processus.

- Le **contenu** s'entend par rapport aux domaines concernés par les changements. Les domaines font référence aux objectifs, savoirs de base et activités selon des hypothèses de développement de l'organisation.
- Le **contexte** vise à exprimer le caractère changeant, dans le temps, de ce qui est ou non sous l'emprise des acteurs organisationnels. Le contexte est envisagé de deux manières. Le contexte externe est relatif aux composantes politique, sociale, économique, commerciale de l'environnement et échapperait au contrôle des acteurs organisationnels, alors que le contexte interne concerne la structure, la culture organisationnelle, le style de management, la configuration des pouvoirs, éléments précisément sur lesquels les acteurs organisationnels auraient une emprise réelle. Le contexte, tant externe qu'interne, permettrait de rendre compte des évolutions et des influences de et sur la stratégie.
- Le **processus** s'appréhende par les actions, réactions et interactions des différents acteurs de l'organisation et agents du contexte, qui de part leurs comportements façonnent l'évolution de l'organisation sur une période de temps donnée (Pettigrew, 1987 : 657).

Pettigrew (2001) souligne l'importance de la dimension historique de l'organisation. Cette posture part du principe que le changement stratégique des organisations est inscrit dans un continuum allant du passé au présent pour s'étendre jusqu'au futur. En conséquence, la dynamique stratégique d'une part est marquée de l'empreinte de l'histoire et des choix

organisationnels antérieurs, d'autre part se déployer en interaction avec de multiples niveaux de réalités. Pettigrew (1992) pointe l'existence d'une multitude de processus se déroulant à des niveaux de réalité différents, selon des rythmes et des directions qui leur sont propres. La dynamique organisationnelle se situe au cœur même de l'ensemble de ces processus. Les interconnexions entre niveaux d'analyse repérables dans le temps et isolables par période contribuent à l'analyse du changement stratégique.

1.1.2. La place du temps

Le contextualisme superpose au triptyque contenu contexte processus trois postulats relatifs au temps, aux niveaux d'analyse, au sens du rapport entre l'organisation et le contexte. Ainsi, la dimension temporelle constitue un élément central du modèle contextualiste (Pettigrew, 1990). Qualifiée d'analyse horizontale, elle vise à souligner les interconnexions séquentielles entre les phénomènes dans le temps. Cette conception historique de l'analyse organisationnelle s'appuie sur le postulat que le développement des organisations est un processus continu qui s'inscrit dans les événements du passé, du présent et du futur. L'action se déroule dans le cadre de structures qui évoluent elles-mêmes sous l'effet des choix, décisions et actions des acteurs. En cela le contexte façonne et est façonné tout à la fois par le jeu des acteurs organisationnels. En contrepoint, les acteurs organisationnels sont en même temps les produits et les producteurs du contexte. Le contexte ne peut dès lors se réduire à une simple liste de conditions existante en dehors des acteurs et influençant le processus. Le contexte est à la fois facilitant et contraignant. Dépasant la caractéristique d'ensemble de conditions à l'arrière plan de l'action, le contexte devient simultanément l'intrant et l'extrant du changement stratégique, l'intrant parce que le contexte constituerait à certains moments un des principaux déterminants de la formulation des choix stratégiques, l'extrant dans la mesure où certains choix stratégiques adoptés par l'organisation contribuent à façonner en retour le contexte.

1.2. Ce que recouvre un processus de changement

Loin de vouloir entrer dans le débat qui anime la communauté des chercheurs sur la notion de changement en sciences de gestion (Demers, 1999¹⁷⁸ ; Durieux et Vandangeon-Derumez, 1996¹⁷⁹, Brouwers, Cornet, Pichault et Wilkin, 2007¹⁸⁰), il est néanmoins intéressant d'en examiner les attendus dans l'approche contextualiste. Les travaux contextualistes ont principalement porté un éclairage sur les processus internes. Des travaux se sont attachés aux déterminants du changement alors que d'autres se sont centrés sur la relative rationalité des changements stratégiques.

1.2.1. Les déterminants du changement

Le changement peut être perçu comme ce qui évolue. Le changement peut également être envisagé comme ce qui fait que cette évolution se déroule. Dans cette seconde acception, le changement est alors assimilé à une opération de transformation d'une organisation ou partie d'organisation pour s'adapter aux variations de son environnement. Si une majorité des travaux traitant de la problématique du changement s'attache en effet à décrire ce qui peut être changé dans une organisation (Van de Ven et Poole, 1995), de très nombreuses approches (Perret, 1998, Demers, 1999, Perret et Josserand, 2003) ont également été proposées dans le but de décrire la manière dont ce changement pouvait s'opérer. Van de Ven et Poole (1995)¹⁸¹ proposent quatre visions de la démarche de changement, et au-delà, quatre théories de l'évolution des organisations. En fonction de la motivation du changement (programmé ou construit) d'une part, et en fonction du niveau d'analyse considéré (entités individuelles ou collectives de l'organisation) d'autre part, ce sont ainsi quatre perceptions possibles du changement qui sont proposées :

- le changement perçu comme une "*évolution*" de l'organisation dans laquelle s'opère une variation, une sélection et/ou une rétention de formes organisationnelles existantes.

¹⁷⁸ Demers propose une classification des théories du changement organisationnel en dix catégories.

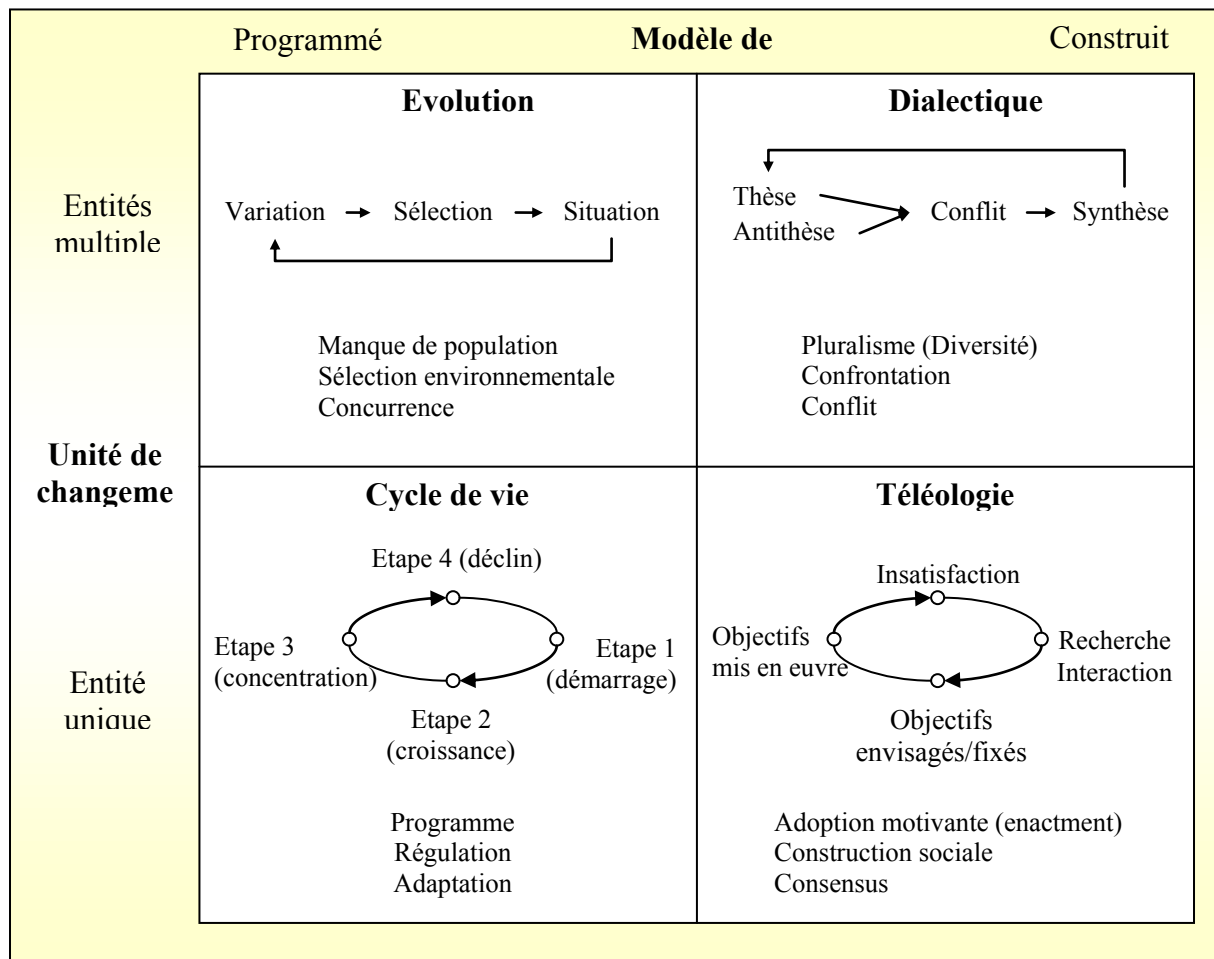
¹⁷⁹ Durieux et Vandangeon-Derumez centrent leur propos sur une catégorie de changement qualifié de stratégique.

¹⁸⁰ Brouwers, Cornet, Pichault et Wilkin proposent pour leur part une typologie des modèles d'analyse de la prise de décisions stratégiques dans un contexte de changement organisationnel.

¹⁸¹ Van de Ven et Poole intègrent caractéristiques et processus pour déterminer quatre théories «fondamentales» de changement: évolutionniste, dialectique, du cycle de vie, et téléologique. Leur positionnement se réalise à partir de l'unité d'analyse et du mode de changement.

- une vision "*dialectique*" où le changement est perçu comme une mise en confrontation d'idées, de valeurs et de forces diverses parfois antagonistes.
- le changement perçu à travers les phases du "*cycle de vie*" d'une entité de l'organisation dont l'évolution est régulée et adaptée à partir de l'exécution d'un ensemble d'étapes programmées.
- une vision "*téléologique*" où le changement est perçu comme la construction sociale d'une vision de l'état de l'organisation à atteindre, puis la planification et la mise en oeuvre de la trajectoire permettant d'y parvenir

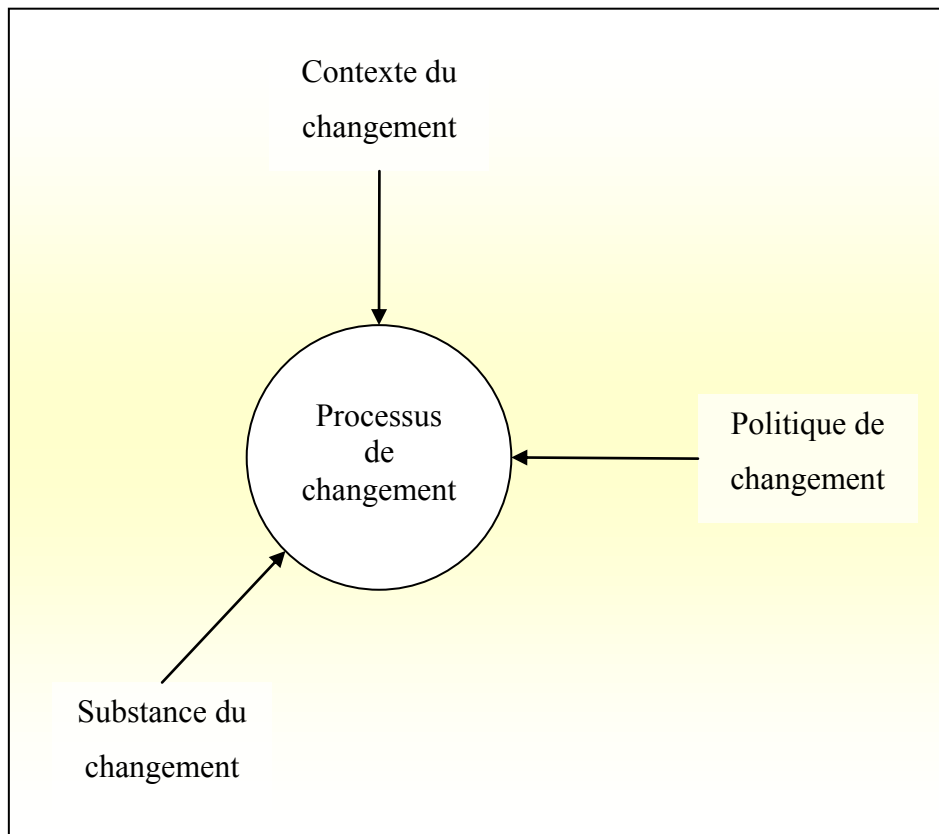
Figure 39 : Quatre perceptions d'un processus de changement organisationnel



Source : d'après Van de Ven et Poole, 1995, p 520

S'appuyant sur les travaux des contextualistes, Dawson (1994, 1996) propose un cadre composé de trois facteurs principaux de changement : la substance du changement, la politique de changement et le contexte du changement, qu'il décrit comme une perspective processuelle. La substance du changement, le premier élément du cadre procédural, se réfère à la nature et l'ampleur du changement. La politique de changement, le deuxième élément du cadre procédural, renvoie à des activités politiques de consultation, de négociation, de conflit et de résistance. Le contexte de changement, le troisième élément du cadre procédural, se réfère au passé et au présent, extérieur et intérieur. Ces éléments constituent un groupe de **facteurs, dont l'ensemble dessine l'évolution de l'organisation au cours du temps.**

Figure 40 : Les déterminants du changement



Source : adapté de Dawson, 1994, p 65.

1.2.2. Une rationalité relative des changements

L'approche contextualiste se donne de traiter de façon holistique le processus de formation et de transformation des organisations affirmant le caractère inextricablement lié du contenu, du processus et du contexte, interne et externe. Reconnaisant l'aspect multidimensionnel, itératif (Galindo et Boufaden, 2006) de transformation d'une organisation fondé sur l'existence d'une multitude de processus, la force de cette approche est d'aller au-delà les travaux en analyse du changement organisationnel (Pettigrew, 1985). Ces processus, hétérogènes tant par leur niveau de réalité, leur rythme et leur direction, exigent un traitement propre dans la mesure où ils participent de l'activité organisationnelle et de leurs enchâssements séquentiels. Galindo et Boufaden (2006) insistent sur le fait que les changements ne résultent pas nécessairement de relations rationnelles. Ce faisant, la méthode contextualiste invalide le mode explicatif unique au profit d'une proposition holistique d'analyse du changement stratégique fondée, comme évoqué précédemment, sur l'interdépendance et les interactions dans l'indépendance des processus se déroulant à des niveaux de réalité différents. L'interdépendance et les interactions dans l'indépendance du contexte et du jeu des acteurs organisationnels affirment les principes d'autonomie (indépendance de l'organisation vis à vis du contexte), de construction réciproque (interaction mutuelle du contexte et de l'organisation), de consubstantialité (interdépendance des niveaux de réalité).

2. Méthodologie de la recherche

Dans le cadre de cette thèse, le type de changement étudié est celui de la formation et de la transformation de la stratégie consécutifs d'une variation de position du club, saison sportive après saison sportive, au sein de la pyramide compétitive.

L'approche contextualiste sert de cadre d'analyse de la modification du management stratégique de trois clubs sportifs sur une période s'étendant sur plus de quarante ans. Ainsi peut être mis en avant le rôle déterminant que jouent le contexte dans lequel se déroule le changement stratégique et les processus par lesquels celui-ci se réalise. Compte tenu de la problématique de la thèse, la mise en oeuvre d'une méthodologie longitudinale (Pettigrew, 1990 ; Van de Ven et Huber, 1990) et qualitative (Yin, 1994 ; Huberman, 2001) paraît des plus judicieuses afin de saisir les articulations entre les différents niveaux de l'analyse.

2.1. Une approche longitudinale du processus de changement stratégique

La méthodologie adoptée, parce que particulièrement pertinente quant à l'objet étudié, emprunte à l'approche longitudinale dans la mesure où la question du changement est fondamentale pour expliquer la dynamique managériale et stratégique.

L'analyse longitudinale vise à l'étude de phénomènes d'évolution au cours du temps. Les évolutions ne se limitent pas à celles relatives aux organisations. Elles peuvent tout autant concerner des individus, des concepts ou des variables. Dans le registre de l'étude de phénomènes d'évolution au cours du temps existent trois types d'analyses : les analyses de type statique, les analyses de type statique comparative et les analyses de type dynamique. Les études transversales relèvent des analyses de type statique. Pour Forgues et Vandangeon-Derumez (2007 : 440) ce premier type d'analyses procure l'avantage de distinguer entre études transversales et analyses longitudinales. Au demeurant, ces mêmes auteurs (Forgues et Vandangeon-Derumez, 2007 : 440) notent la faible pertinence, compte tenu du temps nécessaire au recueil des données d'une étude transversale, de la dichotomie études transversales/analyses longitudinales. Les études transversales s'inscrivent davantage dans des analyses en coupe instantanée alors que les analyses longitudinales correspondent à la fois aux analyses de type statique comparative et à celles de type dynamique. Cette agrégation des

analyses longitudinales, statique comparative et dynamique, se retrouve implicitement dans la troisième caractéristique de la définition d'une analyse longitudinale énoncée par Menard (1991). Selon l'auteur, l'analyse longitudinale présente trois caractéristiques : d'une part, les données recueillies portent sur au moins deux périodes distinctes, d'autre part, les sujets sont identiques ou au moins d'une période à l'autre, enfin, l'analyse réside habituellement en une comparaison de données entre ou au cours de deux périodes distinctes, ou en une restitution de l'évolution observée. La comparaison entre deux périodes relève d'une analyse longitudinale de type statique comparative. La comparaison des données au cours de deux périodes et la restitution de l'évolution observée relèvent d'analyses longitudinales de type dynamique.

Pettigrew, Woodman et Cameron (2001 : 699) insistent sur la prise en compte du temps dans les études longitudinales. De leur côté, Forgues et Vandangeon-Derumez (2007 : 441) soulignent la relation unissant la recherche longitudinale au temps en s'accordant sur le fait de l'importance du temps plus ou moins prononcée selon le type de recherche menée. La recherche irait d'une étude approfondie du facteur temps à une étude de l'évolution d'un phénomène sans référence particulière au temps. Les auteurs isolent quatre conceptions différentes du temps :

- Une première conception où le temps ne sert qu'à classer les observations. Le temps est une dimension de second ordre, sans plus d'importance.
- Une deuxième conception voit dans le temps une variable importante opérationnalisée sous forme de durée.
- Une troisième conception perçoit le temps comme une variable importante, opérationnalisée sous forme de chronologie. La chronologie est ici externe au sujet étudié.
- Une quatrième et dernière conception où le temps sert à classer les individus en cohortes à des fins de comparaison. Le temps occupe une place importante dans la mesure où il permet de classer les observations en groupes ayant connu un même événement.

De la place du temps au sein de la recherche dépend le nombre de points de collecte des données nécessaires sur la période envisagée.

L'analyse longitudinale simultanée de plusieurs cas permet d'approfondir les analyses et de mener une démarche comparative. Langley (1999) distingue les recherches dont l'objectif est de tester sur des séries de données historiques des théories préétablies, des recherches dont l'objectif est d'extraire à partir d'étude en profondeur des théories enracinées (Pettigrew et al., 2001). Les analyses longitudinales de cas se situent dans ce deuxième groupe. Pour Langley (1999) la compréhension d'un processus gagne à recourir à une analyse longitudinale de cas. Outre le fait que ce type d'analyse apparaît particulièrement bien adapté, elle autorise une approche en profondeur des processus ainsi que la collecte de données riches et détaillées au cours du temps. Il en ressort qu'une observation sur une longue période de situations réelles s'avère particulièrement pertinente pour l'étude des processus de changement dans leur contexte naturel. Au demeurant, ce type d'approche requière d'attraper la réalité "au vol" et impose une étude des processus à long terme dans leur contexte où "l'enchâssement" devient un principe de méthode (Pettigrew, 2001). La vision du changement dont les études de cas longitudinales sont empreintes est loin d'être uniforme. Certaines études mettent l'accent sur la continuité alors que d'autres privilégient l'évolution des processus de changement (Pettigrew, 2001). Du fait de ses difficultés, notamment en termes de temps et de ressources, l'étude de changements en continu est relativement rare (Pettigrew, 2001), L'intérêt d'une étude de plusieurs unités d'analyse tient des opportunités d'élargissement et d'approfondissement et des prédispositions à mener une démarche comparative.

2.2. Une approche par la méthode de l'étude de cas

Si la presse grand public abonde le lecteur en récits homériques de clubs prestigieux, en revanche, la littérature scientifique ne propose que très peu d'études de cas. Il n'est pas aisé de trouver aujourd'hui des études de cas sur des clubs sportifs (Robert, 1991 ; Nier, 1998 ; Nier, Chantelat, Camy, 2003 ; Senaux, 2004).

L'objectif de l'étude de cas est d'explorer en profondeur le phénomène étudié de la formation et la transformation de la stratégie d'un club de sport collectif. Son intérêt tient de sa prise en compte de la temporalité. Cette dimension historique la distingue et lui consacre sa valeur propre comparée à des enquêtes par sondage par exemple, qui propose une représentation d'un grand nombre de variables ou d'individus mais à un instant donné. L'étude de cas contribue ainsi à une approche contextualiste de l'organisation (Pettigrew, 1985).

L'étude de cas dont l'étude de cas longitudinale est une déclinaison particulière s'est aujourd'hui imposée en sciences de gestion comme une démarche de recherche à part entière. L'étude de cas touche à l'étude en profondeur d'un ou plusieurs cas éclairant le phénomène étudié. L'exploration, la description ou l'explication justifient sa mobilisation. Cette démarche de recherche semble particulièrement bien adaptée à l'examen d'évènements sur lesquels le chercheur n'a pas ou peu de contrôle (Yin, 1994). Si la démarche de l'étude de cas peut s'envisager de différentes manières : déductive, inductive ou abductive (Langley, 1999), elle se révèle particulièrement intéressante dans le cas d'exploration de phénomènes peu connus.

Tableau 25 : La méthode par l'étude de cas

Type de recherche	Analyse par les cas
Méthode	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse historique, contextualisée, plutôt qualitative • Analyse de configuration, insistance sur la complexité et les relations causales
Matériaux	<ul style="list-style-type: none"> • Variés (entretiens, archives ou autres sources écrites, observations)
Nombre de cas	<ul style="list-style-type: none"> • Souvent limité
Niveau d'abstraction	<ul style="list-style-type: none"> • Souvent réduit
Niveau de généralité	<ul style="list-style-type: none"> • Complexité, singularité
Limites	<ul style="list-style-type: none"> • Moindre capacité à monter en généralité
Objectifs de recherche	<ul style="list-style-type: none"> • Formuler des hypothèses • Tester la pertinence de certaines théories (étude de contre-exemples, de cas déviants) • Nuancer les théories

Source : d'après Vigour, 2005, p 205.

L'étude de cas est une méthode recommandée lorsque se produisent des changements stratégiques à l'intérieur d'une organisation. C'est à cette occasion qu'elle se distingue le plus nettement des études ethnographiques, dont la finalité est de décrire la quotidienneté de la vie dans un groupe humain donné.

La thèse s'intéresse plus particulièrement à la complexité et l'évolution des arbitrages stratégiques issus des ambitions sportives, de la position du leader, des régulations internes et des régulations externes toujours rapportées à la variation de position du club au sein de la pyramide compétitive.

3. Design de la recherche et méthodes d'enquêtes

Les sciences de gestion s'appuient sur un design (Yin, 1994) et une méthodologie d'analyse de données qualitatives (Miles et Huberman, 1994) aujourd'hui clairement établis. Forgues et Vandangeon-Derumez (2007 : 448) amènent une distinction entre analyses longitudinales quantitatives et analyses longitudinales qualitatives pour lesquelles des modes de collecte et de traitement des données diffèrent sensiblement. La thèse s'inscrit dans le cadre d'une analyse longitudinale qualitative.

3.1. Le design de la recherche

Les études de cas longitudinales ont des designs variés. Elles peuvent tout d'abord être caractérisées par le nombre de cas et d'unités d'analyse considérées (Yin, 1994). L'auteur distingue quatre types d'études de cas, selon que l'on choisit d'étudier un ou plusieurs cas (cas unique versus cas multiples) et une ou plusieurs unités d'analyse au sein de ces cas (perspective holistique (*holistic*) versus enchâssée (*embedded*) (Yin, 1994 : 39). Pour Yin (1994 : 14), l'étude d'un cas unique ou celle de cas multiples ne constituent en fait que deux variantes d'une même démarche de recherche. Dans les études longitudinales multi-cas chaque cas est un cas unique qu'il s'agit d'analyser comme tel. Une configuration multi-cas enchâssée (type 4), comprenant plusieurs unités d'analyse est particulièrement facilitante dans le cadre d'une démarche comparative.

La configuration de la recherche ou design est selon Yin (1994 : 19) la séquence logique qui relie les données empiriques aux questions initiales de recherche et finalement à ses conclusions. L'approche de Yin, se distingue de celle de Glaser et Strauss (1967) en ce qu'elle tend à développer une approche qualitative déductive. Pour Glaser et Strauss l'analyse des données de terrain s'effectue dans une approche par une théorie enracinée dans la réalité servant de cadre conceptuel et connue *a priori*.

L'approche qualitative déductive, décrite par Yin, est la plus à même de décrire la démarche adoptée dans cette thèse dans la mesure où le point de départ de ce travail est l'analyse du management stratégique d'un club et ses transformations au cours du temps, de saison en saison.

Dans le cadre d'études de cas, Yin (1994 : 20) identifie 5 aspects particulièrement important

- Les questions de recherche s'articulant autour du comment et du pourquoi
- Les hypothèses ou les propositions de départ, si ce n'est aucune
- Les unités d'analyse
- La logique reliant les données aux hypothèses
- Les critères utilisés pour l'interprétation des résultats

Pettigrew (1990) a élevé l'enchâssement au rang de principe méthodologique de base pour la conduite d'une étude de cas longitudinale. Pour l'auteur, les causes du changement ne sont ni linéaires ni singulières, elles engagent de multiples niveaux d'analyse interconnectés qui évoluent dans le temps, et dont les frontières sont souvent floues. L'étude de processus organisationnels au cours du temps nécessite d'appréhender l'évolution de leur contexte, mais aussi de leur contenu, et des acteurs qui interviennent. Une configuration enchâssée permet de mener des comparaisons systématiques entre l'évolution de différents contextes, et offre ainsi l'opportunité de révéler des faisceaux de causes multiples, des boucles de causalité et des interconnexions variées.

Pettigrew et son équipe ont appliqué ce principe d'enchâssement en menant différentes études de cas et en prenant en compte pour chacun de ces cas différents niveaux d'analyse, ce qui permet d'établir de multiples comparaisons (design de type 4 de Yin).

Ce design de recherche, très bien adapté à un objectif de compréhension et d'explication de l'évolution de situations au cours du temps, est cependant comme le précise Pettigrew (1990) difficile à mettre en oeuvre. Il nécessite en effet l'intervention conjointe de plusieurs chercheurs, pendant plusieurs années, ainsi que des moyens financiers importants (Pettigrew, 1990 : 268). Pettigrew mentionne que le programme de recherche sur le changement organisationnel démarré dans les années 1980 et mené avec son équipe de l'Université de Warwick avait nécessité l'engagement d'une équipe pluridisciplinaire de chercheurs expérimentés à temps plein pendant de nombreuses années (Pettigrew, 1990 ; 2001).

S'agissant dans la thèse d'une étude longitudinale multi-cas, une configuration enchâssée a été privilégiée permettant d'explorer en profondeur des situations complexes au cours d'une longue période et la prise en compte de variations entre différentes unités. Conscient des difficultés et bien qu'il s'agisse d'une recherche de taille modeste, la thèse se propose d'étudier de façon approfondie les phénomènes complexes de management stratégique des clubs de sport collectif en conduisant plusieurs études de cas, simultanément.

3.1.1. Le choix du terrain

La présentation du contexte en introduction et au chapitre 1 ouvrait sur un échantillon de disciplines de sport collectif. Le choix de celle qui sert d'appui au terrain de l'étude empirique s'est tout naturellement effectué parmi celles-ci. Le premier critère retenu à ce stade portait sur une suffisante représentativité de la discipline sportive dans le paysage sportif français. La place du temps dans les études longitudinales requérait une discipline ancienne, connaissant un secteur professionnel et implantée démographiquement et géographiquement dans l'espace.

Le second et principal critère portait sur la détermination des cas pour l'étude. Une des exigences de la méthode longitudinale comparative multi-cas est l'accessibilité au terrain d'étude s'y prêtant. En conséquence, les clubs retenus devaient d'une part appartenir à la même discipline sportive, d'autre part avoir connu au cours de leur histoire l'ensemble des échelons de la pyramide compétitive. Comme les études de cas longitudinales requièrent l'étude des processus à long terme dans leur contexte, les clubs devaient connaître une certaine homogénéité contextuelle et spatiale afin d'en faciliter la comparaison.

Le troisième et dernier critère non des moindres concernait la disponibilité des différents acteurs des clubs et du contexte concernés par les évolutions étudiées. Les acteurs devaient être disposés à exposer leurs analyses et leurs opinions sur le sujet. Parallèlement, l'accès à suffisamment d'interlocuteurs issus de catégories différentes devait faciliter le recueil du plus grand nombre de discours et de témoignages possibles. *A contrario*, l'étude de cas se serait heurtée à une impossibilité.

Une fois ces trois critères satisfaits, les meilleures conditions sont réunies pour ouvrir la voie à la complexité et à la richesse qualitative du phénomène à analyser. Idéalement, le terrain d'enquête devait constituer un laboratoire de l'évolution du management stratégique d'un club sportif. Sur la base de ces trois critères, l'échantillon des disciplines sportives a été restreint à celles dont la trajectoire historique en termes de couverture géographique, d'étendue démographique, de profondeur du secteur professionnel et de pyramide compétitive apparaissaient comme les plus intéressantes. Il en résultait une liste de quatre disciplines : le football, le rugby, le basket-ball, le volley-ball.

Le rôle central attribué au temps dans les études longitudinales demande une discipline ancienne et bien implantée dans l'espace. Le football et le basket-ball répondent parfaitement à ces critères car, depuis leur apparition sur le sol français (fédérations en tant que telle depuis 1908 pour le football et 1932 pour le basket-ball) et plus encore sur le sol régional, le parcours de ces disciplines a connu une constante progression démographique (nombre de licenciés et de clubs) et géographique (couverture du territoire). Rugby et Volley-ball, de part leur moindre couverture géographique ou étendue démographique ont été écartés.

Le choix s'est en définitive porté sur le basket-ball. Plusieurs raisons viennent justifier ce choix. Tout d'abord, le basket-ball est une invention américaine qui n'exige la présence, pour sa pratique en équipes, que de cinq joueurs sur le terrain. Sa diffusion généralisée en fait une pratique universelle inscrite au programme¹⁸² des Jeux olympiques depuis 1936¹⁸³. La pratique connaît des modes de développements différenciés sur le continent nord-américain et dans le reste du monde, dont la France. Les clubs et les Ligues nord-américains assoient leur développement sur des objectifs économiques alors que les clubs et les Ligues des autres continents poursuivent des objectifs principalement sportifs. Par ailleurs, la pratique professionnelle est consubstantielle au développement du basket-ball en Amérique du Nord, la Ligue nationale de basket-ball nommée NBA constitue à ce titre aujourd'hui la référence mondiale en la matière. En France, la pratique du basket-ball admet une présence officielle d'un secteur professionnel depuis le début des années 1950, présence qui devient officielle à

¹⁸² Indicateur suprême pour toutes les disciplines sportives.

¹⁸³ Depuis les jeux olympiques de Barcelone en 1992, les équipes nationales peuvent être constituées de joueurs professionnels. Les Etats-Unis ont profité de l'occasion pour composer une équipe réunissant leurs meilleurs joueurs professionnels évoluant en NBA, équipe qualifiée à l'époque de "Dream Team".

partir de 1987 date à laquelle se crée complémentairement une ligue¹⁸⁴. Enfin, la fédération¹⁸⁵ n'a la charge que de la seule pratique du basket-ball et est l'une des quatre plus importantes fédérations sportives unisport olympiques en France.

Un dernier choix devait être effectué relatif au genre de pratiquant. Le choix a été fait de la composante masculine, plus en accord avec les énoncés précédents. Ainsi, les clubs à choisir pour mener cette recherche concerneraient la même discipline sportive : **le basket-ball masculin**. Pour la validité de l'analyse longitudinale comparative multi-cas, les clubs se devaient de connaître une certaine homogénéité tant spatiale, être implantés dans la même région qu'historique, avoir connu au cours de leur histoire les différents niveaux de la pyramide compétitive. L'homogénéité spatiale découle de l'implantation des clubs de basket-ball sur l'ensemble du territoire national. Le classement des régions effectué par la Fédération française de basket-ball à l'issue du recensement des pratiquants et des clubs donne une indication quant aux régions les mieux dotées. D'un autre côté, il était nécessaire de repérer dans l'historique des championnats de première division depuis la saison 1949-50 l'ensemble des clubs y figurant partant du principe implicite que pour participer à ce niveau de compétition les clubs disposaient fatalement d'un vécu sur la totalité de la pyramide. Par ailleurs ces clubs devaient toujours être en activité. Le croisement de ces deux critères répartition géographique et classement des clubs a permis d'identifier plusieurs régions et plusieurs clubs.

Le choix en terme de région s'est porté sur la région Pays de la Loire, la plus importante de France du point de vue de la pratique du basket-ball¹⁸⁶ et sur l'implantation territoriale de plusieurs clubs ayant connu la première division nationale et demeurant toujours en activité. A ce stade apparaissaient cinq clubs toujours en activité¹⁸⁷ : Nantes, La Roche/Yon, Le Mans, Challans et Cholet. Une étude rapide de la situation permettait d'écarter deux d'entre eux. La présence du club de la Roche/Yon au plus haut niveau n'était pas significative compte tenu de la durée passée en première division, une seule année, et de la date de cette apparition, lors de la saison 1958-59, soit antérieurement à l'arrivée du professionnalisme et de l'"américanisation" du basket-ball en France. De son côté, la présence du club du Mans en

¹⁸⁴ dénommée Ligue nationale de basket - LNB.

¹⁸⁵ dénommée fédération française de basket-ball - FFBB.

¹⁸⁶ en termes de clubs et de Licenciés à la Fédération française de Basket-ball.

¹⁸⁷ Par ordre d'apparition en première division nationale, depuis la saison 1953-54.

première division concordait mal avec l'objet d'étude, le club participant au plus haut niveau dès la saison 1962-63 sans discontinuer jusqu'à nos jours¹⁸⁸. Cela signifiait une évolution antérieure le long de la pyramide compétitive et en conséquence complexifiait d'autant la collecte de données. Le choix s'imposait presque de lui-même à l'exception de Nantes. Nantes est l'un des foyers du basket-ball régional. A ce titre, la ville accueille de nombreux clubs dont plusieurs ont évolué au plus haut niveau : les défunts ABC Nantes¹⁸⁹ et Nantes BC et aujourd'hui l'Hermine de Nantes¹⁹⁰. Retenant le principe de l'existence, le choix allait de soit. En définitive, **l'analyse longitudinale comparative porterait sur les trois clubs de basket-ball de la région Pays de la Loire** : le club de Cholet du département du Maine et Loire (49)¹⁹¹, le club de Nantes dans le département de la Loire Atlantique (44) et le club de Challans en Vendée (85)¹⁹².

Le dernier critère concerne l'accès aux données. L'analyse longitudinale comparative multi-cas se fonde sur une collecte de données riches et détaillées au cours du temps. Mener, dans cette partie empirique, une approche comparative portant sur trois clubs multipliait le nombre de terrain d'enquête. Cette multiplicité de terrain offrait un gain substantiel sur le plan de l'analyse comparative tout en conservant ses bénéfices sur le plan de l'approfondissement et de la richesse qualitative. Les clubs sélectionnés ont réservé un accueil différencié. Une des raisons tient à la difficulté d'accès aux données en raison d'un « milieu » qui se protège. Une autre tenait à la nature du travail, une thèse, et à son objet d'étude, la stratégie du club. Dans une approche de type contextualiste, la collecte de données ne se limite pas à l'organisation mais procède aussi de données du contexte. La délimitation de la zone géographique à une seule région était à ce titre facilitant, n'introduisant une diversité de contexte qu'à l'échelle du département, chaque club appartenant à un département différent. La délimitation à une seule discipline sportive contribuait à limiter l'étude historique de l'évolution de la pratique dans son organisation et sa réglementation. L'existence d'une commission du patrimoine, d'un musée et d'une Ligue en charge du secteur professionnel facilitait l'accès aux données.

¹⁸⁸ Sauf exception des trois saisons sportives consécutives de 1987-88 à 1989-90 passées en deuxième division.

¹⁸⁹ Atlantique Basket Club

¹⁹⁰ Club de Pro B depuis la saison 1995-96.

¹⁹¹ L'un des 148 clubs du Maine et Loire (49), l'un des 158 clubs de Loire Atlantique (44), l'un des 127 clubs de la Vendée (85), sur l'ensemble des 556 clubs des Pays de la Loire.

¹⁹² Aujourd'hui dénommés respectivement "Cholet Basket", "l'Hermine de Nantes Atlantique Pro" et "Vendée Challans Basket".

Au final l'ensemble des personnes se montrait intéressé par la recherche demandant à recevoir copie du travail. Les clubs étaient intéressés des conclusions et des possibilités de comparaisons surtout quand celles-ci leur étaient flatteuses, alors que d'autres acteurs l'étaient à titre informatif ou simplement pour satisfaire leur curiosité. Compte tenu de la pluralité des points de collectes, le travail de thèse et la méthode de recherche n'ont subi aucune influence quant au sens et l'orientation à lui donner ou à la manière de le mener. Aucune influence ni tentative de détermination du choix du sujet, de la façon de l'aborder et de la méthode à utiliser ne sont venues entraver la liberté du thésard dans sa recherche.

3.1.2. Le périmètre des études de cas

Confronté au terrain d'un club sportif amène tôt ou tard à se poser la question du périmètre de son étude. Le club sportif est en effet une entité étendue, composés de plusieurs catégories de pratiquants. Ces pratiquants sont répartis de telle manière à composer des équipes constituées sur la base de critères de sexe, d'âge et parfois de talent conférant au club le qualificatif de club à équipes multiples. Cette entité est d'autant plus étendue qu'elle peut comprendre en son centre une structure liée au secteur amateur, l'association sportive régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 exerçant le cœur de l'activité, et connaître diverses structures qui lui sont plus ou moins rattachées juridiquement ou financièrement¹⁹³. Le club à certains égards peut alors être comparé à un conglomérat dont les frontières ne sont pas toujours nettement définies.

Il va de soit que l'étendue relative d'un club impose la délimitation d'un périmètre d'étude pertinent, à défaut de se perdre dans l'envergure même du territoire à explorer. Aussi le périmètre des études de cas se limite à la meilleure équipe senior masculine du club, c'est-à-dire celle qui évolue au plus haut niveau de compétition. Malgré cela, cette limitation *stricto sensu* nécessite d'être le cas échéant assouplie afin de pouvoir intégrer dans le périmètre certaines autres structures. La structure en charge du secteur professionnel par exemple ou plus encore le centre de formation, d'autant que comme cela sera précisé plus avant, la formation des joueurs devient dès les années 1960 un capital à gérer. Opter pour ce relâchement de limitation permet de se cantonner à trois entités fondamentales, structures

¹⁹³ structure en charge du secteur professionnel, centre de formation, agence événementiel...

liées au secteur amateur, au secteur professionnel et à la formation, sans altérer la démarche de recherche et dont l'activité est porteuse d'enjeux en termes de management stratégique.

La question du périmètre de l'étude de cas englobe aussi la question de l'horizon temporel. Il apparaissait profitable de restreindre cet horizon à une période cohérente avec l'objet d'étude, pour une évidente raison de faisabilité de la recherche. Les clubs sont pour deux d'entre eux riche d'une histoire quasiment centenaire. Il ne devenait pas concevable de les étudier depuis leurs origines. Le choix de la période s'est imposé avec une grande évidence.

La période d'analyse proposée permettant de fixer les limites temporelles de l'étude court sur plus de quarante ans débutant à l'orée des années 1960 pour s'achever en 2009. Le début des années 1960 correspond au déclin des championnats affinitaires et à la normalisation du basket sous le giron de la fédération française de basket-ball. Ce déclin historique peut être considéré comme l'aboutissement de la subordination légale des Fédérations affinitaires à la Fédération dirigeante pour la pratique du basket-ball. Antérieurement les championnats affinitaires étaient de très haute valeur à tel point qu'une majorité de clubs participaient à deux championnats : soit FSCT¹⁹⁴ et FFBB, soit UFOLEP¹⁹⁵ et FFBB. Les championnats affinitaires étaient qualificatifs pour le championnat de la FFBB¹⁹⁶. La normalisation du basket-ball vient d'une part d'une hiérarchisation accentuée de la compétition (affrontement réglé d'équipes de même niveau, palier de progression) du fait du nombre accru de joueurs, qui se traduit soit par la création de divisions supplémentaires, soit par l'instauration de poules à un niveau déterminé, d'autre part, un allongement du temps de formation du joueur.

Les décennies 60 et 70 sont celles durant lesquelles le basket s'organise de façon cohérente pour prendre la forme achevée d'un championnat hiérarchisé, avec des niveaux et des paliers à franchir. Dans les Pays de la Loire, la Ligue de basket est modifiée¹⁹⁷ en 1961 et comprend désormais les trois départements de Loire Atlantique, du Maine et Loire et de Vendée. Cet élément est loin d'être anodin tout au contraire dans la mesure où il renforce et confirme la pertinence liée à l'implantation géographique de nos trois clubs. Ces décennies 60 et 70 sont

¹⁹⁴ Fédération Sportive et Culturelle de France - idéologie catholique Rpatronages.

¹⁹⁵ Union Française des Œuvres Laïques d'Education Physique - idéologie laïque Ramicale laïque.

¹⁹⁶ Ceci tient de la prédominance de la FFBB acquise dès sa création en 1932.

¹⁹⁷ Pour plus de précision sur l'historique de la ligue régionale se reporter au chapitre 5.

également les décennies durant lesquelles les trois clubs effectuent leurs premiers pas vers les sommets de la pyramide compétitive.

La durée retenue semble suffisamment longue pour repérer les évolutions stratégiques dans le temps. Une période plus longue se serait heurtée à une difficulté quasi insurmontable rendant en cela l'analyse illusoire voire impossible, les données à recueillir sur les périodes les plus éloignées, données essentiellement orales étant soumises au destin des personnes ayant vécu à cette époque.

3.1.3. Les unités d'analyse

Les unités d'analyses sont la sélection, à l'intérieur du terrain des éléments sur lesquels faire porter l'étude. Leur définition est reliée à la façon dont les questions initiales de recherche ont été définies (Yin, 1994 : 22). Le choix de plusieurs unités d'analyse offre la possibilité d'introduire une variété minimale et d'assurer une base de comparaison. Le nombre d'unités d'analyse étudiées peut varier selon le type de données à recueillir, tout en veillant à rester compatible avec les contraintes de faisabilité de l'étude.

S'agissant de notre recherche, le choix s'est porté sur plusieurs unités d'analyse : la position du club sur la pyramide compétitive au cours du temps, le management stratégique du club, les relations avec les parties prenantes, le contexte externe relatif au basket-ball et au sport en général. Ces différentes unités d'analyse permettent d'insérer plus encore les études de cas dans leur contexte interne et externe, à la fois historique, organisationnel et relationnel. Ce choix découle des options théoriques et de la problématique de recherche. Les variations de la position du club sur la pyramide compétitive participent de certaines évolutions en ce sens qu'elles invitent le club à initier un processus de transformation de ses pratiques managériales et de sa stratégie. Cette évolution de niveau de compétition touche au plus profond du club. Cependant, le processus reconstitué saisit celles des transformations qui affectent uniquement la stratégie du club.

Il est ici à signaler une interrogation quant à la pertinence du budget du club comme unité d'analyse. Le budget est bien évidemment un élément important, donnant des indications sur la santé financière du club. De ce point de vue, les dirigeants restent toujours frileux à

dévoiler ces informations, parce que jugées comme hautement sensibles¹⁹⁸. Par ailleurs, replacé dans le cadre d'une analyse longitudinale, deux remarques s'imposent : d'une part, la collecte peut devenir délicate à remonter dans le temps¹⁹⁹, d'autre part, le budget n'est pas significatif pour un club participant à des championnats au bas de la pyramide compétitive²⁰⁰.

3.2. La détermination des méthodes d'enquêtes

L'objectif de l'étude de cas est d'obtenir une richesse, une profondeur, une diversité et une qualité de contenu. La méthode par l'étude multi-cas préconise pour ce faire le recours à une pluralité de sources d'information. L'étude de cas longitudinale combine le plus souvent le recueil de différents types de données, primaires et secondaires.

La méthodologie déployée pour l'enquête de terrain n'était pas totalement fixée dès le départ. Cette méthodologie d'enquête ne reposait pas sur une ou un ensemble de méthodes toutes prêtes mais s'est construite au cours de la recherche, par précision, structuration et complément progressif de la démarche. Cette façon de faire semblait plus en accord avec la démarche méthodologique requise pour une thèse.

3.2.1. La collecte des données

Comme énoncé antérieurement le travail s'est concentré sur l'exploration et la description de l'action des évolutions de niveaux de compétition sur le management stratégique du club. Cet axe de travail mobilise des techniques propres aux études longitudinales qualitatives. Le choix s'est alors fixé sur la méthode de l'analyse longitudinale comparative multi-cas dans l'optique de décrire la transformation du management stratégique d'un club. Pour ce faire, un travail d'enquête a été réalisé en plusieurs volets. Le premier volet vise la trajectoire historique du club. Le deuxième volet concerne les différentes stratégies élaborées et mises en oeuvre. Le troisième volet se consacre aux relations du club avec les parties prenantes. Le quatrième et dernier volet explore les évolutions du contexte externe du club. L'ensemble de ces volets est

¹⁹⁸ Il existe dans le domaine du sport, et plus encore du sport professionnel, une certaine "omerta" à l'évocation des ressources financières des clubs.

¹⁹⁹ Les archives sont manquantes

²⁰⁰ Le budget devient un élément connexe de la constitution de l'avantage compétitif principalement dans les plus hautes divisions (Nationale 2, Nationale 1 puis Nationale 1, Pro B et Pro A).

consacré à l'exploration et la description des transformations du management stratégique et repose sur la réalisation de trois études de cas.

Pour mener à bien les enquêtes, les seuls éléments déclaratifs s'avèrent insuffisant et nécessitent de procéder parallèlement à la recherche d'éléments les infirmant ou les confirmant. Ces éléments sont essentiels pour soutenir la démonstration d'une connexion entre variation du niveau de compétition et transformation de la stratégie. L'un des atouts majeurs de l'étude de cas tient de ses possibilités de recourir à plusieurs sources d'information. L'enquête de terrain prend appui sur une combinaison de techniques de recueil de données comme le préconise Pettigrew (1990). Pour procéder à l'analyse de cas, Pettigrew prône une triangulation (1990 : 277) des données à partir d'entretiens en profondeur, de données d'archives et documentaires, d'observations participantes. La triangulation favorise le recueil de divers types de données qui peuvent être utilisées comme "contrôles croisés". Le principe de la triangulation est de s'appuyer sur les points forts des différentes méthodes de collecte de données. De plus, en multipliant les sources de preuve, cette méthodologie d'enquête accroît la familiarité du chercheur avec son terrain.

Pour ce qui concerne les trois clubs, les données sont issues de reconstitutions chronologiques des données qui composent la formation et la transformation de la stratégie du club. Ces histoires sont construites sur la base de données primaires (entretiens en face à face, par téléphone ou par messagerie électronique avec les personnes ayant vécu le changement dans l'organisation et certaines l'ayant vécu de l'extérieur) et de données secondaires (documents internes et externes, sites Internet). Parallèlement une investigation auprès d'acteurs externes institutionnels, du basket-ball et du monde du sport en général, a été menée. L'observation participante s'avère coûteuse en temps et surtout délicate à mettre en œuvre dans une démarche comparative pour des processus simultanés ou étalés sur une longue période. Dans le cadre de cette thèse, l'observation participante a été écartée pour trois raisons :

- l'observation participante aurait du débuter en 1963, 1975, 1977 : une participation effective dès 1963 implique un âge "très" avancé de l'observateur thésard.
- l'éloignement des trois clubs : l'observation participante nécessite une présence prolongée au sein du club, présence qui amène à la confiance des

membres. Cette présence est difficilement duplicable à plusieurs clubs simultanément.

- la concurrence entre les trois clubs : une implication simultanée au sein de trois clubs et plus encore au sein de leur organe de direction amène à accéder à des informations et données stratégiques, données pour lesquelles les dirigeants se gardent de toutes fuites.

Les méthodes retenues ont été utilisées en parallèle et sans discontinuer tout au long de l'étude. Le recensement pour les trois clubs de l'étude, de la totalité de leurs éléments constitutifs représente un travail lourd, fastidieux et relève bien souvent de la gageure tant les sources fournissent des informations variables, voire contradictoires. Quoiqu'il en soit, les éléments recueillis par les différents canaux ont été en permanence appréciés afin d'éliminer tout risque de biais dû à l'inexactitude des informations dans l'optique d'en faciliter ultérieurement l'interprétation.

Tout au long de cette phase de collecte, des choix ont été opérés quant aux personnes à rencontrer en veillant à varier les positions et les niveaux hiérarchiques, les dates et les procédés de rencontre, et quant aux documents à recueillir. La méthode de collecte s'est construite par effet de ricochet, certains acteurs indiquant l'intérêt pour une autre source de données : personnes à rencontrer, document à consulter, et ainsi permettre d'affiner l'analyse. La collecte a cessé lorsque l'apport de nouvelles données semblait marginal.

3.2.1.1. Les entretiens

Les entretiens ont occupé une place essentielle pour la réalisation de l'enquête. Il a été procédé un grand nombre d'entretiens tout au long de la période de collecte des données. Les entretiens ont été conduits de janvier à octobre 2008 avec pour objectif l'exploration de la stratégie des clubs et son évolution dans le temps. Les entretiens concernant les clubs, leur trajectoire historique, leurs objectifs compétitifs, leurs palmarès sportifs, leurs relations avec les partenaires, leurs contextes spécifique et général les entourant ont été menés selon quatre directions distinctes :

- Une première série d'entretien exploratoire pour entrer dans la vie et l'histoire des clubs ;

- Une deuxième série d'entretien pour aller au cœur des clubs et leurs relations avec les parties prenantes ;
- Une troisième série d'entretien pour couvrir la réalité du contexte externe et son évolution au cours du temps ;
- Une quatrième et dernière série d'entretien pour affiner la connaissance de l'ensemble du spectre des clubs et de leur contexte externe.

L'entretien semi-directif est la forme d'entretien communément utilisée pour les études de cas. Notre enquête ne s'est pas limitée à cette forme pour en retenir un plus large éventail. Ont ainsi été mobilisées trois formes d'entretien : semi-directif, non-directif, directif.

- Les entretiens semi-directifs offrent la possibilité aux différents acteurs de s'exprimer sur le club et de donner leur opinion sur les choix stratégiques effectués. La richesse qualitative du contenu est consacrée par le développement du discours sur certains thèmes particuliers selon les sensibilités de l'interlocuteur et par la construction d'une analyse à partir des relances et reformulations de l'enquêteur. Dans le souci d'éviter toute dispersion, la durée en est limitée - une heure, une heure et demi voire plus selon la disponibilité de l'interlocuteur, et exige un cadrage et une conduite rigoureuse. Par exemple une majeure partie des entretiens, exploratoires, semi-dirigés a été menée dans une perspective monographique. L'explicitation de l'interlocuteur avait rapport avec les événements marquant du club, du basket-ball et du sport en général. Il s'agissait plus précisément de décrire selon son point de vue des situations particulières et spécifiques.
- Les entretiens non directifs laissent une grande liberté d'expression à l'interlocuteur, sans imposer une grille préconçue une fois le thème de l'entretien donné. Ce type d'entretien est particulièrement adapté au début de l'enquête pour s'approprier l'objet étudié. C'est ce qui a présidé pour une première exploration de chacun des trois clubs.
- Les entretiens directifs ont pour objectifs de recueillir une information précise en une durée restreinte de temps. Dans notre enquête, les entretiens directifs l'ont été essentiellement pour vérifier une information, la valider ou l'invalidier, accessoirement pour préciser un point de détail. Le mode de recrutement de joueurs étrangers,

américains dans les années 70 à fait par exemple l'objet d'une multiangulation. Un dirigeant de club donne une information sur la façon dont le recrutement du premier joueur étranger, américain et ses successeurs fut réalisé. L'information est invalidée par l'entraîneur du club de l'époque. Cette invalidation est ensuite confirmée par un ancien joueur membre de l'équipe, par le président d'un club adverse et par des coupures de presse et documents d'archives internes au club.

La technique des entretiens comporte des biais auxquels il s'agit de prêter attention. Recueil de discours superficiels, risques de dispersion, de mauvaise compréhension ou de mauvaise interprétation des dires des personnes interrogées sont autant d'écueils qui peuvent émailler la collecte et nuire à l'analyse des données. S'il s'avère presque impossible de se prémunir contre tous les biais, l'enquête par entretiens s'est attachée au recueil de faits précis validés par une pluriangulation des données comme illustré précédemment.

La sélection des interlocuteurs pour la réalisation des entretiens s'est basée sur le critère du lien, plus ou moins direct, avec les clubs étudiés. Trois éléments ont également prévalu à la sélection des interlocuteurs : l'hétérogénéité des postures, la distance par rapport au processus de décision stratégique du club et la pertinence avec la problématique²⁰¹.

²⁰¹ Voir en Annexe 2 la liste complète des personnes interviewées.

Tableau 26 : Liste des interlocuteurs

<ul style="list-style-type: none">• Présidents,• Dirigeants,• cadres administratifs et salariés,• entraîneurs,• responsable du centre de formation,• joueurs,• bénévoles.
<ul style="list-style-type: none">• présidents des clubs de supporters,• supporters abonnés,• spectateurs,• journalistes de la presse quotidienne régionale,• directeurs des sports communaux, départementaux et régionaux,• annonceurs et sponsors,• agents sportifs,• dirigeants, entraîneurs, joueurs de clubs adversaires.
<ul style="list-style-type: none">• responsables du sport de haut niveau et du sport professionnel à la direction des sports du ministère chargé des sports et à la direction régionale des Pays de la Loire,• enquêteurs à la Chambre régionale des comptes,• responsables des associations à la préfecture ou sous préfecture,• président de la Ligue régionale Atlantique de basket-ball,• présidents et responsables des commissions patrimoine de la ligue régionale et des comités départementaux,• directeur du Musée du basket,• archiviste de la fédération,• président de la commission nationale patrimoine,• directeur et directeurs adjoints techniques nationaux de la fédération,• responsables administratifs de la Ligue Nationale de Basket,• responsable du centre fédéral de formation à l'INSEP,• experts passionnés de basket-ball,• collègues universitaires et professionnels.

Des entretiens spécifiques ont été menés pour chacun des trois cas étudiés. Les entretiens ont concerné autant les parties prenantes internes du club que les parties prenantes externes. Pour chacun des cas 18 entretiens ont été menés auprès de parties prenantes actuelles ou passées. Un strict équilibre a été cherché entre les parties prenantes internes : professionnels

(personnels à plein temps, entraîneurs, joueurs) et bénévoles (Président, membres du Conseil d'Administration), et les parties prenantes externes (Municipalités, presse et média, sponsors, spectateurs).

Tableau 27 : Entretiens pour chacun des trois cas étudiés

Parties prenantes	Challans	Nantes	Cholet
Président	1	1	1
Ancien Président	4	1	3
Manager	1	1	1
Entraîneur	1	1	1
Ancien entraîneur	2	1	4
Joueur	2	3	3
Ancien joueur	6	9	4
Responsable du centre de formation	1	1	1
Collectivité territoriale			
Commune	1	1	1
Département	1	1	1
Région	1	1	1
Responsable de l'équipement sportif	1	1	1
Sponsors	6	5	4
Journalistes	3	2	2
Président du club de supporters	1	1	1
Spectateurs	4	6	7

Il est important de souligner que lors de l'entretien d'une partie prenante interne (dirigeant bénévole par exemple) ou d'une partie prenante externe (par exemple une collectivité territoriale), nulle n'a manifesté d'indifférence voire de franche hostilité à l'égard de la volonté du club d'évoluer au plus haut niveau. Toutes se sentaient concernées par le niveau de compétition et le classement du club et voyaient d'un bon oeil à ce que le club évolue dans les sphères nationales voire européennes. Ce constat est généralisable à l'ensemble des cas étudiés.

D'une manière générale, tout entretien est diligemment centré sur un ensemble de thèmes et son déroulement fondé sur un guide élaboré au préalable. Un guide d'entretien présente le

thème ou la liste des thèmes, si besoin déclinés en sous thèmes, à aborder²⁰². Aussi plusieurs guides d'entretien, compte tenu de la position des interlocuteurs et des informations à recueillir, ont été bâtis afin d'en structurer la conduite. Tous s'articulaient sur trois des dimensions d'un club, à savoir son fonctionnement interne (modes de décision, division des fonctions et des tâches, règlement interne...), ses orientations politiques, stratégiques et organisationnelles (montée et maintien dans l'élite, professionnalisation, transformation des statuts de l'association, des modes d'élection et de contrôle...) et ses relations au contexte local, sportif et institutionnel (ville, fédération, sponsor, public...).

Tableau 28 : Grille d'entretien

	Thèmes clés	Questions
Historique	<ul style="list-style-type: none"> • Club • Stratégie • Contexte 	<ul style="list-style-type: none"> • Les faits marquant de l'histoire du club • L'évolution de la stratégie du club • Le changement des acteurs
L'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • L'organigramme • Les effectifs • Le budget 	<ul style="list-style-type: none"> • Place et fonction • Les personnes du club • Ressources et dépenses
Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • La direction • La décision • Les orientations stratégiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Le leader • La prise de décision • Les déterminants des choix
Relations avec l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Les acteurs • Liaison avec la stratégie du club 	<ul style="list-style-type: none"> • Les principaux partenaires • Leur pouvoir sur la stratégie

²⁰² Voir Annexe 1.

L'interlocuteur était interrogé sur chaque thème, en appliquant le principe FOCA : **Faits** (objectivité), **Opinion** (subjectivité), **Changement** (suggestions) et **Actions** (attitude face au changement). Tous les entretiens ont fait l'objet d'une prise de notes systématique. C'est donc sur un total de près d'une centaine d'entretiens que la première partie de la collecte de données s'est étalée²⁰³. Simultanément à cette collecte de données primaires et venue s'adjoindre une collecte de données secondaires.

3.2.1.2. Les sources données documentaires

Les études de cas ont donné lieu à des recherches documentaires systématiques auprès des différents clubs et leurs différents partenaires, des instances locales et nationales du basket-ball français, des services de l'état.

Le début de l'enquête s'est orienté vers l'acquisition d'un socle de connaissances minimales sur les clubs. C'est dans ce sens que, parallèlement aux entretiens, la recherche documentaire s'est orientée. La recherche s'est ensuite élargie aux documents relatifs au basket-ball et aux textes réglementaires. Une fois cette base documentaire constituée, le fond n'a eu de cesse de s'enrichir, entre autre par l'apport de certains interlocuteurs dans la continuité des entretiens.

A titre d'illustration, l'examen des bulletins du club, dans lesquels les acteurs majeurs (le président, les élus locaux, l'entraîneur, le club des entrepreneurs, le président du club des supporters) s'expriment surtout à travers un éditorial, se révèle fort intéressant parce qu'il permet de suivre chronologiquement les évolutions marquantes et les difficultés auxquelles se heurte le club. Si les bulletins ne constituent pas un matériau de première main mais de seconde main, l'histoire y est réécrite, ils permettent néanmoins de cerner le point de vue contemporain des acteurs majeurs du club sans tenir celui-ci pour représentatif de la réalité effective du club.

Les documents disponibles ont ainsi fait l'objet d'une collecte systématique et d'une analyse détaillée afin d'aboutir à un optimum d'informations sur l'objet de la recherche.

²⁰³ Se reporter à l'Annexe 2.

3.2.2. L'analyse des données

L'étude longitudinale multi-cas amène au recueil d'une quantité importante voire impressionnante de données. Aussi, un traitement synthétique et fidèle des données recueillies a été entamé très tôt au cours de la collecte. Le double avantage était d'éviter de crouler sous les données et de repérer les compléments d'information à apporter. Ce faisant, il a été fait appel, parce que bien adapté à l'analyse longitudinale comparative, à deux types de traitement de données : la rédaction d'une monographie et conjointement et simultanément la construction d'une matrice chronologique. Ces deux techniques de traitement, monographique et matriciel, ont été élaborées successivement pour chacun des trois clubs, l'un après l'autre.

L'analyse se base sur l'exploitation des entretiens et du fonds documentaire. Le dépouillement et l'analyse de chaque entretien ont consisté à faire la jonction entre tous les éléments recueillis et ainsi conduire à une première vision diachronique de l'évolution de chaque club. La transcription des notes a permis d'extraire l'information véritablement significative pour l'objet d'étude. Le guide d'entretien s'est certes montré utile au tri des informations mais en aucun cas ne s'est substitué à notre sagacité. L'analyse du fonds documentaire s'est basée sur l'interprétation d'une part des documents internes aux clubs (de sa création à 2009), à savoir les budgets²⁰⁴, les statuts, l'organigramme, les statistiques sur la fréquentation des salles et le palmarès sportif, d'autre part des documents officiels provenant des autorités administratives et sportives (textes législatifs et réglementaires, règlements de la Fédération française de basket-ball ou de la Ligue Nationale de Basket-ball), sur des documents de recherche et de vulgarisation (thèses, mémoire de recherche, articles de presse, livres).

L'écriture des trois monographies s'est basée sur l'ensemble des informations recueillies au cours de la phase de collecte de données. Par la permanente confrontation des informations tirées des différentes voies d'enquête, des mécanismes caractéristiques de la logique de chaque club ont ainsi pu être révélés. De la même manière, l'interprétation des processus de changement stratégique a commencé à se façonner contribuant à l'élaboration progressive de la monographie de chaque cas. En reprenant de façon plus ou moins détaillées l'histoire des clubs sur les 45 années de la période d'analyse, les monographies souscrivent à une vision

²⁰⁴ Avec les remarques précédemment formulées

transversale et synthétique de l'évolution du management stratégique des clubs dans leur contexte. Ce faisant, les éléments servant de base à la comparaison ont pu être mis en évidence et ainsi ont contribué à l'émergence de caractéristiques stratégiques communes.

Parallèlement une matrice chronologique propre à chaque club a été construite. Chaque matrice était le reflet de l'évolution historique du club et de celle de ses parties prenantes. Les lignes de la matrice étaient ainsi constituées de la dénomination du club, de la structure juridique, de l'identification du président, de la position du club, sous-entendu l'équipe première, au sein de la pyramide compétitive, du principal sponsor, de l'affluence des spectateurs, des caractéristiques de l'équipement sportif, de la commune. Les colonnes étaient organisées selon la trajectoire du club, de telle façon à isoler les phases ascendante, descendante, horizontale ainsi que les points d'inflexion stratégique.

De ces traitements "préalables" s'est engagée une démarche de décomposition temporelle de chaque cas. Cette décomposition s'avérait d'autant plus utile et nécessaire eu égard au choix d'une analyse comparative multi-cas. L'objectif final résidait dans l'identification de profils de configurations du management stratégique d'un club. La liste chronologique des évolutions stratégiques étaient entraperçues aux travers des colonnes de la matrice chronologique si bien que le réaménagement de la liste en fonction des catégories conceptuelles du modèle s'en trouvait facilité. Ce réaménagement était d'autant plus nécessaire qu'il devait conduire à la description de configurations à même de rendre compte de la formation et de la transformation du management stratégique d'un club.

4. Discussion

La thèse se positionne résolument dans le champ de la stratégie et a pour objectif de produire un cadre analytique, aussi intégré et dynamique que possible, permettant de mieux comprendre le pourquoi et le comment de la formation et la transformation de la stratégie des clubs sportifs. L'approche générale est donc longitudinale, qualitative et exploratoire.

Pour faire face à ce défi, elle adopte le paradigme épistémologique du réalisme critique (Sayer, 2000 ; Hartwig, 2007 ; Schlick, 2009) et opte pour la combinaison d'une approche sur le contenu²⁰⁵ et d'une approche sur les processus²⁰⁶ à dessein d'améliorer la connaissance du management stratégique des clubs de sport collectif. Des concepts centraux de l'approche par les configurations pour répondre à la problématique de l'élaboration de typologie ont ainsi été associés à des concepts issus de l'étude du changement organisationnel, essentiellement via l'approche par les processus en tant que moteurs du changement. La combinaison des deux approches sert d'appui pour la conception au modèle d'analyse de la stratégie des clubs. La modélisation procède en deux temps suivant une démarche qui distingue un volet synchronique d'un volet diachronique dans la présentation de la formation et la transformation du management stratégique du club saison après saison. La proposition de modélisation de la dynamique stratégique des clubs qui en émane s'apparente au modèle dit de l'équilibre ponctué (Gersick, 1991 ; Romanelli et Tushman, 1994 ; Wischnevsky et Damanpour, 2004).

4.1. Considération épistémologique

Au début de la recherche, la posture épistémologique du constructivisme s'est imposée comme naturelle. Au long de l'avancement de la recherche, cette posture s'est avérée ne correspondre qu'imparfaitement à l'approche pressentie. En considération de l'état des connaissances, une démarche purement hypothético-déductive guidée par les théories existantes n'était pas nécessairement des plus pertinentes, voire impraticable. De la même manière, la clarification et l'interprétation des concepts, même s'il est indiscutable d'en appréhender les différentes significations, n'étaient pas en soi l'objet de la thèse. La voie

²⁰⁵ ici l'approche par les configurations

²⁰⁶ ici l'approche contextualiste

empruntée s'est en définitive fondée sur le "réalisme critique"²⁰⁷ (Bashkar, 1978 ; Sayer, 1992 ; Danermark, Ekstrom, Jakobsen et Karlsson, 2002). Le réalisme affirme qu'il existe un monde indépendant, dans des degrés divers, à la perception que peuvent en avoir les êtres humains qui le composent²⁰⁸ (Schlick, 2009). Selon le réalisme critique, il existerait une réalité indépendante à notre réflexion sur le sujet d'étude de la science²⁰⁹. Les éléments et les mécanismes sous-jacents à l'existence de ce monde, créent les événements possibles à observer et à expérimenter. En raison de la profondeur de la réalité, la méthode scientifique ne peut se résumer à la seule observation empirique des phénomènes (Danermark, Ekstrom, Jakobsen et Karlsson, 2002). Bhaskar (1993) reconnaît, cependant, que la connaissance de la réalité est soumise à toutes sortes d'influences dont des influences historiques. Il établit au demeurant une nette distinction entre réalité et connaissance de la réalité parce que ressortant de deux dimensions différentes.

En pratique, le réalisme critique peut être associé à une démarche abductive²¹⁰, c'est-à-dire la production de propositions conceptuelles qui sont ensuite évaluées ou, en d'autres termes, l'explication d'une conclusion par une prémisse considérée comme une hypothèse explicative. Peirce (1931-1958 : 189) est probablement le premier à avoir introduit la notion d'abduction. Pour Peirce, l'abduction est un processus pendant lequel une hypothèse est générée de telle manière que des faits surprenants puissent être expliqués (Hanson, 1972 : 86). Selon Peirce, l'abduction n'est ni plus ni moins que deviner. En effet, Peirce considérait l'abduction comme le cœur non seulement de toute recherche scientifique, mais aussi de toutes les activités humaines ordinaires. L'abduction est ainsi le processus de formation d'une hypothèse explicative à partir d'analyses directes empiriques. La démarche abductive correspondrait à

²⁰⁷ son appellation anglaise "critical realism" est née de la contraction des termes "transcendental realism" et "critical naturalism". Le premier correspond à une philosophie générale des sciences qui prône la prédominance de l'étude des mécanismes sous-jacents aux événements observables dans le monde réel. Le second prône l'adoption et l'adaptation de cette philosophie dans le domaine des sciences sociales, c'est-à-dire notamment en tenant compte de l'inévitable agence de l'homme (Hartwig, 2007)

²⁰⁸ Au début du 20^e siècle, le philosophe autrichien Moritz Schlick propose une nouvelle théorie de la connaissance. Au lieu de chercher une connaissance absolument certaine, Schlick estime qu'il faut se tourner vers des systèmes de propositions qui décrivent la réalité et, par un examen critique, éliminer de ces systèmes toutes les propositions qui peuvent être démontrées fausses. Schlick qualifie ainsi la méthode par laquelle il est possible de parvenir à une connaissance de l'ordre spatio-temporel du monde de réalisme critique (Lukacs, 1960).

²⁰⁹ par contraste l'idéalisme affirme qu'il n'existe pas de réalité extérieure mais que c'est notre esprit qui la constitue.

²¹⁰ dans sa forme la plus avancée le réalisme critique est associé à une démarche "rétroductive" plus profonde que la démarche abductive car impliquant une analyse plus fondamentale et théorique de la structure de tous les objets et mécanismes utilisés dans les propositions conceptuelles.

l'inférence menant à la meilleure explication possible d'un phénomène qu'il convient d'expliquer (Hartwig, 2007 : 257). L'abduction diffère de la déduction et de l'induction. Peirce précise à ce propos que l'induction n'est pas l'inférence du particulier au général dans le sens classique, mais part des généralités données, d'hypothèses abductivement inférées et des implications déductivement inférées de ces hypothèses (Hoffmann, 1997). En ce sens, l'abduction est une partie du processus de découverte tandis que l'induction est une partie du processus de test des découvertes²¹¹. De plus, dans le recours à l'inférence abductive pour interpréter un phénomène à partir d'un cadre d'interprétation, ce cadre n'est jamais qu'un des cadres possibles et l'interprétation du phénomène qu'une des interprétations possibles. Il n'en demeure pas moins que, quelles qu'elles soient, les inférences abductives se concluent par un nouvel éclairage à l'interprétation ou à l'explication des phénomènes (Danermark, Ekstrom, Jakobsen et Karlsson, 2002 : 90).

²¹¹ Peirce reste muet quant à la logique d'inférence, se contentant de renvoyer à l'intuition ou à un instinct doté d'une mystérieuse capacité d'*insight* (ce que l'on peut traduire par "vision pénétrante", c'est-à-dire une représentation globale de l'état du monde).

Tableau 29 : Les principaux caractères du réalisme critique

Nature de la "réalité"	- Hypothèse réaliste : il existe un monde réel qui est composé de couches dont seule une partie est observable.
Objectif de la recherche	- Aider à comprendre en conceptualisant les mécanismes et structures qui expliquent ce qui se passe
Rôle de la théorie existante	- Elle peut aider à comprendre les mécanismes et structures.
Principal critère de validité	- La conceptualisation doit fournir une explication complète du phénomène étudié (intégration d'un nombre suffisant de perspectives).
Fiabilité	- Un autre chercheur doit pouvoir répliquer la même recherche.
Heuristique(s) fréquente(s)	- Abductive ou rétroductive (aller-retour entre induction et déduction)
Relation entre le chercheur et le phénomène observé	- Le chercheur influence le résultat de la recherche par ses choix théoriques et/ou méthodologiques qui guident la conceptualisation. - Ensuite, le chercheur fait preuve de neutralité et d'objectivité.

Source : inspiré de Hartwig, 2007

L'objectif est de proposer une modélisation en adoptant le paradigme épistémologique du réalisme critique. Ce qui intéresse en premier lieu est la contribution du réalisme critique et de l'approche qualitative à la réponse aux questions du "pourquoi ?" et du "comment ?"

(Blundel, 2007 : 66)²¹² du processus de formation et de transformation de la stratégie du club sportif saison après saison. Suivant la ligne du réalisme critique, la thèse vise à explorer la stratégie par la construction d'entités (les configurations stratégiques et les éléments les composants) et l'identification de mécanismes (persistance et ruptures stratégiques) sous-jacents aux événements observables (formation et transformation stratégique). Cette posture permet de dépasser les simples restitutions monographiques des cas étudiés et d'expliquer pourquoi et comment varie la stratégie des clubs.

Pour ce faire, est empruntée une démarche abductive par l'introduction d'un modèle à titre d'hypothèse afin de comprendre le phénomène de formation et de transformation de la stratégie d'un club de saison en saison. Plus précisément, la compréhension de la constitution de stratégies par les clubs s'opère via une modélisation systémique fondée d'une part sur des contributions théoriques issues de la littérature en stratégie et en organisation, essentiellement la théorie des configurations et la théorie des processus, d'autre part sur les conceptions et résultats issus de la recherche. En ligne avec Sayer (1992)²¹³, la pertinence de la modélisation est évaluée à l'aune d'études de cas.

4.2. Les deux approches mobilisées

La recherche combine deux approches : celle par les configurations et celle par les processus. Ces deux approches se révèlent être complémentaires.

4.2.1. L'approche par les configurations

Les premiers travaux sur les configurations viennent dans le prolongement de ceux sur la contingence (Desreumaux, 2005). Les années 1980 marquent l'apogée des travaux sur les configurations avec pour principaux auteurs Mintzberg et Miller²¹⁴. Ces derniers ont en particulier insisté sur l'intérêt d'analyser conjointement des variables relatives à la stratégie de l'organisation, à sa structure organisationnelle et à son environnement, au style de

²¹² une recherche qualitative fondée sur le réalisme critique pourrait apporter de "meilleurs récits" et servir de base à une explication causale plus sophistiquée.

²¹³ la "corroboration" du modèle se fait à l'aide d'une étude "intensive" d'un nombre limité de cas.

²¹⁴ on y trouve par exemple Mintzberg, 1978, Miller & Friesen, 1984, Miller, 1986

leadership²¹⁵ (Miller, Kets De Vries et Toulouse, 1982). D'une indubitable hétérogénéité, l'approche par les configurations se singularise par ses aspirations intégratives d'autres perspectives de recherche sur les organisations comme l'influence de l'action du dirigeant, la force des contraintes externes (Nizet et Pichault, 2001). Faisant référence à la recherche en stratégie, Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1998 : 306) soulignent que "*l'école de la configuration [...] offre la possibilité de les réconcilier toutes*".

L'approche par les configurations voit l'organisation en tant que système composé d'éléments interreliés exempt de toutes variables dépendantes ou indépendantes, les complémentarités entre les variables se renforçant mutuellement (Miller et Mintzberg, 1983). Au demeurant, l'approche n'a pas pour projet de formuler une loi générale au regard de toutes les combinaisons possibles entre les différents éléments. Elle aspire à réduire significativement le spectre d'analyse en ne retenant qu'un nombre restreint de cas (Meyer, Tsui et Hinings, 1993). Ces derniers, qualifiés d'"archétype" d'"idéal-type"²¹⁶ ou encore de "gestalt", se posent alors comme les seules formes cohérentes du système puisque correspondant à des optimums. Sur un plan dynamique, l'optimum n'est que transitoire. Ainsi, la modification de l'optimum, c'est-à-dire de l'agencement particulier des différents éléments, implique que la modification de l'un ou plusieurs d'entre eux soit suffisamment significative pour avoir un impact réel sur l'agencement général. Alors seulement naît une nouvelle configuration. Un changement de configuration est donc par essence très substantiel, ce que Miller et Friesen (1984) qualifient de "révolution" voire de "saut quantique".

Au regard de la complexité du phénomène étudié, la formation et la transformation de la stratégie du club, l'approche par les configurations et le développement de typologie simplifient l'analyse. Les configurations favorisent l'ordonnancement et donnent du sens par regroupement en différentes catégories relativement homogènes (Meyer, Tsui et Hinings, 1993 : 1179). L'approche par les configurations privilégie l'analyse simultanée d'un grand nombre d'éléments de manière à donner une image complète, détaillée et intégrée de la réalité (Miller et Mintzberg, 1983 : 62). L'élaboration de typologies participe de cet effort dans ce

²¹⁵ Le leadership fait référence au rôle de la personnalité qui prédispose à la direction dans l'action collective. Commons (1934 : 749) identifie trois types de personnalité le dirigeant (leader), le patron (boss) et le chef (chief) (cité par Théret, 2001 : 101)

²¹⁶ les théoriciens des configurations s'accordent sur l'existence de configurations hybrides, les idéal-types marquant simplement des cas extrêmes.

qu'elle intègre une approche holistique. Enfin, l'approche par les configurations combine une dimension statique et une dimension dynamique où le temps et le processus sont pris en compte (Miller & Mintzberg, 1983 : 63).

4.2.2. L'approche par les processus

L'approche par les processus a explicitement pour objectif de répondre aux questions du pourquoi et du comment. Il revient d'isoler les éléments significatifs qui sont à l'origine du résultat et de rassembler ces divers éléments en un tout cohérent au travers d'un processus expliqué. Ce qui importe le plus est de passer du stade de la description à celui de l'explication (Van de Ven et Engleman, 2004 : 356).

La référence au temps et aux événements est bien entendu au cœur de l'approche par les processus. Si la notion de processus recouvre des significations très différentes, celle proposée par Van de Ven (1992) est ici des plus intéressantes. Le processus est vu comme une séquence d'événements ou d'activités décrivant le changement au cours du temps. L'analyse se centre sur l'impact d'événements inscrits dans des processus identifiables. En d'autres mots, la recherche de l'origine d'événements critiques ou conjonctions d'événements qui provoquent le changement et correspondent à celui-ci se trouve au cœur de l'analyse. Les processus, véritables "moteurs" du changement, requièrent souvent d'être combinés dans le but d'expliquer un phénomène complexe (Van de Ven et Poole, 1995 ; Aldrich, 1999) telle la modification de la stratégie d'une organisation.

4.2.3. Complémentarité entre les deux approches

Les théories configurationnelle et "processuelle" offrent plusieurs points communs essentiels. Elles s'enrichissent mutuellement sur d'autres. En premier lieu, point essentiel, les approches ne distinguant pas de variables dépendantes ou indépendantes partagent une même "vision systémique" de la stratégie des clubs. Deuxièmement, leur combinaison s'inscrit pleinement dans le cadre conceptuel proposé pour décrire la dynamique stratégique des clubs. Intégrant, troisièmement, l'une comme l'autre une forte dimension temporelle, les deux approches prêtent facilement au développement d'un modèle dynamique. Enfin, elles présentent un fort potentiel pour intégrer des théories existantes.

Tableau 30 : Management stratégique, configurations et processus

Idées-clés de la stratégie des clubs	Lien avec les configurations	Lien avec les processus
<ul style="list-style-type: none"> - Importance de la stratégie (ou de son absence) sur la réalisation d'un résultat - Identification de stratégies en vue de développer un avantage compétitif - Notions d'objectif, d'ambition et de stratégie de club 	<ul style="list-style-type: none"> - La stratégie peut être vue comme la manière de relier les différentes composantes d'une configuration et d'en organiser la cohérence. - On parle alors de configuration stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> - Processus téléologique lié à l'assignation de but (ou objectif) et l'expression d'une vision (ou de son absence)

Source : inspiré de Witmeur (2006 : 58)

4.3. Une filiation au modèle de l'équilibre ponctué

La modélisation consiste à concevoir et construire un modèle susceptible de rendre intelligible un phénomène complexe. La conception en appelle aux notions et concepts sous-jacents. La construction impose leur mise en relation dans un ensemble raisonné. La complexité du phénomène provient de son étendue, c'est-à-dire l'ampleur des éléments le constituant, et de sa durée, sous-entendue la multitude des alternatives selon la période prise en compte. La modélisation distingue l'aspect synchronique de l'aspect diachronique dans la description de la dynamique stratégique d'un club.

4.3.1. Volet synchronique

Le volet synchronique intéresse les configurations tant dans leur permanence que dans leur modification. Alors que les différents éléments de la configuration composant un agencement sont inscrits dans le temps historique, les permanences et modifications interviennent quant à elles aux même moments par analogie de circonstances. Les configurations observées successivement sont en cela significativement différentes les unes des autres. En d'autres termes, le passage d'une configuration à une autre se veut être le reflet d'une modification significative de plusieurs éléments simultanément. Il en résulte que les configurations se forment et se transforment systématiquement aux même moments.

La formation et la durée d'une configuration relèvent de décisions qui *in fine* sont prises par le président. La recherche par le président de la configuration stratégique optimum s'inscrit dans l'idée de l'importance d'un leadership quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Le modèle tire ici sa pertinence du lien entre le président acteur stratégique et l'objectif du club. L'atteinte de l'objectif exige l'adhésion d'une pluralité d'acteurs, externes et internes. L'adhésion de ces acteurs émane d'un consensus temporaire partagé. La pertinence du modèle provient ainsi de la main mise du club sur le consensus l'unissant aux acteurs parties prenantes de son objectif.

En définitive, le management stratégique d'un club abordé comme le composé d'acteurs externes et d'acteurs organisationnels s'inscrit dans l'idée d'une organisation en parties prenantes. Le modèle en serait pour partie le reflet.

4.3.2. Volet diachronique

L'approche par les processus permet d'expliquer les changements de configurations dans la mesure où les différents éléments qui les composent sont animés de leur propre "moteur". Les configurations sont alors flexibles et nullement rigides (Miller et Mintzberg, 1983 ; Miller, 1996) où la flexibilité provient des adaptations aux changements incrémentaux que les configurations peuvent connaître.

Au regard de l'approche par les processus, certaines évolutions peuvent ne pas remettre en cause la configuration alors que d'autres viennent provoquer son extinction. Cette même approche suggère que les modifications prennent place au sein de processus difficiles à anticiper ou dont la manifestation est longtemps occultée. En d'autres mots, les changements adaptatifs, de faible ampleur, s'inscrivent dans le cadre de la configuration adoptée. Ces changements se distinguent des modifications plus radicales parce qu'associées aux renouvellements de configuration. Le cœur de la dynamique du modèle est constitué des modifications au sein d'une même configuration ainsi que de l'enchaînement de configuration.

La modification de la configuration stratégique peut être rapportée à un processus de type téléologique. Une telle perception implique l'assimilation du président du club à un acteur stratégique. En ce sens, le président joue un rôle central dans l'élaboration d'une stratégie conforme à ses aspirations, dans sa mise en œuvre, dans son évaluation et dans son éventuelle modification. Dès lors que certains éléments viennent affecter l'agencement de la configuration, le président est enclin à prendre des décisions correctives pour retrouver un nouvel agencement optimum.

La modélisation dans son ensemble conduit à proposer que les clubs passent potentiellement de configurations en configurations sans qu'aucun enchaînement ne soit préalablement déterminé.

4.3.3. La méthode comparative

Les clubs peuvent être à la fois identiques et différents. Par ailleurs, il se trouve toujours, pour une période donnée, un niveau de généralité abstraite où ils apparaissent comme des solutions différentes à des problèmes identiques où les solutions ne sont jamais affranchies de leurs propres histoires. Se pose alors la question de la comparabilité des différents cas.

La méthodologie comparative cherche à établir des régularités valant pour des ensembles de cas dans le cadre d'une typologie. La comparaison doit permettre de découvrir la structure invariante commune à des stratégies des clubs dont les modes de réalisation concrets peuvent être si différents qu'un rapprochement est de prime abord inconcevable. La comparaison ne

peut s'effectuer qu'après la réduction de leurs caractères spécifiques aux seuls éléments stables et toujours partiels qui permettront de comparer et de classer, en d'autres mots aux rapports de corrélation et d'opposition exprimant leurs propriétés communes et leurs différences. La comparaison n'est en aucun cas première. La généralisation fonde la comparaison, et non l'inverse. Ainsi, l'approche par les configurations, parce qu'elle permet de démontrer que des éléments en apparence disparates ne sont pas nécessairement tels et que, derrière la diversité parfois déroutante des faits, peuvent se dissimuler quelques propriétés invariantes différemment combinées, établit des généralités qui fondent la comparaison parce qu'elles établissent la comparabilité. La méthode de généralisation consiste à remonter jusqu'au niveau théorique d'abstraction où l'incomparable devient comparable. Une analyse configurationnelle permet alors d'élucider systématiquement les différences compte tenu que les structures sous-jacentes sont beaucoup moins nombreuses que ces contenus. Ragin (2004 : 124) abonde dans ce sens au regard de l'énoncé de ce qu'il qualifie d'approche "comparative configurationnelle". Cette approche se veut médiane entre l'étude de cas et les études centrées sur les variables (Ragin, 1989, 1994, 1998). Elle réside en une conception *configurationnelle* des cas où chaque cas est conçu comme une combinaison complexe et dynamique de caractéristiques. L'approche combine l'analyse intra-cas et l'analyse inter-cas (Ragin, 2004 : 125), compare les régularités entre les cas, cherche à rendre compte de la spécificité de chaque cas et à permettre une analyse comparative de relations intra-cas. L'approche configurationnelle assimile les "cas" à des ensembles relationnels formant des "tout" cohérents (*configurations of parts*) (Ragin et Becker, 1992). Les changements qualitatifs sont des éléments importants à prendre en compte ainsi que les conjonctions de causalités multiples dont des combinaisons variées peuvent aboutir à des résultats similaires. Les cas "déviant" font également partie du système d'explication en termes de configurations de facteurs, ils jouent un rôle crucial dans la construction du modèle interprétatif.

L'intérêt de cette méthode est d'améliorer l'interprétation des divers cas en permettant d'élucider *l'ensemble suffisant des causes nécessaires* des phénomènes étudiés, c'est-à-dire en réduisant le nombre de variables pertinentes pour une explication plus générale. (Rihoux et Ragin, 2008). Un des avantages de l'approche configurationnelle est de maintenir l'intégrité des cas en tant que configuration. Par ailleurs, la compréhension de la complexité causale est fondamentalement de nature ensembliste. Lorsque les cas sont considérés en tant que

configurations²¹⁷, le questionnement ensembliste tente d'établir les conditions contextuelles ou facilitatrices qui mènent à un lien entre la condition causale et le résultat.

4.3.4. La proximité au modèle d'équilibre ponctué

La vocation du modèle est d'être capable d'appréhender la dynamique stratégique du club dans sa formation et sa transformation. La dynamique stratégique est ainsi envisagée comme une succession de phases de stabilité et de modifications radicales.

Le modèle de l'équilibre ponctué (Gersick, 1991; Cartier, 2001; Wischnevsky et Damanpour, 2004) postule que l'évolution comprend de longues périodes d'équilibre ponctuées de brèves périodes de changements importants. Les phénomènes d'équilibre ponctué impliquent que le système évolue à travers l'alternance de période d'équilibre, pendant lesquelles les structures sous-jacentes n'introduisent que des changements incrémentaux, et de période de révolution pendant lesquelles ces structures sont détruites.

Parmi les nombreuses définitions de la notion de système, trois d'entre elles sont ici particulièrement éclairantes. Pour Von Bertalanffy (1950) le système est *défini comme un complexe d'éléments en interaction*. Cette définition, bien que fondatrice, a largement été précisée par d'autres auteurs. Pour sa part, Walliser (1977) définit le système comme un *ensemble formé de sous-systèmes en interaction, cette interdépendance lui assurant une certaine cohérence*. Il précise que cet ensemble [subit] *des modifications plus ou moins profondes dans le temps, tout en conservant une certaine permanence*. Le propos introduit deux idées importantes : la présence de sous-systèmes et une certaine durabilité. Selon J.W. Lapiere (1992), le mot système signifie *"un ensemble organisé de processus liés entre eux par un ensemble d'interactions à la fois assez cohérent et assez souple pour le rendre capable d'un certain degré d'autonomie"*. Les notions d'organisation et de degré d'autonomie sont les éléments forts de cette dernière définition. La première, l'organisation, *"est en quelque sorte l'interaction entre les interactions"* (Le Moigne, 1990) correspondrait au concept analytique de structure. Elle est fondamentale puisque c'est à son niveau que se lit la dynamique des systèmes, leur maintien (équilibre) ou leur destruction (systémolyse). La notion d'autonomie

²¹⁷ c'est-à-dire en tant qu'intersections d'ensembles

permettrait pour sa part de caractériser le système étudié et sa complexité. Elle permettrait aussi de mieux saisir l'organisation du système.

La définition de la notion de structure proposée par Piaget correspond finalement bien à ce qui est exprimé ici. Pour Piaget (1968 : 6-7) une "*structure est un système de transformation qui comporte des lois en tant que système (par opposition aux propriétés des éléments) et qui se conserve et s'enrichit par le jeu même de ses transformations, sans que celles-ci aboutissent en dehors de ses frontières ou fassent appel à des éléments extérieurs. Une structure comporte trois caractéristiques: de totalité, de transformation et d'autorégulation*".

Cela signifie que la formation et la transformation de la stratégie d'un club se font dans le cadre d'un système au sein duquel les modifications d'éléments portent atteintes à l'agencement de la configuration stratégique. La structure exprime les différents éléments et *de facto* leur agencement dans la configuration. Certaines de ces modifications concourent néanmoins au maintien de la configuration alors que d'autres viennent la déstabiliser au point de provoquer son renouvellement. Ces modifications dépendent autant du passé de chaque élément que de leurs interactions.

Le modèle de l'équilibre ponctué intègre les notions de changement cumulatif et de changement destructeur au travers des notions de discontinuités convergentes et de discontinuités divergentes²¹⁸. Les phases de changements incrémentaux permettent aux clubs d'affirmer leur position concurrentielle en optimisant la structure de la configuration stratégique en place. Pendant les périodes d'équilibre, les ajustements entre éléments préservent la configuration stratégique des perturbations internes et externes. Le club évolue à travers un "chemin stratégique" stable et linéaire. En période de rupture²¹⁹, la structure de la configuration n'évolue pas graduellement. Des ruptures radicales rendent inefficace l'agencement de la configuration. Pendant les périodes de révolutions, les modifications sont difficilement prévisibles, et varient en magnitude. Ces modifications dépendent autant du passé de chaque élément que de leurs interactions. Elles sont rapides et de courte durée.

²¹⁸ Les discontinuités convergentes renforcent les atouts des organisations en places alors que les discontinuités divergentes viennent les détruire.

²¹⁹ Le passage au professionnalisme en est le meilleur exemple.

Le modèle de l'équilibre ponctué considère que les phénomènes de rupture sont trop complexes pour être caricaturés par une optique volontariste ou adaptative. Il est évoqué la notion d'évolution réciproque entre l'organisation et son environnement. Le changement par équilibre ponctué implique ainsi des liens multiples entre le club, les acteurs parties prenantes de son objectif et son contexte. Le club, vu comme un tout et constitué d'éléments interdépendants, peut adopter plusieurs configurations. Il peut exister simultanément plusieurs combinaisons optimales (Miller 1984, Mintzberg, 1982). Le club choisit celle qui lui correspond le plus. Une modification dans la structure de la configuration induit une modification de la configuration stratégique elle-même et de ses règles de fonctionnement. En conséquence, les clubs sont amenés à vivre, si l'on fait référence au modèle de "dynamique stratégique" de Zajack, Kraatz et Bresser (2000), une alternance de périodes "d'inertie bénéfique" et de "changement bénéfique".

Chapitre 5

Les cas étudiés

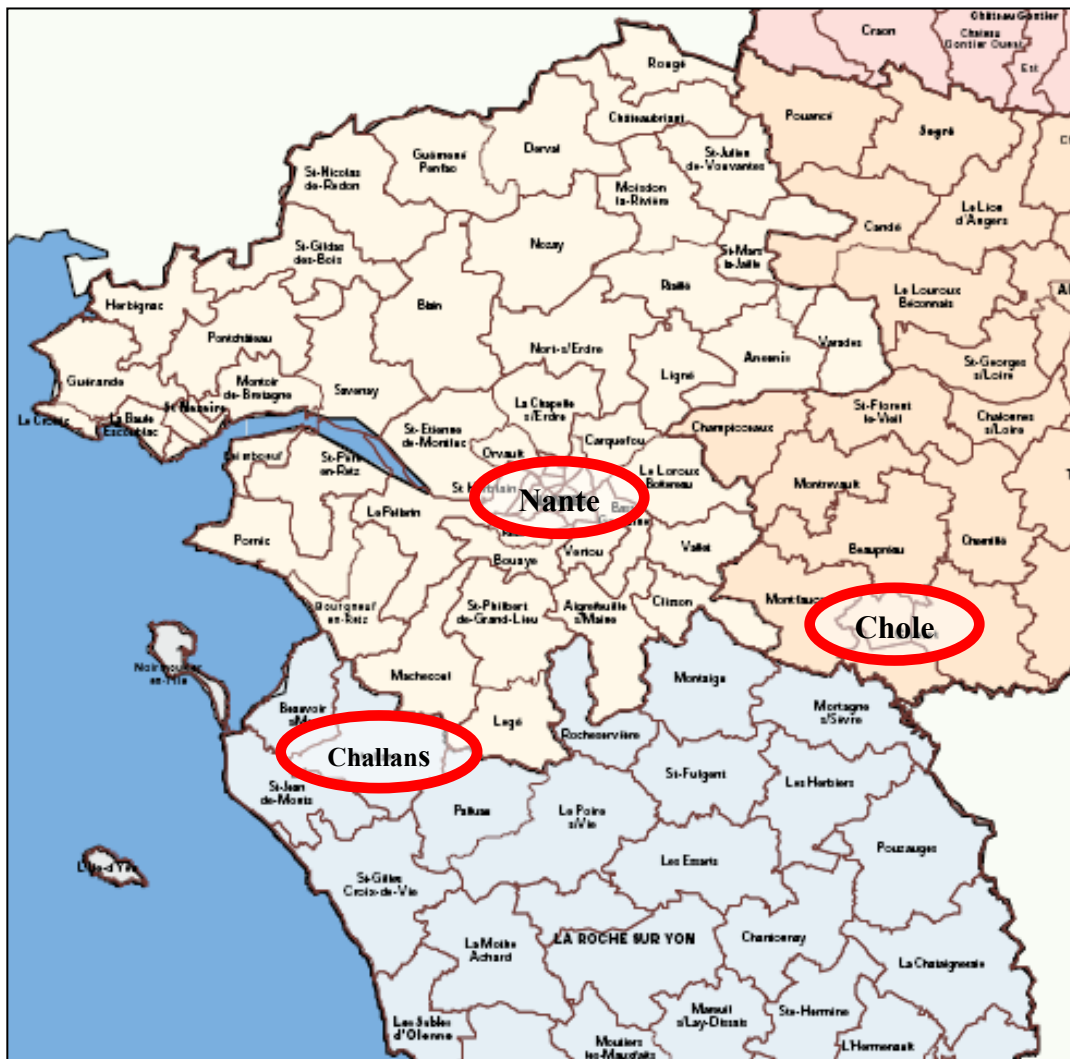
Ce chapitre comprend la présentation des trois études de cas : les clubs de basket-ball de Challans, de Cholet et de Nantes²²⁰. Le choix de la présentation s'est porté sur une narration non linéaire des cas. Ce choix tient de la volonté de suivre les trois grandes composantes du modèle d'analyse de la stratégie d'un club et d'illustrer chacune d'entre elle. Le modèle attache en tout premier lieu une grande importance à la position du club sur la pyramide sportive. La position de chacun des trois clubs est reportée de telle manière à mettre en évidence l'évolution du club saison après saison et *in fine* faire apparaître sa trajectoire propre (1). Le modèle souligne par ailleurs l'intérêt de la prise en compte du contexte externe dans lequel baigne le club. Il est fait la distinction entre contexte distal et contexte proximal. Cette distinction s'appuie sur le fait d'une différenciation pouvant intervenir selon la situation propre à chacun des trois clubs. Le contexte distal affecte de façon homogène les trois clubs. Le contexte du sport en général et du basket-ball en particulier est propre à l'identification de l'ensemble des acteurs. Le contexte proximal est pour sa part bien davantage le reflet de l'hétérogénéité et de la singularité des situations (2). Le contexte interne des clubs sera en dernier lieu abordé. La *Stakeholder convention* présentée comme élément concourant à établir un pont entre les deux contextes externe et interne, relèvera ici résolument du contexte interne dans la mesure où elle est à l'initiative du et pilotée par le club. L'arbitrage stratégique quant à lui révèle les spécificités propres à chaque club (3). Les dimensions sportive, gestion du club et régulations interne et externe feront l'objet d'un examen détaillé afin de dégager les différents particularismes de chacun des trois clubs.

Les clubs forment un triangle isocèle de 60 kilomètres de côtés et 85 kilomètres de base. Les clubs sont chacun implantés dans un département de la région Pays de la Loire différent.

²²⁰ Voir Annexe 3 présentant une synthèse des trois clubs.

Challans est une ville du Nord-Ouest de la Vendée. Cholet est une sous-préfecture au Sud-Ouest du Maine et Loire et Nantes est le chef lieu du département de la Loire Atlantique et capitale régionale. Les trois clubs sont localisés dans des bassins sportifs où la pratique du basket-ball est fortement implantée. Au nombre de pratiquants fait écho un nombre important de clubs. Ce maillage territorial est propice à l'éclosion d'un club référent. Une référence qui s'affirme et devient d'année en année plus évidente avec le rapprochement et l'accès du club à l'élite du basket-ball français.

Figure 41 : Localisation des trois clubs



Source : adapté de la cartographie du Conseil régional des Pays de la Loire

Avant de faire une présentation du contexte externe des clubs de basket-ball, un rappel synthétique de la grille d'analyse des cas étudiés selon l'approche contextualiste semble un préalable utile et nécessaire.

Tableau 31 : Grille d'analyse des cas selon l'approche contextualiste

Contenu	<p>Etude de la transformation de la stratégie d'un club à partir de l'évolution de son équipe première dans les différents championnats.</p> <p>L'étude est centrée sur l'incidence des changements de niveau de compétition sur le management stratégique du club.</p>
Contexte externe	<p>Pour les clubs, ce contexte est marqué par une incertitude sportive liée à la compétition. Les institutions sportives définissent pour ce qui les concerne les règles sportives communes destinées à harmoniser les compétitions organisées par niveaux. Cette réglementation évolutive dans le temps aura <i>de facto</i> une répercussion sur la stratégie des clubs.</p> <p>Par ailleurs, le contexte historique du basket-ball est marqué par une progressive professionnalisation des joueurs et des structures. Cette inexorable montée de la professionnalisation va conduire les pouvoirs publics à intervenir afin d'accompagner au mieux ce mouvement, assujettissant les clubs aux règles de droit commun applicable à toute activité organisée au sein de la société.</p> <p>Cet ensemble va prendre la forme d'une régulation externe avec laquelle le club devra composer lors de l'élaboration de sa stratégie.</p>
Contexte interne	<p>Les clubs sportifs sont marqués par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un management des parties prenantes fondé sur une <i>Stakeholder convention</i> affirmant le caractère bijectif, asymétrique et non hiérarchisé des relations. Cette convention étant initiée par le club connaîtrait des alternatives. Ces dernières seraient liées à l'évolution du club dans les différents championnats. - Un leadership naviguant notamment entre les joueurs, l'entraîneur et le Président agirait comme une forme de régulation interne. - Une gestion, différente de celle d'une entreprise, articulée autour d'une gestion de ressources humaines majoritairement composées de bénévoles et minoritairement de personnels rémunérés, d'une gestion financière basée sur un équilibre budgétaire de plus en plus implacable lorsque le club se dirige vers les sphères les plus élevées de la compétition et d'une gestion des ressources matérielles essentielle pour l'organisation dans de bonnes conditions de la pratique compétitive.
Processus	<p>Le processus de formation et de transformation de la stratégie du club consécutivement à une variation de position de l'équipe première au sein de la hiérarchie compétitive.</p>

La présentation des cas suivra l'une des voies préconisées par Yin (1994) quant à la restitution d'une étude de cas. Yin (1994 : 127) suggère 6 alternatives de restitution d'une étude de cas : les structures analytique linéaire, comparative, chronologique, construction théorique, "suspense" et la structure non séquencée. Parmi les restitutions Yin (1994 :134) identifie au moins 4 formes d'écrits d'étude de cas, unique et multiple.

Figure 42 : Les différentes formes d'écrits

Etude de cas	Rapport écrit
Etude de cas unique	<ul style="list-style-type: none"> • Récit unique pour décrire et analyser le cas
Etude multi-cas	<ul style="list-style-type: none"> • Récit multiple où chaque cas est présenté par chapitre. • Un chapitre est consacré à une analyse croisée et aux résultats.
Etude de cas unique ou étude multi-cas	<ul style="list-style-type: none"> • La composition de chaque cas, en chapitres séparés, suit une série de questions réponses
Etude multi-cas	<ul style="list-style-type: none"> • Les chapitres ne sont pas séparés par cas. • Le rapport consiste en une analyse de cas croisée • Chaque chapitre est consacré à une question et l'information propre à chaque cas est dispersée dans chaque chapitre. • Le résumé de chaque cas peut être ignoré ou être brièvement présenté.

Source : d'après Yin, 1994

Dans une perspective comparative l'étude multi-cas suivra les préconisations de la quatrième forme de restitution écrite. Comme l'évolution de l'équipe première constitue un des piliers de la stratégie du club, un regard est dans un premier temps porté sur la trajectoire sportive du club. Le club est une organisation en interdépendance avec son contexte externe. A ce stade de l'exposé est fait une distinction entre contexte "distal" et contexte "proximal". Le contexte "distal" est générique aux clubs quels qu'ils soient. C'est au niveau "proximal" que le

contexte devient plus spécifique à chaque club. Ici, la ligne de démarcation entre contexte "distal" et contexte "proximal" se situe au-delà et en deçà du niveau départemental²²¹. C'est bien au-delà du niveau département que se diluent les spécificités de chaque club. Conformément à l'approche contextualiste, les deux types de contexte seront exposés dans la perspective de mise en évidence des liens avec le club. Les contextes du sport et du basket-ball en France favorisent l'identification des acteurs et des relations qu'ils seraient susceptibles d'entretenir avec le club. Le contexte local²²² offre une vision plus fine des différents éléments au sein desquels le club tisse les interdépendances. Enfin, l'examen du contexte interne des clubs sera l'occasion en dernier lieu d'aborder précisément l'interdépendance des acteurs parties prenantes de l'objectif du club d'un point de vue relationnel. La *Stakeholder convention* établit les acteurs parties prenantes ainsi que leurs relations d'avec le club. L'arbitrage stratégique, fruit des dimensions sportive, gestion du club et régulations externe et interne souligne quant à lui les spécificités propres à chaque club.

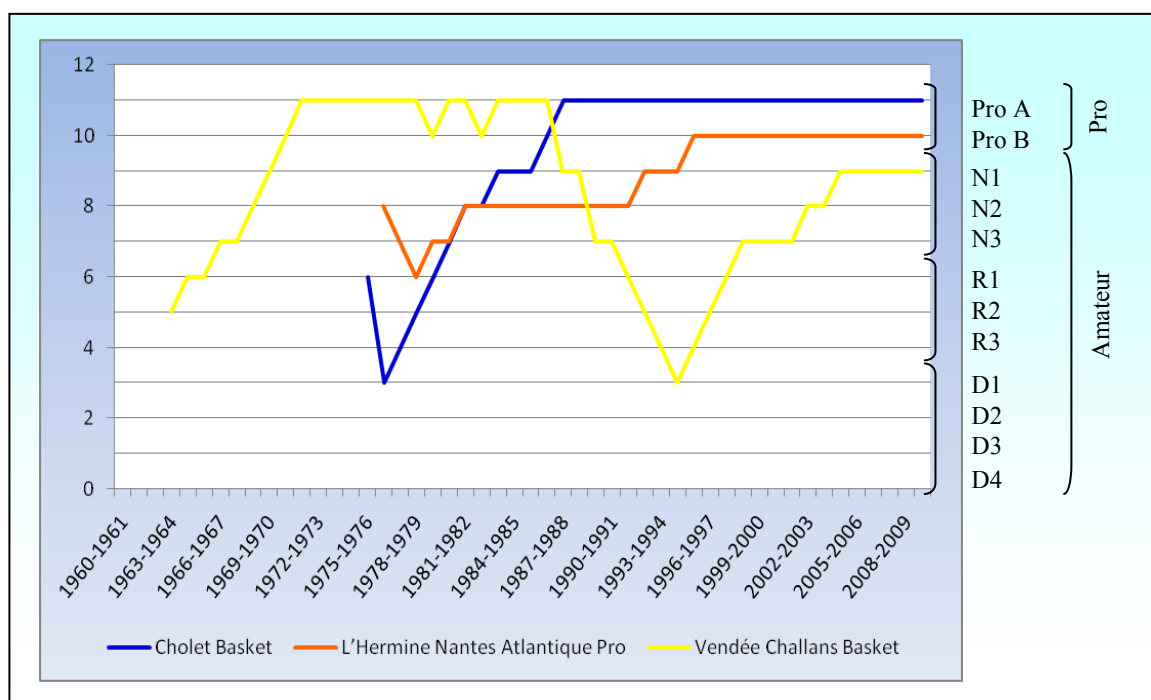
²²¹ Ce choix du niveau départemental est principalement fondé sur le découpage administratif. Il permet d'isoler des variables démographique, économique, politique et sportive. Le contexte distal commence en ce sens dès le niveau régional.

²²² Le local s'entend au titre du niveau départemental

1. L'évolution des clubs au sein de la pyramide compétitive

Malgré l'augmentation du nombre de niveaux de compétition²²³ ainsi que le changement de dénomination des différents championnats au cours du temps²²⁴, les trois clubs ont tous évolué au plus haut niveau et connus ou connaissent le sommet de la pyramide compétitive. Chacun d'entre eux a connu au moins une phase de progression et au moins une phase de plateau. Seul le club de Challans a vécu une importante phase de régression. Les trois clubs de basket sont les héritiers du mouvement catholique²²⁵, parfois en filiation directe comme le club de Challans (le patronage de l'Etoile sportive du marais) et de l'Hermine de Nantes (le patronage de Sainte-Anne), parfois via le jeu d'une scission à l'image du Cholet Basket.

Figure 43 : Evolution de la participation des clubs en championnat (de 1963 à 2009)



²²³ En 2009 en Maine et Loire, un club nouvellement créé débute en championnat Départemental 5. Il lui faudrait gravir 13 échelons pour atteindre la Pro A. Un même club créé en Loire Atlantique ou en Vendée débiterait la compétition en Départemental 4 et compterait un échelon de moins à gravir.

²²⁴ Par exemple aux trois niveaux les plus élevés : Division National, Excellence nationale, Honneur national puis Nationale 1, Nationale 2, Fédéral, suivi de Nationale 1, Nationale 2, Nationale 3, puis Nationale 1A, Nationale 1B, Nationale 2 puis Série A1, Série A2, Nationale 2 puis Pro A, Pro B, Nationale 2 et enfin depuis la saison 1998/99 Pro A, Pro B, Nationale 1.

²²⁵ La pratique du basket-ball en Pays de la Loire, comme sur l'ensemble du territoire national, s'est historiquement développée au sein d'organisations religieuses protestantes (UCJG) ou catholiques (patronages : Alsace de Bagnolet, Cercle Saint Pierre Limoges...Hermine de Nantes, Jeune France de Cholet, Etoile sportive du marais de Challans) et laïques (Amicale Laïque de la Madeleine Evreux). Voir à ce sujet Bosc (2008).

1.1. Le club de Challans

La commune de Challans en Vendée a disposé pendant de longues saisons, d'un club de basket-ball au meilleur niveau national. Pourtant, au milieu des années 1980, le club a disparu dans les profondeurs des divisions amateurs²²⁶.

Partie des divisions départementales, la section basket du patronage catholique de l'Étoile Sportive du Marais (ESM) accède aux divisions régionales pour la saison 1964-1965 puis aux divisions nationales en 1966 (Fédérale 3) et poursuit sa route vers l'élite en atteignant la Fédérale 2 en 1968 et la Fédérale 1 en 1969. Les succès sportifs se concrétisent lors de la saison 1967-1968 avec la victoire dans la Coupe FSCF - Fédération Sportive et Culturelle de France²²⁷ après avoir perdu une première finale la saison précédente. En 1970, l'ESM atteint l'antichambre de l'élite, la Nationale 2. Le basket challandais s'installe dans l'élite nationale pour une longue période. Il accède à la Nationale 1 la saison suivante 1971-1972, en même temps que le club nantais de l'ABC. Le club y restera jusqu'en 1987 malgré deux brèves descentes en division inférieure lors des saisons 1979-1980 et 1982-1983. Durant ses dernières années parmi l'élite, le club dispute plusieurs coupes d'Europe. Le club quitte l'élite en 1987 pour entamer la saison 1987-1988 en Nationale 2, la première division amateur. La fin des années 1980 marque pour le club, un déclin important qui le mène jusqu'en Régionale 3. Après deux années passées en Nationale 2, le club est rétrogradé en Nationale 4 et y séjourne deux saisons. Entre 1991-1992 et 1993-1994 le club chute de trois paliers. Il se retrouve en Régionale 3. Une nouvelle phase d'ascension débute par la remontée en 1994-1995 en Régionale 2 puis celle en Régionale 1 la saison suivante. Les échelons sont ensuite gravés par paliers. Il faut cinq saisons pour passer de la Nationale 3 à la Nationale 2 et seulement deux saisons pour atteindre en 2004-2005 la Nationale 1. En 2009-2010, le club évolue toujours à ce troisième niveau national avant de pouvoir retrouver dans le futur l'élite professionnelle.

²²⁶ Se reporter à l'Annexe 5 pour une présentation des faits marquants du club de Challans.

²²⁷ La FSCF est la descendante de la Fédération Générale des Sports des Patronages de France - FGSPF

1.2. Le club de Cholet

La ville de Cholet est au centre d'une terre de basket, trois clubs y résident : la Jeune France Cholet Basket et Puy-Saint-Bonnet²²⁸. De ces deux premiers clubs au destin croisé, Cholet Basket est celui à avoir brillé au plus haut niveau français et connu les compétitions européennes.

L'équipe du Cholet Basket dispute, la première saison 1975-1976, le championnat des équipes réserves nationales et termine 2^e derrière la réserve du SC Moderne Le Mans. A la fin de cette première saison, le Cholet Basket est contraint de repartir du niveau départemental promotion d'excellence²²⁹ pour la saison 1976-1977. Le club gravit un échelon puis en 1977-1978, le Cholet Basket est champion d'Excellence départementale²³⁰ du Maine et Loire, ce qui le promeut en division supérieure. La saison 1978-1979 passée au niveau régional s'achève par le titre de champion d'Honneur région²³¹. Le Cholet Basket gravit un échelon et participe en 1979-1980 au championnat Promotion excellence région²³² qu'il remporte lui ouvrant l'accès au niveau Excellence région²³³. La saison sportive 1980-1981, se termine par le titre de champion et l'accès en Nationale 4. Le club évolue en 1981-1982 à ce niveau et termine 2^e de la saison, classement suffisant pour la promotion en Nationale 3. Evoluant à ce niveau, le club est interrompu dans sa progression ne parvenant pas à se qualifier en championnat de Nationale 2. La saison suivante 1982-1983, soit sa deuxième saison en Nationale 3, Cholet Basket termine premier de sa poule et accède en Nationale 2. L'équipe y demeure trois saisons durant pour au terme de la saison 1985-1986, remporter le championnat et accède à la Nationale 1B. La saison 1987-1988 marque l'arrivée du club en Nationale 1A, le sommet de la pyramide compétitive française. En 12 ans, le club va accéder 8 fois à l'échelon supérieur puis se qualifier pour une Coupe européenne dès sa première saison parmi l'élite. Depuis, le club de Cholet Basket a participé à 17 Coupes d'Europe en 21 années passées au plus haut niveau.

²²⁸ Le club de basket-ball de Puy-Saint-Bonnet est un club récent de petite envergure. Il participe aux championnats départementaux.

²²⁹ Départemental 2

²³⁰ Départemental 1

²³¹ Régional 3

²³² Régional 2

²³³ Régional 1

1.3. Le club de l'Hermine de Nantes

La ville de Nantes en tant qu'important foyer de basket-ball compte au fil des ans entre 13 et 15 clubs différents. La ville a toujours soutenu une politique orientée vers le haut niveau dont ont profité successivement les trois clubs de basket de l'ABC Nantes, du Nantes Basket Club puis de l'Hermine de Nantes. L'Hermine de Nantes est depuis 1995 et son accession en Pro B le club référent du basket nantais.

Le club de l'Hermine de Nantes créé en 1891²³⁴ est un club de patronage catholique implanté dans un quartier populaire, industriel et breton. Cette double identité religieuse et locale caractérise longtemps le patronage. Le basket-ball fait son entrée à l'Hermine de Nantes en 1927. L'équipe se hisse d'abord au plus haut niveau régional puis pendant deux ans au plus haut niveau national. De 1939 à 1947, l'Hermine est devenue l'équipe la plus forte de Nantes²³⁵. Durant les années 1950-1960, le club de l'Hermine de Nantes oscille entre la Division Excellence nationale et la Division Honneur nationale soit les 2^e et 3^e divisions les plus hautes du championnat français. Avec les reformulations des championnats au début des années 1960 puis les rétrogradations successives, l'Hermine se retrouve finalement en 1977 dans le championnat régional. Lors de la saison 1962-1963 le club est encore en championnat Fédéral. En 1965-1966, le club est relégué en Régional durant trois saisons. Il retrouve le niveau Fédéral 3 en 1968-1969 et accède à la nouvelle Nationale 4 en 1973-1974. Dès lors le club navigue entre les divisions Nationale 3 et Régionale 1 pour se stabiliser en 1979-1980 en Nationale 4. A l'issue de sa deuxième saison à ce niveau, le club accède durablement à la Nationale 3 de la saison 1981-1982 à la saison 1991-1992, saison à l'issue de laquelle le club atteint la Nationale 2. Après une période de trois années en Nationale 2 de 1992-1993 à 1994-1995, le club accède à la deuxième division professionnelle, avec la montée en Pro B en 1995, pour ne plus la quitter jusqu'à ce jour. Le club de l'Hermine de Nantes participe toujours lors de la saison 2009-2010 à ce même championnat de Pro B.

²³⁴ L'abbé Deluen, curé de Sainte Anne autorise une douzaine de jeunes gens du quartier à utiliser le local nouvellement construit près de l'église, à côté du presbytère, et par-là même autorise la création d'une société : "les Enfants nantais de Sainte Anne". 1891 est aussi l'année de l'invention du Basket-ball par le pasteur Naismith.

²³⁵ Trois ans plus tard est créé de toutes pièces un grand club, l'ABC de Nantes, rassemblant les meilleurs joueurs. Le regroupement des meilleurs joueurs dans un club pour faire le haut niveau et gravir les échelons dans la hiérarchie compétitive.

Tableau 32 : Palmarès des clubs

Saison sportive	Cholet	Nantes	Challans
1963-1964		Fédérale 2	Départementale
1964-1965		Fédérale 2	Régionale
1965-1966		Régionale	Régionale
1966-1967		Régionale	Fédérale 3
1967-1968		Fédérale 2	Fédérale 3
1968-1969		Fédérale 2	Fédérale 2
1969-1970		Fédérale 2	Fédérale 1
1970-1971		Fédérale 2	Nationale 2
1971-1972		Fédérale 2	Nationale 1
1972-1973		Fédérale 2	Nationale 1
1973-1974		Nationale 4	Nationale 1
1974-1975		Nationale 4	Nationale 1
1975-1976	Championnat	Nationale 4	Nationale 1
1976-1977	Promotion	Nationale 3	Nationale 1
1977-1978	Excellence	Nationale 4	Nationale 1
1978-1979	Honneur	Nationale 3	Nationale 1
1979-1980	Excellence	Nationale 4	Nationale 2
1980-1981	Nationale 4	Nationale 4	Nationale 1
1981-1982	Nationale 3	Nationale 3	Nationale 1
1982-1983	Nationale 3	Nationale 3	Nationale 2
1983-1984	Nationale 2	Nationale 3	Nationale 1
1984-1985	Nationale 2	Nationale 3	Nationale 1
1985-1986	Nationale 2	Nationale 3	Nationale 1
1986-1987	Nationale 1 (B)	Nationale 3	Nationale 1

Saison sportive	Cholet	Nantes	Challans
1987-1988	Nationale 1 A	Nationale 3	Nationale 2
1988-1989	Nationale 1 A	Nationale 3	Nationale 2
1989-1990	Nationale 1 A	Nationale 3	Nationale 4
1990-1991	Nationale 1 A	Nationale 3	Nationale 4
1991-1992	Série A1	Nationale 3	Régionale 1
1992-1993	Pro A	Nationale 2	Régionale 2
1993-1994	Pro A	Nationale 2	Régionale 3
1994-1995	Pro A	Nationale 2	Régionale 2
1995-1996	Pro A	Pro B	Régionale 1
1996-1997	Pro A	Pro B	Nationale 4
1997-1998	Pro A	Pro B	Nationale 3
1998-1999	Pro A	Pro B	Nationale 3
1999-2000	Pro A	Pro B	Nationale 3
2000-2001	Pro A	Pro B	Nationale 3
2001-2002	Pro A	Pro B	Nationale 3
2002-2003	Pro A	Pro B	Nationale 2
2003-2004	Pro A	Pro B	Nationale 2
2004-2005	Pro A	Pro B	Nationale 1
2005-2006	Pro A	Pro B	Nationale 1
2006-2007	Pro A	Pro B	Nationale 1
2007-2008	Pro A	Pro B	Nationale 1
2008-2009	Pro A	Pro B	Nationale 1
2009-2010	Pro A	Pro B	Nationale 1

2. Le contexte externe des clubs de basket-ball

L'un des intérêts de ces trois études de cas réside dans leur rapport au contexte externe. L'espace institutionnel, sportif et économique distal²³⁶ jouit d'une certaine stabilité en ne présentant aucune distorsion manifeste quel que soit le cas étudié même si les trois clubs évoluent dans des championnats nationaux de niveaux différents. Cholet Basket participe au championnat Pro A, 1^{ère} division professionnelle. L'Hermine de Nantes joue en championnat Pro B, 2^{ème} division professionnelle. Le Vendée Challans Basket évolue en Championnat National 1, 1^{ère} division amateur²³⁷. Sur le plan institutionnel, les trois clubs sont pareillement concernés par la politique sportive adoptée et mise en œuvre par le Conseil régional des Pays de la Loire.

La différenciation est notoire dans l'espace proximal tant au niveau local qu'à celui du département. L'implantation de ces trois clubs de basket-ball révèle une variété sportive contrastée, une diversité institutionnelle certaine (Conseil général, regroupement de communes, municipalité, services des sports) et un dynamisme économique différencié (pays choletais, département de la Vendée, ville de Nantes).

2.1. Le contexte du sport en France au sein duquel baignent les clubs

Les clubs forment en France l'ossature du mouvement sportif. Ils assurent, de par leurs activités, la préparation et l'organisation de la pratique sportive compétitive.

Depuis la deuxième moitié du XIX^{ème} siècle (Pociello, 1981), les activités physiques et sportives se sont considérablement développées pour devenir un véritable phénomène de masse à l'échelle planétaire (Terret, 2004). En parallèle de l'affermissement des libertés individuelles et collectives caractéristiques de l'essor des démocraties occidentales, le mouvement sportif s'est progressivement organisé, institutionnalisé sous une forme privée associative (Bournazel, 2000). Il s'est très tôt déployé dans l'espace international en y installant ses propres structures (Defrance, 2004). De son côté, l'Etat loin d'ignorer un tel

²³⁶ Dès le niveau régional.

²³⁷ au demeurant tous au cours de leur histoire ont connu le plus haut niveau.

phénomène lui reconnaît un caractère fondamentalement politique²³⁸. L'institution sportive ne cesse de se développer dans toutes ses composantes associatives, nationales et internationales.

Les principes constitutifs des premiers clubs n'ont pas changé. Ils se créent à partir d'initiatives essentiellement privées. Certains individus issus de la société civile et désireux de s'adonner aux joies du sport prennent l'initiative de se regrouper au sein de clubs pour organiser leur propre pratique. Partant de là et afin d'organiser des compétitions entre eux et leurs membres les groupements se rassemblent par disciplines sportives au sein de fédérations. Ces mêmes fédérations universalisent leurs modalités d'auto organisation collective par la création d'unions internationales. Avec leur augmentation, ces principes se sont renforcés au cours du XX^{ème} siècle à tel point qu'aujourd'hui les clubs sont omniprésents dans notre société contemporaine, celle du XXI^{ème} siècle. Concomitamment à la naissance des premières organisations sportives, le baron Pierre de Coubertin crée le Comité International Olympique avec l'idée de rénover les jeux olympiques dès 1896. Ce qui constituait pour beaucoup une utopie, le CIO composé d'un nombre restreint de membres cooptés rayonne aujourd'hui sur l'ensemble de la planète sportive.

Partant de ce socle commun incarné par un sport dit moderne et le Comité International Olympique, le sport en France s'est ainsi organisé bien avant toutes interventions étatiques. Néanmoins, la croissance notable du nombre des pratiquants combinée à une audience internationale grandissante des compétitions sportives a amené graduellement l'Etat à investir avec prudence et discernement le champ social du sport. Au fil du temps, l'intervention de l'Etat s'est affirmée pour devenir de plus en plus prégnante aboutissant à la qualification du système français d'organisation du sport comme un système mixte, c'est-à-dire un domaine de compétence partagée entre la puissance publique et le mouvement sportif. Quoiqu'il en soit, loin d'un quelconque déterminisme interventionniste, le système mixte à la française est surtout le fruit de réalités tant historiques qu'économiques, l'organisation du sport par l'Etat s'étant réalisée en présence d'un mouvement sportif déjà constitué. A tel point qu'aujourd'hui, on observe une approche partagée de la souveraineté de l'Etat avec les acteurs sociaux, ce qui n'est pas nouveau, mais également, ce qui est plus récent, avec les acteurs économiques. Cette montée de l'économique constatée depuis les années 80, met en évidence

²³⁸ au sens où il intéresse l'ensemble de la population.

les limites des formes internes de régulation et les interstices non régulés où pourraient s'engouffrer des logiques débridées d'enrichissement.

2.1.1. Les acteurs

Les acteurs du contexte sportif français sont à découvrir parmi le mouvement sportif, le mouvement olympique, la puissance publique "sportive" et le monde économique. Leur position respective est la résultante d'une longue maturation étalée sur trois siècles, de la moitié du 19^e à nos jours.

2.1.1.1. Le mouvement sportif

Parmi l'ensemble des organisations sportives, le club constitue la figure de base du sport et le groupement originel de tout le mouvement sportif. Le club est l'organisation sportive à partir de laquelle par regroupements et parfois par éclatements successifs se sont constituées les fédérations sportives tant aux niveaux national (fédération sportive française et leurs organes de gestions intermédiaires - comités départementaux et régionaux), continental (Union ou association européenne par exemple) que mondial (fédération internationale).

Les associations sportives - clubs - sont des acteurs majeurs de l'organisation et la pratique du sport en France. Il en est dénombré plus de 200 000 aujourd'hui²³⁹.

Dire qu'à leur origine les clubs sportifs de la fin du XIX^{ème} siècle se consacrent exclusivement à la pratique sportive est un raccourci erroné. Les relations entre membres (camaraderie, solidarité), le développement des forces physiques, les activités musicales, l'organisation de fêtes et de sorties (Terret, 2004) apparaissent autant dans les statuts que l'organisation de rencontres sportives et le développement du sport. En prenant la forme à partir de 1901²⁴⁰ d'association de droit privé, les clubs vont affirmer leur vocation sportive. Ayant comme objet la promotion et le développement de la pratique sportive, les clubs vont mettre en place et

²³⁹ Ce nombre varie de 167 000 à plus de 200 000 selon la littérature. Toute la littérature prend ses sources dans l'enquête annuelle menée par le secrétariat d'état aux sports auprès des fédérations sportives agréées au niveau national. Cette enquête mentionne 167 218 clubs ou section de clubs, alors que l'enquête réalisée par V. Tchernonog du laboratoire Matisse CNRS en dénombre plus de 200 000.

²⁴⁰ Loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association.

offrir à leurs adhérents²⁴¹ un espace pour l'initiation et le perfectionnement d'une ou plusieurs disciplines sportives²⁴². Les clubs jouissent d'une très grande liberté, aussi bien lors de leur constitution que dans leur recrutement (pratiquants, encadrement), l'adhésion se faisant sur la base d'une démarche résolument volontaire. Comme la vocation d'une organisation sportive *Club* n'est ni la confidentialité ni l'encouragement à des pratiques sauvages hors du mouvement sportif fédéral, les clubs sont amenés à se placer dans le giron d'associations fédérales existantes, il en résulte un assujettissement des libertés fondatrices des clubs par l'affiliation aux fédérations sportives. Ce choix d'affiliation permet aux clubs de participer aux compétitions et aux sélections organisées sous l'égide exclusive des fédérations. Par l'octroi d'une licence fédérale les sociétaires disposeront de la liberté de participer.

Le mouvement de groupement d'associations sportives en fédérations commence dès la fin du XIX^{ème} siècle. Issu de l'adhésion de quelques clubs (Arnaud, 1987)²⁴³, l'Union des Sociétés Françaises de Sports Athlétiques (USFSA) est la première véritable "fédération sportive"²⁴⁴. Sa vocation est l'organisation de l'ensemble des sports. Son panel d'activités sportives s'étoffe progressivement (initialement course à pied, football, lawn-tennis, vélocipédie, aviron puis natation, sports d'hiver...). L'universalisme sportif au sein d'une même et unique fédération n'est pas la règle absolue en cette fin de XIX^{ème} siècle. De par leur présence, d'autres organisations contestent le monopole du pouvoir sportif institué implicitement par l'USFSA. Antérieurement, un élan fédérateur national pour la seule gymnastique est repérable dès 1873, où une douzaine de sociétés se fédèrent pour former l'Union des Sociétés de Gymnastique de France. Il en va de même de l'ancêtre de l'Union Cycliste Internationale (UCI). L'Union vélocipédique de France²⁴⁵ (Poyer, 2003) s'attache dès 1881 à l'organisation des courses et la diffusion de la pratique du vélo sous toutes ses formes. Des remarques similaires peuvent être faites quant à la natation tiraillée entre la commission sportive de l'USFSA et les fédérations nationales des sociétés de natation et de sauvetage et la fédération sportive Athlétique de France²⁴⁶ (Terret, 1994).

²⁴¹ Il est à noter qu'à l'inverse d'une fausse idée reçue, le terme de sociétaire qualifie le membre d'une association alors que celui d'associé est propre aux sociétés.

²⁴² D'où la distinction entre club unisport et club omnisports (agencé en sections plus ou moins autonomes voire constituées elles-mêmes en association).

²⁴³ Racing club de France, Stade Français, Francs Tireurs Bordeaux, Association athlétique de l'Ecole Alsacienne, Association Athlétique de l'Ecole Monge, cité par P. Arnaud.

²⁴⁴ sa création date de 1889.

²⁴⁵ UVF transformée ultérieurement en Fédération française de cyclisme.

²⁴⁶ Respectivement FNSNS et FSAF.

Par un mouvement amplificateur géographiquement (région parisienne et zones urbaines) et quantitativement (1700 sociétés et 300 000 membres), l'USFSA s'impose comme l'institution de référence pour le sport en France. Sa dissolution après 1920 laisse le champ à la multiplication d'organisations fédérales spécialisées par discipline sportive (athlétisme, football...) constituées par regroupement d'associations d'une même discipline sportive. Cette multiplication s'amplifie par l'affirmation d'organisations fédérales "affinitaires" à vocation pluridisciplinaire. Elles réunissent des membres partageant une même sensibilité philosophique ou politique en associant pratique sportive et buts éducatifs et doctrinaux²⁴⁷. Dans ce concert, certaines fédérations "multisports" se démarquent en répondant à des besoins spécifiques²⁴⁸. Cet accroissement du nombre de fédérations sportives autonomes se prolonge jusqu'au milieu du 20^{ème} siècle. Aujourd'hui il est dénombré en France cent dix neuf (119) fédérations sportives différentes²⁴⁹. Dans chaque discipline sportive un fort lien de dépendance existe entre des fédérations nationales et les groupements internationaux. Pour certains d'entre eux, la France s'est dressée comme un vecteur déterminant de la formation des instances internationales²⁵⁰ (Fleuridas, 1981 : 117).

Le mouvement de création des fédérations internationales se manifeste dès la fin du XIX^{ème} siècle²⁵¹ pour s'amplifier tout au long du XX^{ème} siècle. Quelle qu'en soit la date de création, une fédération internationale endosse le qualificatif d'organisation non gouvernementale²⁵² (Bournazel, 2000 : 31) ayant pour vocation l'universalisation de sa discipline sportive. Pour ce faire, elle en assure le développement international notamment par l'organisation de rencontres sportives, en définit et en codifie les règles et veille à son respect²⁵³. Une

²⁴⁷ laïcité pour l'UFOLEP, socialisme et communisme pour la FSGT par exemple.

²⁴⁸ comme la fédération française du sport adapté par exemple.

²⁴⁹ trente et une (31) fédérations sportives unisport olympique, soixante (60) fédérations sportives unisport non olympiques, vingt huit (28) fédérations multisports. ces données sont extraites des statistiques établies par la mission statistique du MJSVA.

²⁵⁰ "Un nombre important de fédérations sportives françaises ont précédé l'institution de fédérations internationales". Fleuridas, 1981, p 117.

²⁵¹ création de l'Union internationale des courses de yachts (1875), du club international de concours hippique (1878), fédération internationale de gymnastique (1881), de la fédération internationale des sociétés d'aviron et de l'Union internationale de patinage (1892).

²⁵² "En tant que telle et faute d'une reconnaissance des Etats, elle ne bénéficie pas du statut juridique d'association internationale. Elle tire sa personnalité du pays d'où son siège social est installé et son autorité de l'adhésion de ses membres". Bournazel, 2000, p 31.

²⁵³ En l'absence d'organe de régulation international, des problèmes peuvent apparaître dès lors que plusieurs instances internationales déclarent présider à la destinée d'une même discipline comme c'est le cas pour la boxe et ses quatre (4) fédérations internationales.

fédération internationale émane des différentes fédérations nationales affiliées²⁵⁴. Il arrive qu'une fédération internationale pour mieux prolonger son action se dote de structures à un échelon continental. Une légitimité particulière d'une fédération internationale vient de sa reconnaissance par le Comité International Olympique (CIO). Cette dernière résulte soit de l'inscription de la discipline au programme olympique, soit de la participation de la fédération à des travaux et projets initiés par le Comité, sous condition de la mise en conformité de ses statuts à la Charte olympique. Il en résulte une forte interpénétration de deux réseaux du mouvement sportif, fédéral et olympique.

2.1.1.2. Le mouvement olympique

A l'inverse du développement depuis la base des structures fédérales, le mouvement olympique s'est historiquement construit « par le haut » pour se diffuser ensuite aux différents niveaux territoriaux de la pratique sportive²⁵⁵ (Fleuridas et Thomas, 1984).

Le Comité International Olympique²⁵⁶ - CIO - fut institué à l'initiative de Pierre de Coubertin pour procéder à la restauration des jeux olympiques²⁵⁷ (Boulongne, 1975). Loin de se réduire à la seule organisation des Jeux olympiques²⁵⁸ (Charpentier et Boissonnade, 1999), son action est surtout de promouvoir au sens le plus générique du terme le développement universel du sport²⁵⁹ et des principes olympiques²⁶⁰ (Andrieu, 2004). Porteur de ces prérogatives, le CIO se place en véritable guide du mouvement sportif universel²⁶¹ (Finley et Pleket, 2008).

²⁵⁴ à raison d'une seule fédération par pays et par discipline.

²⁵⁵ Une totale liberté est offerte à la création d'un comité olympique au niveau national. Son intégration officielle requiert sa reconnaissance, relevant de la seule décision du CIO souverain. Les membres du Comité International Olympique ne sont pas les délégués de leur pays. Ce sont les représentants du CIO dans leur pays respectif.

²⁵⁶ Le CIO est une organisation internationale non gouvernementale à but non lucratif, établi à Lausanne depuis 1915. Il est constitué en association dotée de la personnalité juridique helvétique. En tant que telle, l'association bénéficie d'un statut protégé reconnu par un arrêté du Conseil fédéral suisse du 17 septembre 1981.

²⁵⁷ vote à l'unanimité le 23 juin 1894 par le deuxième congrès athlétique international réuni à Paris dans le grand amphithéâtre de la Sorbonne.

²⁵⁸ été et hiver en alternance tous les deux ans depuis 1992.

²⁵⁹ en associant à son action les fédérations internationales, olympiques ou non.

²⁶⁰ édictés dans une charte dite « Charte olympique ».

²⁶¹ En tant que tel, il est à l'initiative de la création en 1984 du Tribunal arbitral du sport (TAS) pour traiter du contentieux résultant de la pratique sportive ou des activités économiques et financières liées à celui-ci.

La mission du CIO est relayée par les différents comités olympiques nationaux²⁶² (Augustin et Gillon, 2004). Au demeurant, un certain nombre de comités nationaux, à l'instar du Comité national olympique et sportif français, combinent des missions propres dépassant très largement le strict cadre de l'olympisme.

Le Comité national olympique et sportif français - CNOSF - est un élément caractéristique du système d'organisation du sport. Le CNOSF est l'expression même du système hybride français d'organisation du sport où cohabitent des régulations sportives et des régulations étatiques.²⁶³ Le CNOSF répond à une double exigence (CNOSF, 2007), celle liée à son appartenance au mouvement olympique et celle liée aux principes généraux du droit français²⁶⁴. L'interventionnisme de la puissance publique s'arrête là où s'impose la puissance charismatique et internationale du Comité International Olympique. Il revient au Comité International Olympique, après examen de la conformité des règles d'organisation et les missions à la Charte olympique de reconnaître dans chaque pays le comité national olympique le représentant²⁶⁵. Cette règle échappe à toute intervention de l'Etat.

Le CNOSF²⁶⁶, situé au sommet de la pyramide du mouvement sportif français, est le représentant de l'ensemble du mouvement sportif national²⁶⁷. Il concourt à la promotion des activités physiques et sportives par des actions directes, consultatives ou juridictionnelles de conciliation. L'Etat intervient dans le dispositif en reconnaissant la compétence exclusive du CNOSF pour constituer, organiser et diriger la délégation française aux Jeux Olympiques et dans les compétitions soutenues par le CIO. Des missions de représentation du mouvement sportif national, et de conciliation - préalable obligatoire dans l'exercice de prérogatives de puissance publique, lui sont notamment confiées.

²⁶² Ces différents comités olympiques, sous contrôle du sommet, s'attachent à en propager les idéaux et à mettre en œuvre une politique sportive universelle.

²⁶³ Le comité national olympique et sportif français est une association reconnue d'utilité publique créée en 1972 à la suite de la fusion du comité olympique français, créé en 1894 et du comité national des sports, créé en 1908.

²⁶⁴ impliqué par son statut de personne privée investie d'une mission de service public.

²⁶⁵ En qualité de représentant du mouvement olympique, le CNOSF est le seul habilité à assurer la liaison avec le CIO vis à vis duquel il est chargé de mettre en œuvre et de sauvegarder les idéaux et les principes.

²⁶⁶ Le CNOSF est constitué en association conformément aux dispositions de la loi du 1^{er} juillet 1901.

²⁶⁷ Le CNOSF est composé des fédérations sportives olympiques et non olympiques, comprenant des membres à titre individuel notamment des personnalités françaises membres du Comité International Olympique.

2.1.1.3. La puissance publique "sportive"

En France, l'Etat s'est dès ses origines intéressé au sport pour progressivement en devenir un acteur de premier ordre (Barreau, 2001). Plus récemment les collectivités territoriales occupent, dans leur espace de compétences respectif, une place essentielle au sein du système français d'organisation du sport.

Les prémices d'un service d'Etat spécifique apparaissent concomitamment de la diffusion du sport dans la vie sociale, de l'internationalisation des rencontres, de l'augmentation de la technicité des pratiques sportives et de la spécialisation accrue des infrastructures et équipements sportifs. On trouve en France, dès avant la seconde guerre mondiale des administrations d'Etat²⁶⁸ pour suivre les évolutions du système d'organisation du sport. Les premières interventions réelles sont réalisées sous le gouvernement de Vichy. Les textes sont très dirigistes allant jusqu'à contrôler la désignation des dirigeants sportifs. A la Libération, le dispositif de structuration du système d'organisation du sport s'assouplit, conservant derechef les prémisses interventionnistes. La reconnaissance des activités physiques et sportives en tant qu'activités sociales d'intérêt général renforce l'interventionnisme public dans le système d'organisation du sport. L'Etat va asseoir l'autorité des organisations sportives en reconnaissant une certaine utilité publique à leur action (Defrance, 2004 : 12-13). Ce qui conduit progressivement l'Etat à leur déléguer des missions de service public²⁶⁹. Dès lors, le pouvoir réglementaire, délégué au ministre chargé des sports et à ses services déconcentrés, vient s'ajouter dans de nombreux domaines à la réglementation fédérale. Aujourd'hui, aux très larges prérogatives en matière de gestion, d'administration et de financement du sport s'adjoignent un budget et des ressources spécifiquement dédiés aux sports.

Les lois de décentralisation de 1982 et 1983 ont modifié en les réorganisant les relations entre le mouvement sportif, l'Etat et les collectivités territoriales. Ces dernières disposent d'une totale liberté pour définir leur politique en matière de sport. A l'exception de fournir des équipements sportifs pour l'éducation physique et sportive scolaire, les assemblées délibérantes de chaque collectivité sont amenées à définir le périmètre et le niveau de son

²⁶⁸ Une institution sportive ministérielle apparaît pour la première fois en 1936 sous la forme d'un sous secrétariat à l'Education physique, aux sports et aux loisirs.

²⁶⁹ Selon le principe de la délégation de pouvoir, l'Etat confie à des personnes privées, les fédérations sportives, la gestion d'un service public d'organisation des compétitions, des sélections et de la délivrance des titres.

intervention. Pour devenir exécutoires, les décisions politiques ont conduit à la mise en place d'une administration spécifiquement dédiée au sport. Cette grande liberté laissée à l'initiative des élus locaux fait naître de grandes disparités en matière de politique sportive sur le territoire français. Viennent en complément depuis 1999 les entités intercommunales qui disposent elles aussi de la faculté d'intervention dans le domaine du sport.

C'est à ce niveau de décentralisation que la disparité se fait le plus sentir. Compte tenu des cas retenus, passé le niveau régional, la partie locale est la plus importante. L'autonomie des départements et des communes, réaffirmée par les lois de décentralisation, augmentée de celle des établissements publics de coopération intercommunale - EPCI, s'applique de manière différenciée sur les clubs. D'amples détails seront présentés plus avant.

2.1.1.4. Le monde économique du sport

A côté des organisations sportives et de la puissance publique, des entrepreneurs pratiquants et/ou passionnés de sport se sont lancés dans le monde des affaires pour vendre des services sportifs, pour commercialiser des biens matériels utilisés pour la pratique sportive ou pour diffuser de l'information sportive. Dans des sports, comme le cyclisme, le sport automobile voire le football, la puissance de certaines sociétés industrielles ou commerciales leur a permis de jouer un rôle majeur aux côtés des fédérations sportives. Ces industries jouent occupent une place centrale dans l'installation du sport « professionnel » dans les années 1870-1900. Dans le football, l'entreprise Peugeot par la création du premier championnat professionnel en 1930-1932 est à l'initiative de la conversion d'un sport jusque là amateur. La médiatisation sportive, exacerbée depuis les années 80, a été investie par des sociétés commerciales²⁷⁰. Dans le cyclisme, le journal *L'Equipe* est depuis toujours un acteur incontournable tant son emprise sur l'organisation de la discipline est importante²⁷¹.

L'émergence d'un sport où le professionnalisme devient la forme de couronnement d'une carrière s'accompagne d'un élargissement des activités et des acteurs tant en nombre qu'en diversité. Les sportifs professionnels s'allouent les services d'agents et d'avocats pour

²⁷⁰ notamment les entreprises de presse et média.

²⁷¹ Le journal *L'Auto* (1900-1944), auquel succède *L'Equipe* après 1945, intégré ultérieurement au groupe Amaury Sport Organisation, est l'organisateur historique du Tour de France.

défendre leurs droits individuels dans les relations de travail. Les organisations sportives fédérales, les ligues et clubs professionnels s'entourent de personnels salariés²⁷². Les agents sportifs, intermédiaires utiles au sport professionnel, vont tirer bénéfices de leur activité d'intermédiation²⁷³.

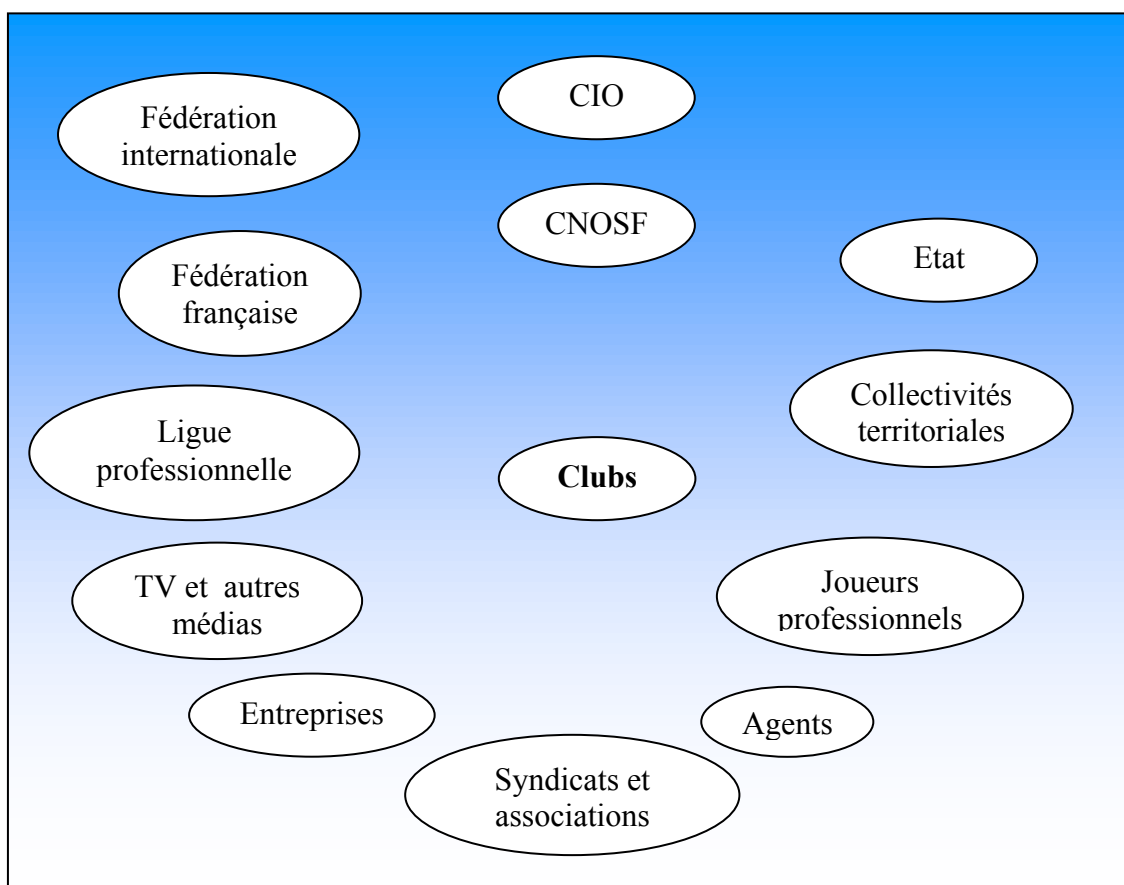
Les différents acteurs s'organisent pour former des groupements syndicaux ou professionnels. Les joueurs se coalisent pour peser sur les règlements fédéraux, les normes de compétitions, les conditions de commercialisation de leur image. D'autres catégories d'acteurs se constituent en groupes d'intérêts (association de technicien, association d'arbitres, association des Présidents de clubs professionnels, association de médecins). L'ensemble des métiers du sport est encadré par une convention collective qui connaît pour certaines disciplines professionnelles des déclinaisons particulières²⁷⁴.

²⁷² entraîneurs, personnels administratifs, professions médicales.

²⁷³ Le montant de la rémunération perçue par l'intermédiaire, directement encadré par la puissance publique, ne peut excéder 10 % du contrat versé par l'une des parties.

²⁷⁴ La Charte du football professionnel, considérée comme une convention collective, conventions collectives du rugby et du basket-ball.

Figure 44 : Contexte et acteurs des clubs sportifs en France *



* par souci de clarté, ne figurent pas, ce qui pourrait être considéré comme une lacune, des acteurs comme par exemple les joueurs, les autres clubs ou encore les organes déconcentrés des fédérations sportives. De la même manière, les établissements publics de coopération intercommunale REPCI- ne peuvent être considérés comme une collectivité territoriale à part entière même s'ils forment une réalité administrative sur le plan local²⁷⁵.

2.1.2. Les interdépendances

Le contexte du sport en France montre à quel point une organisation sportive - le club - est de fait intégrée dans un environnement composé d'un ensemble d'acteurs qui de manière explicite et implicite va influencer sur sa dynamique stratégique. Cette dynamique stratégique tient de la régulation qui s'instaure entre le club, présenté comme une organisation sportive

²⁷⁵ Cet aspect sera développé ultérieurement.

autonome, et son contexte externe. Dans ce cadre, la régulation aménage une interdépendance et des interactions dans l'indépendance de chacun des acteurs. L'interdépendance obéit à des régularités profondes et peu visible, obligeant le club à coordonner ses actions dans un espace composé d'acteurs structurés différemment. L'indépendance du club n'est qu'apparente car affaiblie par un ensemble de règles tacites de comportement, influant inéluctablement son management stratégique. Le club conserve une large autonomie dans ses choix stratégiques en retenant des solutions avantageuses pour lui.

Le club est directement et indirectement en interdépendance avec l'ensemble des acteurs de son contexte externe.

2.1.2.1. Une interdépendance avec des acteurs du monde sportif

L'interdépendance avec les institutions sportives est directe entre le club et la fédération sportive. Une fédération n'a d'existence que par les clubs qui la compose. Il en va de même d'une Ligue professionnelle. Inversement, la fédération orchestre et la pratique sportive pratiquée dans les clubs affiliés, et la compétition interclubs.

L'interdépendance avec les institutions sportives supranationales est quant à elle indirecte. La Fédération internationale, à la suite des tournois olympiques, est amenée à reconsidérer la réglementation sportive, à charge ensuite aux fédérations nationales de mettre en application les décisions modificatives. A titre illustratif, la capacité d'accueil des salles pour une rencontre internationale de basket-ball a été portée à un minimum de 6.000 places assises. La Ligue Nationale de Basket a aménagé la réglementation en demandant aux clubs susceptibles de participation à un championnat européen d'augmenter la jauge de leur salle à un minimum de 5.000 places assises.

L'interdépendance des joueurs, des syndicats et des agents est par nature directe. Les joueurs participent aux compétitions officielles par la souscription d'une licence et par leur adhésion à un club. L'engagement des équipes auprès d'une fédération ou de ses organes déconcentrés ne peut être effectué que par un club affilié. Les syndicats de joueurs, d'entraîneurs, d'arbitres, de clubs représentent les intérêts de leurs adhérents dans toutes les situations qui le nécessite.

Les agents, agissant pour le compte de joueurs avec lesquels ils sont en contrat sont des acteurs présents autant auprès des clubs qu'auprès des ligues professionnelles.

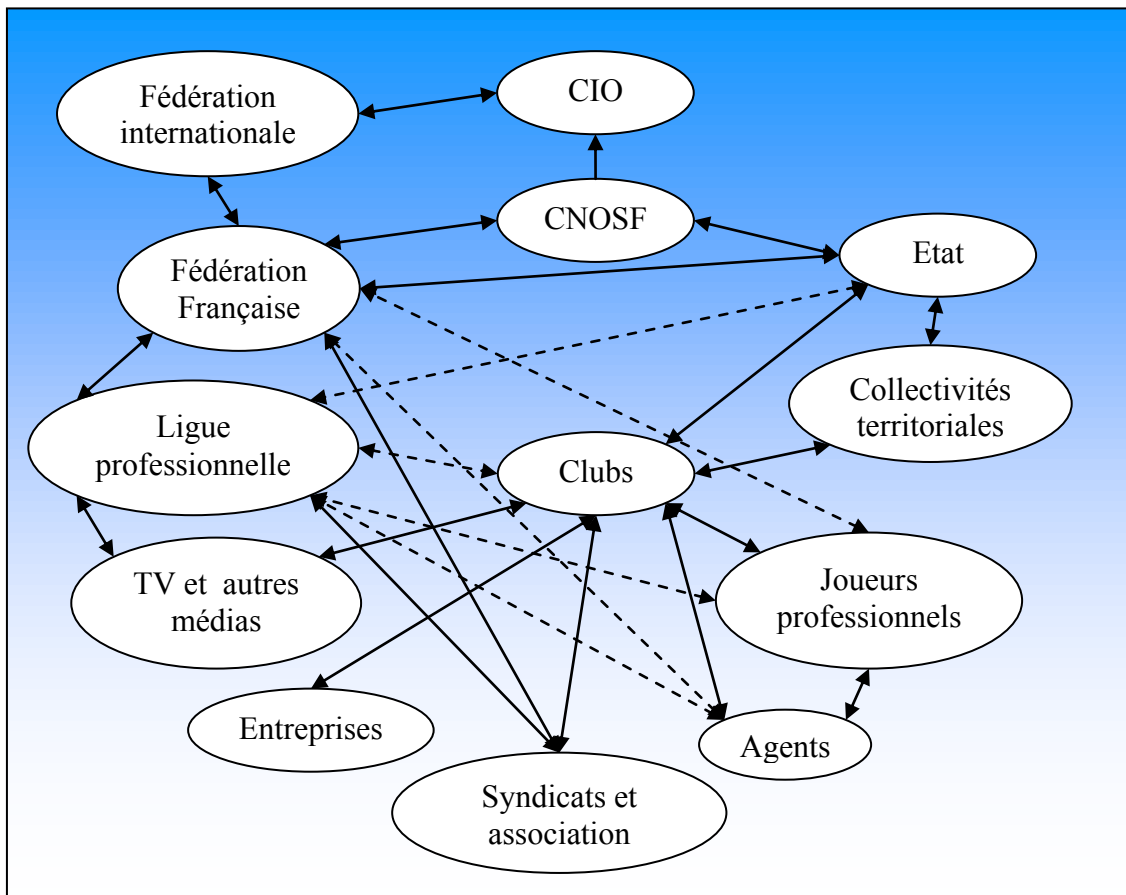
2.1.2.2. Une interdépendance avec des acteurs publics

L'interdépendance du club avec les acteurs publics est de deux natures. L'indépendance est principalement directe avec les collectivités territoriales, en particulier les communes. Elle l'est également avec les instances étatiques lorsque celles-ci exercent une activité de contrôle. L'interdépendance indirecte se manifeste lorsque l'Etat définit des règles spécifiques de fonctionnement des collectivités territoriales à l'égard des clubs. C'est par exemple le cas au moment où l'Etat est venu réglementer, par les lois Pasqua de 2000 et Buffet de 2002 relatives aux concours financiers des collectivités territoriales aux clubs sportifs, le subventionnement et l'achat de prestation de services des collectivités territoriales au profit d'un club.

2.1.2.3. Une interdépendance avec des acteurs privés

L'interdépendance avec les acteurs privés est tantôt directe, tantôt indirecte. L'interdépendance est directe lorsqu'elle a rapport à une relation d'échange entre un club et une entreprise sponsor. Il en va de même pour le club et les médias locaux et régionaux. Les médias se nourrissent de l'actualité sportive alors que le club s'expose à une plus large population. L'interdépendance est indirecte pour les chaînes de télévision. Les droits de retransmissions sont en France gérés par la Ligue professionnelle dans le cadre d'échange marchand, puis redistribués selon des clés de répartitions préalablement définies entre les différents clubs membres de la Ligue.

Figure 45 : Interdépendances des clubs avec les acteurs



2.2. Le contexte du basket-ball français

Né aux Etats-Unis à la fin du XIX^e siècle²⁷⁶, le basket-ball se diffuse en France aux lendemains du premier conflit mondial²⁷⁷ (Archambaud, Artiaga et Bosc, 2007). Avec la création en 1932 de la fédération française de basket-ball - FFBB, les effectifs progressent rapidement durant les années trente (Bosc, 2004). Les compétitions sont dans un premier temps affinitaires sous l'égide de la Fédération Générale des Sports des Patronages de

²⁷⁶ Le basket-ball prend naissance aux Etats-Unis en 1891, inventé par un professeur, James Naismith, pour des étudiants du collège YMCA de Springfield Massachusetts, école de formation d'éducateurs sportifs. Naismith crée un jeu pour rompre avec la monotonie de la gymnastique suédoise ou aux agrès d'influence allemande pratiquée à l'intérieur pendant l'hiver, en se démarquant des sports joués en plein air l'été.

²⁷⁷ Les foyers de soldats utilisent le basket-ball comme délassement et palliatif à l'ennui pour maintenir le moral des troupes. Vertu de l'amélioration de la dextérité des soldats dans le maniement des grenades, le basket-ball est enseigné aux instituteurs démobilisables. Ces derniers favorisent ensuite le basket, démarche en particulier motivée par rivalité, le curé de la paroisse le faisait déjà pratiquer dans la cour du patronage.

France²⁷⁸ - FGSPF - et de l'Union Française des Œuvres Laïque et d'Education Populaire - UFOLEP²⁷⁹ (Archambaud, Artiaga, Frey, 2004). La coupure est nette entre les deux groupements²⁸⁰, prêtres et instituteurs impulsant fréquemment, dans un climat de forte concurrence, les initiatives portant création de nouveaux clubs. Cette double origine contribue fortement à la multiplication des clubs²⁸¹. De l'émergence d'un sport protestant²⁸², promu par les patronages catholiques²⁸³, plébiscité par les instituteurs²⁸⁴, le basket-ball gagne dès 1949 son autonomie par rapport aux clivages confessionnels (Bosc, 2007). S'appuyant à ses débuts sur la lutte traditionnelle opposant catholiques et laïcs (Descamps et Bosc, 2007), le basket-ball devient un sport national (Bosc, 1999).

En parallèle, le basket-ball se diffuse à travers le monde. La Fédération internationale de basket-ball²⁸⁵ - FIBA - est créée à Genève en 1932²⁸⁶. La France rejoint son giron une année plus tard en 1933²⁸⁷. En 1936, le basket-ball est pratiqué pour la première fois aux jeux olympiques à Berlin²⁸⁸. La FIBA²⁸⁹ définit les règles officielles du basket-ball appliquées lors des rencontres internationales et olympiques. Le basket-ball n'a cessé, depuis sa création, de bouleverser ses propres règles, le jeu a constamment évolué et le règlement a suivi cette évolution en cherchant à adopter les meilleures solutions. À l'origine, la FIBA ne supervise que les équipes d'amateurs. En 1989, la FIBA cesse d'exclure les joueurs professionnels de ses compétitions.

²⁷⁸ Dès 1908 des rencontres de basket sont organisées dans le cadre de patronages relayé par le puissant groupement de la FGSPF. L'organisation du basket se fait en dehors des patronages protestants. Les patronages catholiques déjà organisés préfèrent demeurer entre eux.

²⁷⁹ Créée en 1937.

²⁸⁰ Pour les mouvements catholiques ou protestants, le basket-ball est un exutoire physique et moral.

²⁸¹ très souvent par le moyen de sociétés péri ou post scolaires.

²⁸² La puissance de l'institution protestante YMCA est telle que, portés par ses missionnaires, le basket est enseigné et adopté dans le monde entier. La section française de l'YMCA propose dès 1893 en ses locaux de la rue de Trévise la pratique du basket-ball.

²⁸³ Les premiers patronages sont fondés en France par des catholiques et favorisent le sport d'équipe comme le basket-ball.

²⁸⁴ La pratique du basket est en particulier motivée par la rivalité entre l'instituteur et le curé de la paroisse, ce dernier le faisant déjà pratiquer dans la cour du patronage.

²⁸⁵ En 1986, le mot Amateur est abandonné, l'appellation FIBA est malgré tout conservée par tradition.

²⁸⁶ à l'initiative des huit (8) fédérations nationales d'Argentine, de Tchécoslovaquie, de Grèce, d'Italie, de Lettonie, du Portugal de la Roumanie et de la Suisse. La FIBA regroupe aujourd'hui 213 fédérations nationales de basket-ball à travers le monde.

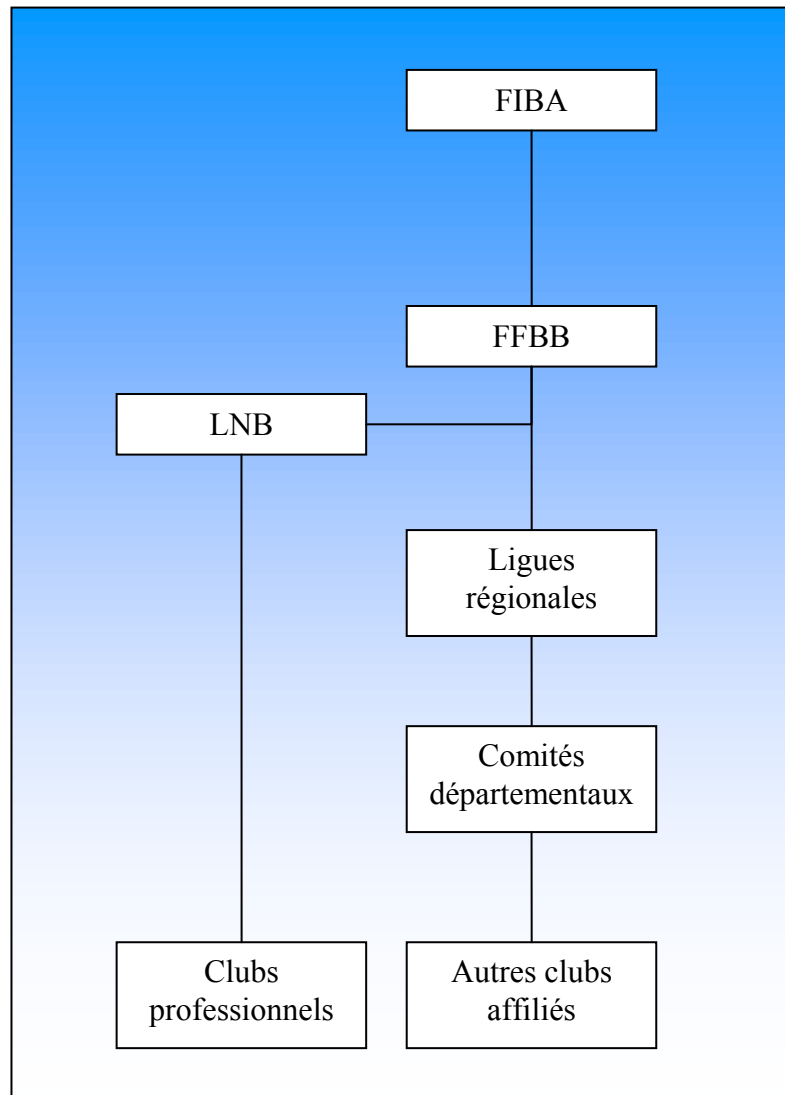
²⁸⁷ 15 novembre 1933

²⁸⁸ Le 1^{er} août 1936 lors des jeux de la 11^e olympiade.

²⁸⁹ La FIBA est une association indépendante, à but non-lucratif. Le français Robert Busnel en devient le président de 1984 à 1990.

Le basket-ball français est organisé par la fédération française de basket-ball et par ses organes déconcentrés. Chacun à son niveau a pour mission l'organisation et la promotion de la pratique.

Figure 46 : organisation du basket-ball en France



Source : Fédération française de basket-ball

2.2.1. La fédération française de basket-ball - FFBB

Le basket-ball est une discipline qui repose aujourd'hui sur une base étendue de plus de 4700 clubs, dont près d'une quarantaine disposent d'une section professionnelle. Les clubs sont affiliés à la fédération française de basket-ball. La fédération de basket-ball, fédération en tant

que telle depuis 1932, connaît aux côtés des pratiques amateurs une activité professionnelle, activité pour laquelle, en 1987, une ligue²⁹⁰ a été instituée. La fédération n'organise que la seule pratique du basket-ball, discipline inscrite au programme des Jeux olympiques, ce qui la classe en tant que fédération sportive unisport olympique. Elle se classe parmi les quatre plus importantes fédérations de ce type.

2.2.1.1. L'organisation fédérale

La FFBB assure par délégation de pouvoir de l'Etat la gestion d'un service public d'organisation des compétitions, des sélections et de la délivrance des titres. Elle s'est constituée librement en accord au principe de l'associativité promu par la loi du 1^{er} juillet 1901. Composée d'adhérents, associations sportives affiliées et d'éventuels membres à titre individuel, elle exerce ses activités en toute indépendance, bien que placées sous tutelle du ministère chargé des sports. La FFBB a mis en place des ligues et comités aux niveaux régional et départemental constitués eux-mêmes en "associations loi 1901". La FFBB disposant d'un agrément dont bénéficient implicitement ses organes déconcentrés délivré par le ministre de tutelle, s'appuie sur des structures administratives et sur un encadrement technique appropriés à tous les niveaux de la pratique du basket-ball en France. La FFBB participe à des missions de service public sous condition de répondre à des critères précis d'organisation et de fonctionnement. La procédure de délégation de service public régle l'organisation du basket-ball dans la mesure où par cette procédure une et une seule fédération agréée - ici la FFBB - dispose d'un monopole, limité à 4 ans renouvelables²⁹¹, sur l'organisation des compétitions, les sélections et surtout la délivrance des titres nationaux, régionaux ou départementaux. Expression du monopole, la fédération dispose seule de la capacité à définir les règles techniques propres à sa discipline, définir les règlements relatifs à l'organisation des manifestations sportives ouvertes à ses licenciés. La fédération organise son premier championnat national de basket en 1921²⁹² (Bosc, 2005), championnat qui ne prendra

²⁹⁰ dénommée Ligue Nationale de Basket - LNB.

²⁹¹ Cycle donnée par une olympiade.

²⁹² La pratique du basket-ball, organisée dans le cadre d'un championnat, est antérieure à la création proprement dite de la FFBB. Le premier championnat est mis sur pied en 1921 avec attribution du titre de champion de France (stade français ou Evreux athlétique club, selon la source) dans une compétition unifiant la FFA commission basket-ball et la FGSPF. En 1921, le basket-ball trouve en la FFA, en devenant officiellement le pouvoir dirigeant par avec la création de la commission basket, la structure de son développement futur. En 1932, le basket-ball français acquiert son autonomie avec la création de la FFBB et en 1933 se libère définitivement du lien qui l'unissait encore à la FFA.

une forme contemporaine qu'à partir de 1949. La fédération et ses organes déconcentrés organisent aujourd'hui, toutes catégories confondues, près de 250.000 rencontres annuellement.

2.2.1.2. Le basket-ball régional

La fédération française de basket-ball s'est très tôt appuyée sur des organes déconcentrés en région et dans les départements²⁹³. Le comité régional de l'Atlantique de Basket est fondé en 1932, la même année que la fédération. Il compte alors les départements de la Loire Inférieure, du Maine et Loire (hormis l'arrondissement de Saumur) et de la Vendée auxquels s'ajoute l'arrondissement de Bressuire. En 1936, la surface géographique se transforme par la perte de l'arrondissement de Bressuire et le rattachement des arrondissements de Saumur et de Redon. Le nom du comité change en 1937 pour celui de Ligue de l'Atlantique. Cette nouvelle dénomination s'accompagne de modifications géographiques la ligue ne comprenant plus que les départements de la Loire-Inférieure²⁹⁴ et de la Vendée amputée de l'arrondissement de Fontenay-le-Comte rattaché aux Deux Sèvres. En 1961, accompagnant la création de l'Académie de Nantes, la ligue devient Région fédérale Atlantique à laquelle sont rattachés les départements de la Loire Atlantique, du Maine et Loire et de la Vendée. Le département de la Sarthe intègre la Région fédérale l'année suivante. En 1980, le titre se modifie pour devenir la Région fédérale des Pays de la Loire de basket-ball. Par l'intégration d'un cinquième département, la Mayenne, la région fédérale couvre la même surface géographique que la région administrative des Pays de la Loire. L'année 1990 marque le dernier changement de dénomination. De région fédérale des Pays de la Loire de basket-ball, l'entité devient Ligue régionale des Pays de la Loire de basket-ball²⁹⁵.

L'évolution du basket régional se traduit également par une constante augmentation du nombre de pratiquants licenciés. Depuis sa création en 1932 le nombre de licenciés ne cesse de croître. L'augmentation devient significative sur la période 1960 à 1995 où le nombre de licenciés de la ligue régionale des Pays de la Loire de basket-ball est à son sommet. La barre

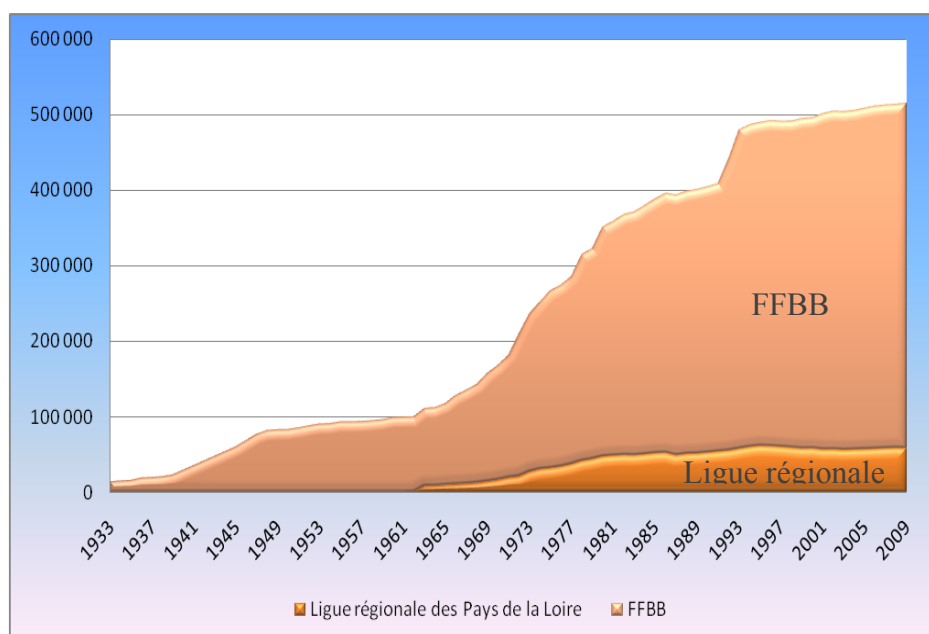
²⁹³ ligues régionales et comités départementaux

²⁹⁴ qui deviendrait la Loire atlantique en 1957

²⁹⁵ La ligue régionale est aujourd'hui présidée par un choletais, Yannick Supiot, arbitre de Pro A et arbitre international. La ligue a également connu d'illustres présidents, en particulier René Dumont qui devint par la suite président de la FFBB.

des 10.000 licenciés est franchie en 1967, celle des 20.000 en 1972, des 30.000 deux plus tard, des 40.000 en 1978, celle des 50.000 en 1988 pour atteindre le pic des 60.000 licenciés en 1995. La croissance du nombre de licenciés a bénéficié des effets de ce que l'on nomme le baby-boom²⁹⁶ et du lancement à la fin des années 1960 du "mini basket" qui s'adresse aux enfants âgés de 7 à 12 ans, précisément au moment où ces classes d'âge sont particulièrement fournies. Au regard du critère du nombre de licenciés et du nombre de clubs²⁹⁷, la ligue régionale des Pays de la Loire de basket-ball est considérée comme la ligue la plus importante de France²⁹⁸.

Figure 47 : Evolution comparée du nombre de licenciés - Ligue régionale, Fédération



Source : FFBB et Ligue régionale des Pays de la Loire de basket-ball

2.2.2. La professionnalisation du basket-ball français

Vers 1850, le sport en tant que spectacle apparaît aux Etats-Unis et en Europe comme une nouvelle activité de divertissement. A l'exception des "matchmakers" en boxe, le sport

²⁹⁶ surcroît de naissances de 1945 à 1964.

²⁹⁷ La ligue compte en 2009, 57.677 licenciés repartis dans les 556 clubs de la région. 158 clubs en Loire Atlantique, 148 en Maine et Loire, 127 en Vendée, 62 dans la Sarthe et 61 en Mayenne.

²⁹⁸ devant Rhône-Alpes et l'Ile de France.

"professionnel" n'existe pratiquement pas. L'essor des transports et des communications favorise la diffusion générale de l'activité. Les règles du jeu se standardisent dans le cadre de confrontations locales organisées par les dirigeants des clubs et les joueurs eux-mêmes. La presse favorise la médiatisation de l'information sportive. Les paris sur les résultats constituent un facteur essentiel du développement du sport spectacle. L'engouement médiatique attire le public, par effet boule de neige, les publicitaires.

En France, le professionnalisme s'est peu à peu implanté, clandestinement, puis officieusement et officiellement depuis 1987, date de la création au sein de la FFBB d'un Comité des Clubs de Haut Niveau suivi quelques mois plus tard par la Ligue Nationale de Basket. La professionnalisation du basket-ball français admet une double filiation : la diffusion du sport professionnel français et le basket-ball professionnel états-unien.

2.2.2.1. La diffusion du sport professionnel français

Le sport professionnel apparaît explicitement en France en 1932 avec le lancement en septembre 1932 d'un championnat professionnel de football. Cette situation fait suite à la mise à jour d'un amateurisme marron décrié. A la même époque, les dirigeants du basket-ball viennent à peine de se défaire de la tutelle de l'USFSA. L'heure est à la fédéralisation du basket-ball français par la consolidation de l'acquis institutionnel et par l'organisation de championnats. L'idée de professionnalisme est inimaginable. Lorsque l'idée germe au milieu des années 1960, l'argumentaire opposé par les dirigeants fédéraux est, semblablement au football trente ans auparavant, celui du risque à détourner le joueur d'une vie normale, de déclassement, des dangers de l'oisiveté, etc.

2.2.2.2. Le basket-ball professionnel états-unien

Le basket-ball professionnel est très tôt apparu aux Etats-Unis. Les premiers faits de professionnalisme dans le basket-ball sont repérables dès 1896, soit quelques années seulement après son invention, lorsque l'ensemble des joueurs d'une même équipe fut rétribué. Cette phase originelle du professionnalisme, correspond à l'idée profondément ancrée du libéralisme états-unien pour lequel aucune activité n'est jamais négligée dès lors qu'elle renferme les potentialités d'en tirer bénéfices. Si les bases du professionnalisme sont

établies, ce n'est qu'au prix d'importants efforts, ponctués de revers, qu'une véritable organisation rentable voit le jour deux décennies plus tard²⁹⁹. En 1921, les différents collectifs sportifs qui jusqu'alors vivaient bon gré malgré sont réunis à l'initiative de la "Ligue métropolitaine", rebaptisée quelques années plus tard "American League", sous une même entité. La rationalisation portée par la Ligue se traduit rapidement par une plus forte attractivité d'une activité sportive élevée au rang de spectacle, tant de spectateurs que de joueurs talentueux formés à l'Université. Le professionnalisme s'entend à trois niveaux : celui du joueur, celui d'une équipe voire d'un club, celui d'une Ligue organisatrice. L'organisation d'un basket-ball professionnel par une ligue n'empêche nullement la création d'autres ligues, la "National League", créée en 1938, participait de la professionnalisation du basket-ball aux côtés de sa rivale "l'American League", ni n'entrave les initiatives individuelles, à l'exemple de la fameuse équipe de basket-ball des « Harlem Globe Trotteurs » qui se transforma en troupe de spectacle après avoir écumé les terrains et affronté l'ensemble des formations des Etats-Unis. Le professionnalisme périclitera durant la deuxième Guerre mondiale pour renaître dès 1946 avec la création de la "National Basket-ball Association"³⁰⁰, concurrencée entre 1967 et 1976 par l'ABA³⁰¹, puis depuis 1978 par la CBA³⁰². En 1975, une tentative d'implantation du Basket professionnel en Europe échoua.

D'un côté, les différentes franchises³⁰³ puisent dans le vivier des universités pour constituer leur formation. De l'autre, les joueurs universitaires les plus talentueux basculent dans le

²⁹⁹ pour plus de détails voir G. Bosc (1975 : 98-99).

³⁰⁰ Créée en 1946 sous le sigle BAA, elle absorbe une ligue mineure, la ABA et devient la NBA en 1954.

³⁰¹ American Basket-ball Association. En 1967, les deux ligues se déclarent la guerre du talent. C'est à celle qui comptera dans ses rangs les joueurs les plus talentueux. Après la saison 1975-1976, les deux ligues se mettent d'accord : l'ABA disparaît, mais quatre de ses franchises sont incluses dans le championnat NBA.

³⁰² Continental Basket-ball Association. La CBA s'inscrit comme une ligue mineure, où se réfugient les joueurs n'ayant pas pu trouver une place en NBA. La CBA servait en quelque sorte, avant sa disparition définitive en 2009 de ligue de développement à la NBA.

³⁰³ Le terme de franchise est d'usage aux États-Unis pour désigner une équipe. Si un "club", une franchise, souhaite faire partie d'une ligue professionnelle, elle doit payer sa place selon le principe commercial du *franchising*. Même si elle finit dernière au classement, la franchise n'est pas reléguée. La participation au championnat se fait par l'achat d'une "franchise" de telle sorte que les "clubs" forment l'actionnariat de la Ligue. Chaque "club" est une entreprise qui a acquitté un droit d'entrée. La licence d'exploitation est attribuée à un propriétaire. Avec l'accord de la ligue, chaque "franchise" peut rechercher les conditions optimales de sa rentabilité. La licence permet d'avoir toute latitude pour maîtriser l'intégralité de la filière : de la production d'images à leur diffusion en passant par l'exploitation des produits dérivés.

professionnalisme, intégrant tôt ou tard³⁰⁴ l'une des franchises des Ligues, mineure ou majeure, existantes.

2.2.2.3. Le basket professionnel adoubé au sommet de l'olympie

Les progrès du professionnalisme sont tels que la FIBA a demandé et obtenu du CIO une réforme du règlement des jeux olympiques afin d'autoriser l'admission des joueurs professionnels au tournoi olympique de basket-ball dès 1992 à Barcelone. Tous les quatre ans à la suite des jeux olympiques, la FIBA se réunit pour discuter et éventuellement modifier les règles sportives. A la suite de quoi, l'ensemble des fédérations nationales de basket-ball est tenu de leur application.

2.2.2.4. La lente émergence du basket-ball professionnel français

Le basket-ball français a suivi un processus de professionnalisation relativement long. Alors que le premier championnat a lieu en 1949-1950, le professionnalisme fait assez rapidement son apparition. L'instauration d'une Division Nationale en 1949 vient consacrer officiellement la formation d'une élite. Nés du désir de figurer parmi l'élite, des comportements singuliers font jour dans le domaine du recrutement. Certains dirigeants de clubs réunissent les moyens nécessaires pour réaliser un recrutement à l'échelon national mus par l'idée de "faire venir" les meilleurs joueurs français et les premiers étrangers européens³⁰⁵. Ces comportements n'auraient eu d'effet si les joueurs n'avaient été séduits par la situation offerte³⁰⁶ par l'un des dirigeants du club ou l'une de ses relations locales. Cette pratique de recrutement atteindra son paroxysme avec la constitution de toutes pièces d'un cinq majeur³⁰⁷.

³⁰⁴ En Amérique du nord, les ligues professionnelles n'ont aucune compétence ni obligation en termes de représentations nationales. La sélection des équipes nationales américaines aux Jeux Olympiques dès 1896 relève de la compétence des fédérations universitaire ou d'organisme d'intérêt général comme le USOC, le comité olympique américain. Comme jusqu'en 1992, la participation des équipes américaines résultait du travail des structures en charge du sport amateur, certains joueurs universitaires préféraient participer aux Jeux Olympiques au sein de l'équipe américaine avant de basculer dans le professionnalisme au sein d'une franchise.

³⁰⁵ Le recours à un agent est quasi inexistant à cette époque.

³⁰⁶ Parallèlement à son recrutement le joueur se voit offrir un emploi. L'emploi offert pouvait correspondre ou non à un travail effectif.

³⁰⁷ Le cinq majeur correspond aux cinq meilleurs joueurs de l'équipe. Il est aligné en début de match. Dans cet esprit, les autres joueurs ne sont que des remplaçants. Le club puise traditionnellement en son sein ces cinq joueurs. Pour des raisons essentiellement sportives le club peut recruter à l'extérieur la totalité de ces joueurs.

L'idée de professionnalisme commence à germer au milieu des années 1960³⁰⁸ avec l'arrivée, à la charnière des années 1960 et 1970, de basketteurs américains dans les clubs français de Nationale 1 suivi très rapidement par ceux de Nationale 2³⁰⁹. L'arrivée de plus en plus fréquente des joueurs nord-américains dans le championnat français soulève à cette époque autant d'engouement de la part du public que de débat au sein des instances du basket. Prôné par la fédération, ce mouvement d'ouverture du basket français vers les États-Unis, et dans une moindre mesure les Pays de l'Est, pose la question du devenir de la discipline. Effectivement, l'amateurisme de ces transfuges prête à contestation et certains craignent une perte d'identité du basket et relancent la question de l'amateurisme. Mais, nombreux sont ceux qui y voient une solution pour développer la pratique et accroître sa popularité.

Fort logiquement, le professionnalisme se met d'abord en place avec la rémunération et le statut des joueurs avant d'aboutir réellement dans les années 1980 avec la fondation de structures dédiées à la pratique professionnelle. A la fin des années 80, l'amateurisme marron cède la place à un professionnalisme effectif. Paradoxalement, une Ligue³¹⁰ pour les championnats professionnels ne voit le jour qu'en 1987. Ses prémices remontent à 1982 avec la création d'un groupe de travail mixte des clubs professionnels. L'objectif visait la mise en place des centres de formation. Le groupe de travail se transforme l'année suivante en commission fédérale paritaire. L'année 1985 est marquée par la création de la commission exécutive du haut niveau. Le processus s'achève en 1987 par la création le 27 juin du Comité des Clubs de Haut Niveau incluant les clubs de Nationale 1A et 1B soit les clubs des deux divisions professionnelles instaurées la saison écoulée, remplacé le 24 novembre par la Ligue Nationale de Basket officiellement créée. Dès lors, un championnat professionnel composé de deux divisions est mis en place, N1 A et N1 B qui seront remplacées dès la saison 1993-1994 par l'appellation actuelle de Pro A et Pro B.

³⁰⁸ Chronologiquement, le football fut la première des trois disciplines à s'ouvrir à la pratique professionnelle en 1932. Le basket devient professionnel en 1968. Le rugby, après avoir longtemps proclamé son attachement à l'amateurisme, l'est devenu pour sa part en 1995.

³⁰⁹ Les premiers joueurs étrangers font leur apparition à partir de 1954. Pour la saison 1967-1968 seuls quatre joueurs américains sont inscrits dans les clubs français. Ils sont quinze la saison suivante après que Robert Busnel, président de la fédération française de basket-ball ait autorisé les clubs à engager deux étrangers.

³¹⁰ La Ligue nationale de basket RLNB, est officiellement créée le 24 novembre 1987 remplaçant le Comité des Clubs de Haut Niveau RCCHN.

2.2.2.5. La Ligue Nationale de Basket-ball

En France, le Basket-ball professionnel est, par le jeu de la délégation, une activité dont l'organisation relève de la fédération française de Basket-ball. La gestion de ce secteur est confiée, conformément à l'article L. 132 du code du sport, par la fédération, à la ligue professionnelle³¹¹. Au-delà de la seule organisation des championnats professionnels, la ligue professionnelle est en charge de la représentation, de la gestion et de la coordination des activités sportives à caractère professionnel. La Ligue Nationale de Basket-ball, association dotée de la personne morale en charge du basket professionnel dispose d'une large autonomie dans les domaines technique, disciplinaire, financier et commercial. Le contrôle juridique et financier des clubs, associations et sociétés qui participent aux compétitions professionnelles, est assuré par la Direction Nationale du Conseil et du Contrôle de Gestion R DNCCG. La Ligue demeure quoi qu'il en soit fortement liée par convention à la fédération. La convention l'unissant à la fédération est soumise non seulement à l'approbation de l'assemblée générale de la Fédération française de basket-ball mais aussi à l'approbation du ministre chargé des sports.

En 2009, la LNB organise les deux championnats professionnels de 16 (Pro A) et 18 clubs (Pro B), deux manifestations de prestige (la Semaine des As et le All Star Game), le championnat Espoirs (joueurs de 16 à 21 ans des équipes des centres de formations) et le Trophée du futur (tournoi final des quatre meilleures équipes Espoirs).

2.2.2.6. Le GIE "Basket pro"

Le groupement d'intérêt économique (GIE) "Basket pro" a été créé par la Ligue et les clubs au milieu des années 90 afin de promouvoir l'activité et l'image des clubs, essentiellement par le biais de la commercialisation et la redistribution des droits centralisés des compétitions de la LNB³¹². Aux yeux de ses fondateurs le GIE "Basket pro" est un montage original et intéressant juridiquement dont la vertu serait de sécuriser la redistribution de bénéfices par une association, la Ligue, à ses membres, les clubs. Au fil du temps, le GIE "Basket pro" n'a malheureusement pas eu l'utilité espérée au plan économique du fait de la chute progressive

³¹¹ Créée le 24 novembre 1987, comme indiqué précédemment.

³¹² Le GIE est lié par convention à la LNB.

des droits redistribués. Le GIE "Basket pro" est assimilé à une coquille vide, ne répartissant bon an mal an que quelques centaines de milliers d'euros en direction des clubs.

2.2.3. La médiatisation du basket-ball français

Les années 1980 dessinent un changement dans la façon de traiter le basket-ball en France. La médiatisation des compétitions nationales ou européennes est supplantée par un intérêt grandissant pour le basket américain. Le basket français ne tarde pas à être éclipsé par le championnat de la NBA. Le basket-ball, portant présenté à l'orée des années 1990 comme le "sport de l'an 2000", a progressivement quitté les chaînes hertziennes à partir de la saison 1994-1995. Au fil des saisons le basket-ball français a vu ses audiences, sa couverture télévisuelle³¹³ se réduire graduellement.

Les succès des clubs français en championnats européens³¹⁴ des années 1982-1984 contribuèrent à la signature du premier contrat en 1987 avec le service public³¹⁵. La pratique du basket de rue³¹⁶ soutenue par les équipementiers³¹⁷ combinée au phénomène de la "Dream Team" des Jeux Olympiques de 1992, font sortir le basket-ball d'une confidentialité purement française et attire de nouveaux opérateurs. Canal+³¹⁸ se lance dans la retransmission de la NBA. Canal+ pour avoir misé sur la qualité de réalisation et de retransmission vient rompre avec une couverture large mais jugée vulgarisatrice proposée par France Télévision. Le basket-ball est dorénavant face à trois opérateurs France Télévision³¹⁹, Canal+ et Eurosport³²⁰. Le nombre de rencontres retransmises par la chaîne publique passe de 15 rencontres³²¹ le samedi après midi sur France 2 à 8 rencontres³²² sur France 3 le dimanche après midi. Parallèlement, lors de la même saison 1993-1994, 66 rencontres sont retransmises conjointement par Canal+³²³ et par Eurosport³²⁴. A partir de 1995-1996, France Télévisions

³¹³ A l'inverse du football et du rugby français ou d'autres ligues étrangères qui réussirent à financer durant les années 1990 leur croissance exponentielle directement avec l'explosion des droits TV ou indirectement avec l'optimisation des autres recettes commerciales découlant de l'exposition télévisuelle.

³¹⁴ victoires du CSP Limoges (1982 et 1983) et de l'Elan Béarnais Orthez (1984)

³¹⁵ le contrat prévoyait la retransmission d'une quinzaine de matchs en direct le samedi après midi sur France 2.

³¹⁶ streetball

³¹⁷ Nike et Adidas principalement

³¹⁸ à peine 10 ans d'existence

³¹⁹ Antenne 2 et France 3

³²⁰ détenu à 60 % par TF1 et à 40 % par M6

³²¹ en 1987

³²² en 1994/1995

³²³ un match par journée le samedi après midi à 14 heures

³²⁴ un match par journée le samedi en "prime time"

rogne sur ses obligations contractuelles en ne diffusant que 6 rencontres. L'opérateur des chaînes publiques se retire en 1996-1997. Canal+ déçu par les audiences décide d'accompagner le rugby, jeune professionnel (1995) renvoyant le basket français sur Canal+ thématique en 1997/1998. Le basket redevient un sport confidentiel. Toutefois pour la saison 1999-2000 France Télévisions et Pathé-sport proposent une forte augmentation du nombre de matchs retransmis³²⁵. En 2001-2002 le nombre de matchs retransmis régresse, France Télévision se désengage de nouveau, Pathé-sport quasi seul diffuseur de basket ne retransmet que 25 matchs toutes compétitions confondues (Euroleague, Pro A, NBA, NCAA,...). En 2002 l'accord exclusif avec Sport+ porte sur un maximum de 25 rencontres. En 2003, intervient un changement d'opérateur TPS en remplacement de Sport+. Le contrat avec TPS porte sur une cinquantaine de matches (intégrant également certaines rencontres des équipes de France et de la Ligne féminine). Aujourd'hui, Le basket est retransmis à nouveau par Canal+.

La Ligue Nationale de Basket n'a jamais été en mesure de redistribuer des recettes significatives aux clubs professionnels. La redistribution des recettes a de tout temps été source de conflits entre les clubs à l'affût du moindre complément de financement fut-il infime et la Ligue désireuse de financer son propre fonctionnement.

³²⁵ Proposition d'une retransmission de 46 matchs pour un montant de 46 millions de francs, l'équivalent de 7 millions d'euros, sur 3 ans.

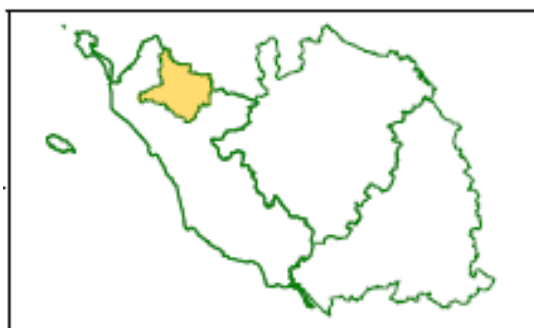
2.3. Le contexte proximal des trois clubs

Le contexte proximal des trois clubs présente une pluralité des situations. Les contextes démographique, institutionnel, sportif et économique varient sensiblement d'une commune à l'autre et d'un département à l'autre.

2.3.1. Le contexte démographique

La démographie locale est notoirement différente d'une commune à l'autre. Challans est devenue depuis le recensement de 1999 la deuxième commune du département après la Roche sur Yon. De 1950 à 2000, la population a pratiquement triplé passant de 5.600 à 16.781 habitants. La communauté de communes "Marais et Bocage" regroupe 25 865 habitants répartis sur 5 communes.

Figure 48 : La Communauté de communes "Marais et Bocage"



Source : cartographie de la Communauté de communes "Marais et Bocage"

Cholet compte à la date du recensement de 1999 une population de 56.320 habitants alors que la Communauté d'Agglomération du Choletais regroupe 79.533 habitants répartis sur 13 communes.

Figure 49 : Communauté d'Agglomération du Choletais



Source : cartographie de la Communauté d'Agglomération du Choletais

Nantes dont le nombre d'habitants est évalué en 1999 à 269.343 se situe au cœur d'une communauté urbaine, Nantes Métropole, forte de 580.000 personnes réparties sur 24 communes. Cette communauté urbaine constitue le premier pôle urbain du Grand-Ouest.

Figure 50 : Nantes Métropole



Source : cartographie de la communauté urbaine Nantes Métropole

La situation démographique présente une grande disparité la ville de Challans étant l'équivalent à de moins d'un tiers de Cholet et d'un seizième de Nantes. Cette disparité est

tout aussi flagrante au niveau des établissements publics de coopération intercommunale³²⁶. Cette hétérogénéité va fatalement se répercuter au niveau du contexte sportif.

Tableau 33 : Diversité démographique

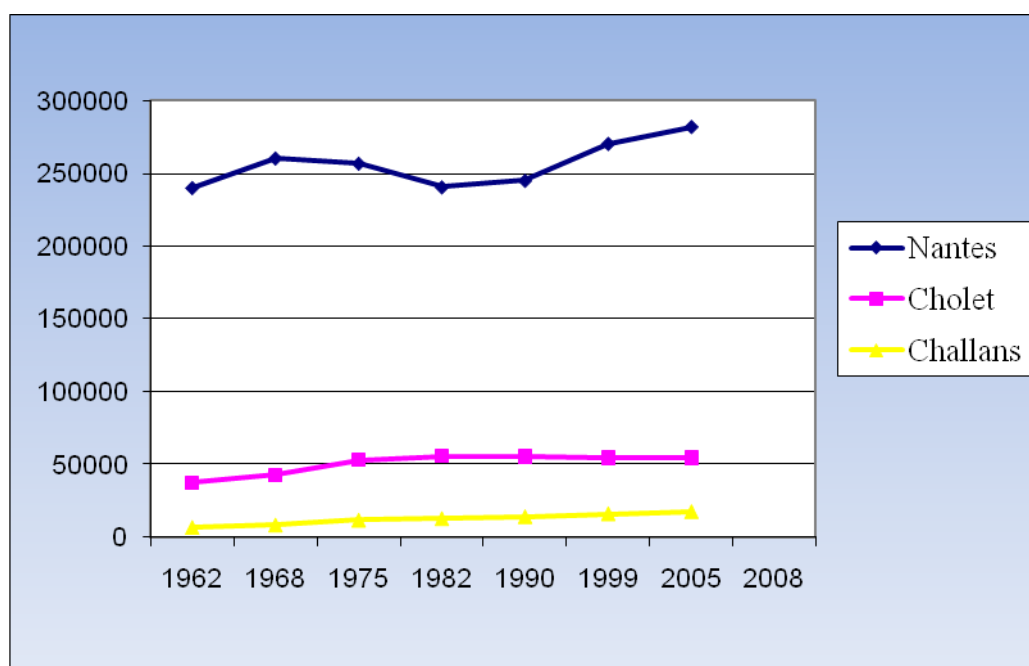
Ville	EPCI	Nombre d'habitants
Challans		16.781
	Communauté de communes "Marais et Bocage"	25.865
Cholet		56.320
	Communauté d'agglomération du Choletais	79.533
Nantes		269.343
	Communauté urbaine Nantes métropole	580.000

Source : INSEE

La situation démographique des trois villes a conservé des proportions relativement identiques au cours de ce siècle. Seule la commune de Nantes accuse une inflexion de sa population entre 1968 et 1982. Le démantèlement des chantiers navals français et le transfert de l'activité portuaire à Saint-Nazaire y est pour beaucoup. La population de Cholet est stable depuis 1975. La stabilité proviendrait d'une régulation de la population en fonction de l'évolution de l'activité économique dans le choletais. L'augmentation constante de la population de Challans suivrait le trend de croissance de la population française.

³²⁶ EPCI

Figure 51 : Evolution de la population de 1962 à 2008



Source : INSEE

2.3.2. Le contexte institutionnel

Le contexte institutionnel est plus homogène en termes de nombre d'entités. La région des Pays de la Loire a toujours développé une politique sportive en faveur du sport de haut niveau. Limitée à quelques clubs phares dont le club de basket-ball de Cholet et de l'Hermine de Nantes à la fin des années 1990, la politique sportive a connu un tournant en 2005. Le périmètre des clubs s'élargit passant de 7 en 2004 à 28 puis 30 et 36 en 2008. A partir 2007, le club de Challans entre pour la première fois dans le périmètre de la politique sportive régionale en faveur des clubs de haut niveau.

Les trois conseils généraux développent une politique sportive et soutiennent le sport de haut niveau³²⁷. Le Conseil Général de la Vendée se répartit entre les villes de la Roche sur Yon, de Challans et des Sables d'Olonne, le Conseil Général du Maine et Loire se partage entre celles

³²⁷ La politique sportive des collectivités territoriales en faveur du sport de haut niveau a connu un essor en particulier depuis les lois de 1982 et 1983 relatives à la décentralisation.

d'Angers et de Cholet, alors que le Conseil Général de la Loire Atlantique accompagne les deux pôles d'excellence sportive de Nantes et de Saint-Nazaire. Les EPCI pour leur part ont des politiques sportives³²⁸ différenciées où la Communauté d'Agglomération du choletais fait figure d'avant-garde, cette dernière s'étant récemment et conséquemment impliquée dans le soutien du sport de haut niveau. Enfin les communes de résidence des trois clubs ont toujours accompagné l'évolution de leur club vers le haut niveau, tant en dotation en équipement sportif de qualité, en financement par octroi de subventions, qu'en mise à disposition de personnels notamment par le biais d'un service des sports entreprenant.

2.3.3. Le contexte sportif

La région des Pays de la Loire à laquelle appartiennent les trois clubs présente l'un des meilleurs profils de France en se situant notamment, au sein des quatre premières régions d'après le nombre de licenciés toutes disciplines confondues par rapport à la population.

Le contexte proximal présente une variété sportive contrastée. Le club challandais, le seul dans sa commune, est la vitrine du basket-ball dans le département. Un phénomène similaire s'observe en pays choletais où le Cholet Basket est le pôle basket de la ville. La situation à Nantes est légèrement différente, le basket-ball étant la deuxième discipline sportive locale après le football. La commune ne dénombre pas moins de 13 à 15 clubs de basket-ball sur son territoire.

Tableau 34 : Diversité sportive

Ville	Nombre de clubs
Challans	1
Cholet	3
Nantes	13 à 15

Source : Ligue régionale des Pays de la Loire de basket-ball

³²⁸ La politique sportive des EPCI en faveur du sport et du sport de haut niveau s'est mise en place depuis moins de dix ans suite aux lois de 1999 relatives à l'intercommunalité.

Rapportée au nombre d'habitants par club, la diversité est moins contrastée. Chaque club pourrait théoriquement compter sur un vivier de population et d'une potentialité d'adhérents identiques.

Tableau 35 : Taux de couverture des clubs de basket

Ville	Nombre d'habitants par club
Challans	16.781
Cholet	18.774
Nantes	compris entre 17.957 et 20.719

2.3.4. Le contexte économique

Le contexte proximal présente un dynamisme économique différencié. La ville de Challans se situe dans un département où règnent esprit d'entreprise et forte solidarité intradépartementale³²⁹. Challans est célèbre pour son aviculture dont notamment le "canard de Challans" et le poulet noir de Challans. Les chantiers navals Bénéteau³³⁰ y ont implanté une usine du groupe notamment en raison de l'importante activité de menuiserie industrielle et d'ébénisterie. Cholet est au cœur de l'un des plus importants bassins industriels de la région des Pays de Loire. Le pays de Cholet est à l'origine de l'invention d'un modèle de développement unique et singulier que constituent les usines à la campagne, notamment dans les secteurs du textile et de la chaussure³³¹, dont tirent pleinement profit de par leur implantation certaines entreprises leaders nationaux et internationaux³³². La ville de Nantes est le poumon économique de la région. L'agglomération nantaise dispose d'un tissu économique équilibré basé sur une diversité d'activités, tertiaires (services informatiques,

³²⁹ L'exemple le plus significatif est probablement celui du Puy du fou

³³⁰ Le groupe Bénéteau S.A. est depuis les années 2000 n° 1 mondial de la plaisance.

³³¹ de grands noms du prêt-à-porter (Newman), de la mode enfantine (Catimini) et de la chaussure (Eram) sont implantés au sein des communes qui entourent la ville de Cholet.

³³² Nicoll pour les matières plastiques, Michelin pour les pneumatiques, Ampafrance pour la puériculture, Antoine, Ziegler et Logidis pour la logistique, Charal, Gastronome et Brioches Pasquier pour l'agroalimentaire par exemple.

biotechnologies, activités financières...) et industrielles (aéronautique, agroalimentaire, matériaux-mécanique...). L'agglomération combine avantageusement à une activité multivariée un cadre de vie agréable la rendant depuis une décennie particulièrement attractive.

Le contexte externe des clubs a dans un premier temps été abordé de façon globale de telle sorte à repérer les acteurs externes et surtout de mettre en évidence les interdépendances des clubs. La présentation s'est ensuite consacrée au contexte spécifique de chaque club tant d'un point de vue démographique, institutionnel, sportif qu'économique. De la convergence du contexte externe et du contexte interne va naître la *Stakeholder convention* et l'arbitrage stratégique.

3. Le contexte interne des clubs

Le contexte interne des clubs conformément au modèle d'analyse est constitué de la *Stakeholder convention* et de l'arbitrage stratégique. La *Stakeholder convention* pose un lien entre les parties prenantes externes et les parties prenantes internes. La convention étant impulsée à l'initiative du club relève dans le cadre de cette thèse clairement du contexte interne du club. L'arbitrage stratégique est lui aussi empreint du contexte externe lorsque est pris en compte la régulation externe. La régulation externe n'étant qu'une composante d'un arbitrage propre à chaque club autorise à poser l'appartenance de l'arbitrage stratégique au contexte interne.

3.1. La *Stakeholder convention*

La *Stakeholder convention* est un construit piloté par le club autour duquel s'est établi un consensus entre le club et certains des acteurs parties prenantes de son objectif compétitif. La diversité et l'hétérogénéité de la carte des acteurs d'un club témoignent de sa complexité. Parmi les acteurs parties prenantes de l'objectif compétitif seules certaines interdépendances participent des orientations stratégiques du club. De façon identique, de ces interdépendances découlent le profil des relations d'échange entre convenants.

3.1.1. La carte des acteurs et interdépendances

Pour illustrer la complexité de la carte des acteurs d'un club de basket-ball, il sera présenté celle du Cholet Basket. Parmi l'ensemble des acteurs, certains seulement seront parties prenantes de l'objectif compétitif du club. Cette carte est l'état à un instant donné de la vie du club. En tant que telle sa composition se modifie avec l'évolution du club le long de la pyramide compétitive. La carte mentionne les acteurs en distinguant les acteurs privés des acteurs institutionnels.

Parmi les acteurs privés certains sont mus d'une logique économique alors que d'autres le sont d'une logique domestique, d'autres encore d'une logique politique³³³. Chez les acteurs de

³³³ voir Chapitre 2 : logique d'accumulation de richesse pour la sphère économique ; logique d'accumulation anthroponymique pour la sphère domestique ; logique d'accumulation de pouvoir pour la sphère politique.

la sphère économique on retrouve les médias, les entreprises et les banques, les équipementiers, les agents et intermédiaires, les joueurs³³⁴ et entraîneurs³³⁵ professionnels, des sociétés connexes comme dans le cas de Cholet Basket la Sarl "Le Smash"³³⁶ ou la Société Civile Immobilière "Cholet Basket Immobilier"³³⁷. Il est à noter que les arbitres même quand ils officient en divisions professionnelles n'ont toujours pas acquis de statut professionnel. Ceci ne les empêche néanmoins pas de percevoir des indemnités forfaitaires d'arbitrage. Le basket-ball ne connaît qu'un seul professionnel de l'arbitrage. Il s'agit du superviseur, coordonnateur du corps arbitral à la ligue professionnelle pour le compte de la fédération française de basket-ball³³⁸. Les acteurs de la sphère domestique sont principalement des acteurs de la société civile comme les spectateurs, les membres du club de supporters, les parents, les joueurs, les entraîneurs, les arbitres, les officiels de la table de marque, les habitants du pays choletais vecteur de l'opinion publique. Certains acteurs relèvent davantage de la sphère politique comme la fédération française de basket-ball, la ligue professionnelle ou encore les autres clubs de basket-ball, les divers syndicats³³⁹ de joueurs, d'entraîneurs, d'arbitres et de clubs.

Les acteurs institutionnels relevant de la sphère politique se répartissent entre l'Etat et les collectivités territoriales. L'Etat dans sa composante préfectorale³⁴⁰ et son administration de mission dédiée aux sports³⁴¹ est un acteur incontournable. Des institutions indépendantes

³³⁴ L'activité de joueur de basket professionnel au sein d'un club membre de la LNB constitue un emploi pour lequel il est d'usage de ne pas recourir à un contrat à durée indéterminée en raison de la nature de l'activité exercée et du caractère par nature temporaire de cet emploi. Le recours au contrat à durée déterminée dit d'"usage" est obligatoire si le joueur fait du basket sa profession exclusive et/ou principale. (Convention collective de branche du basket professionnel, 2005 : 12).

³³⁵ L'activité d'entraîneur professionnel concerne exclusivement les personnes qui exercent à temps complet la profession d'entraîneur et qui ont signé un contrat de travail à durée déterminée conforme aux dispositions de la Convention collective de branche du basket professionnel.

³³⁶ La société à responsabilité limitée dénommée "Le Smash", constituée le 5 août 1991 par l'association "Cholet Basket" et son président, a pour objet l'exploitation d'un fonds de commerce de bar-restaurant, traiteur, plats cuisinés à emporter, ainsi que l'activité de loueur de fonds (à son origine).

³³⁷ Une vingtaine de sympathisants du club "Cholet Basket" ont constitué, le 18 octobre 1990, une société civile immobilière dénommée "CB Immobilier". En mars 1991, la SCI bénéficie de la cession, par la commune de Cholet, d'une parcelle de terrain située au 3, avenue Marcel PRAT à Cholet. La SCI y fait réaliser un bâtiment d'une superficie de 3 074 m² comprenant, au rez-de-chaussée, une salle de restaurant, une cuisine, un bar et annexes, des vestiaires, ainsi que deux bureaux et, à l'étage, quatre autres bureaux ainsi qu'une salle de réunion.

³³⁸ Les fonctions sont assurées par un choletais, Pascal Dorizon.

³³⁹ Leur action est considérée comme de nature politique puisque liée à la défense des intérêts, fussent-ils économiques, de leurs membres.

³⁴⁰ Le club est soumis à l'obligation d'enregistrement des actes relatifs à sa vie associative (dépôt des statuts, comptes rendus d'assemblée générale, composition des organes de direction, etc.).

³⁴¹ par exemple, la Direction Régionale et départementale de la jeunesse et des sports assure un suivi longitudinal des centres de formations et du respect de leurs obligations. La Direction départementale de la jeunesse et des

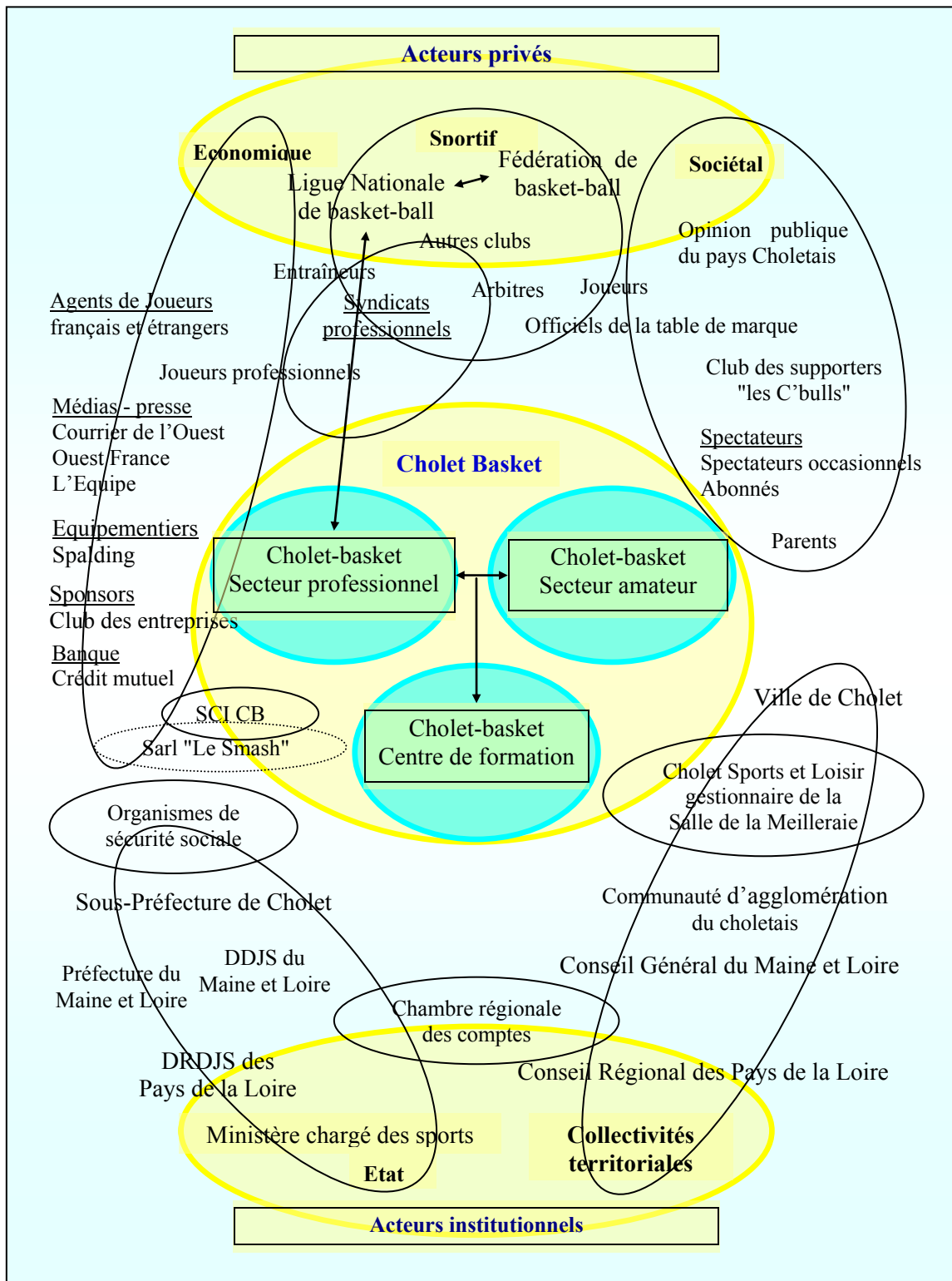
comme les organismes de sécurité sociale³⁴² et plus encore la chambre régionale des comptes³⁴³ constituent également des acteurs vis à vis desquels le club est susceptible d'être en relation. Les collectivités territoriales constituent des acteurs non négligeables. Leur implication est à la convergence de la politique sportive poursuivie et du niveau de compétition auquel participe le club. Il n'en demeure pas moins vrai que la commune et plus rarement la structure intercommunale s'avère être la collectivité la plus impliquée dans la vie du club. Dans le cas du Cholet Basket l'ensemble des collectivités - Conseil Régional des Pays de la Loire, Conseil Général du Maine et Loire, commune de Cholet, ainsi que la communauté d'agglomération du choletais sont présentes. La salle est externalisée au sein d'une structure indépendante dénommée Cholet Sports et Loisir.

sports est notamment l'administration d'enregistrement de demandes de subventions publiques (au titre du CNDS).

³⁴² Comme tout employeur, le club est tenu de s'acquitter de ses obligations sociales.

³⁴³ Dans le cadre des compétences de la Chambre régionale des comptes en matière d'examen de la gestion, le club de Cholet est le deuxième club de basket-ball, après le SLUC Nancy, à l'égard duquel un rapport d'observation a été établi.

Figure 52 : Carte des acteurs de Cholet basket (2009)



Source : réalisé par l'auteur

rarement assouvie. Toutefois, au regard de la trajectoire de chaque club, cette influence ne s'est pas manifestée de façon homogène ni d'un club à l'autre ni dans le temps.

3.1.1.2. L'entraîneur

L'entraîneur est un élément clé du dispositif sportif et de la construction de l'avantage compétitif. D'un rôle de technicien, l'entraîneur évolue vers celui de manager stratège. Il manage des hommes, les joueurs afin d'en extraire l'avantage compétitif. Il est stratège en transformant l'avantage compétitif en avantage absolu. En formant un binôme avec le Président, l'entraîneur est consulté lors de la prise de certaines décisions stratégiques. Le club de Challans a connu une période de 1982 à 1986 où les orientations stratégiques étaient davantage impulsées par l'entraîneur que par les dirigeants. Dans les autres cas, l'entraîneur a toujours eu un rôle actif dans le choix des joueurs à recruter et du spectacle à assurer. En cela l'entraîneur est partie intégrante du processus de décision même si celle-ci ne lui incombe pas. La relation devient active à partir du moment où l'entraîneur devient un entraîneur professionnel. Pour les périodes antérieures à 1987, date de l'entrée officielle du basket-ball dans l'ère du professionnalisme, le terme d'entraîneur rémunéré est préféré à celui d'entraîneur professionnel. Le club de Challans dispose d'un entraîneur rémunéré entre 1974 et 1989 et depuis 1998. C'est le cas du club de Cholet à partir de 1985 avec le recrutement du premier entraîneur professionnel Tom Becker réputé d'un grand professionnalisme. Le club de l'Hermine de Nantes recrute son premier entraîneur professionnel en 1996, soit une année après son accession en Pro B. L'entraîneur ne participe pas directement de la prise de décision stratégique, seulement au processus par les choix de joueurs qu'il propose au conseil d'administration.

3.1.1.3. Les joueurs

Les joueurs ici considérés sont les joueurs composant le collectif de l'équipe première. Par les résultats en championnat, ils conditionnent le niveau et les variations de niveau du club. Au fur et à mesure de l'élévation du club dans la hiérarchie sportive, les joueurs perçoivent des indemnités pour devenir de réels salariés du club. Avec la scission du club en section amateur et section professionnelle, les joueurs forment l'unique équipe dont le club a la charge. Certains d'entre eux pourraient à titre consultatif participer du processus de prise de décision

stratégique. Dans une grande majorité des décisions stratégiques, que ce soit à Challans, à Cholet ou à Nantes ils ne l'ont pas été.

3.1.1.4. Les autres salariés

Les salariés³⁴⁴ (CDES, 2004 : 14) apparaissent très tardivement dans l'organisation interne du club, seulement lorsque celui-ci évolue au sommet de la pyramide compétitive. Même si leur situation professionnelle dépend largement des résultats de l'équipe première, les salariés ne participent ni à la définition des orientations stratégiques, ni au processus de prise de décision. Les trois clubs se sont dotés de salariés de façon parcimonieuse depuis 1987. Une équipe administrative n'est présente qu'au niveau des trois premières divisions supérieures. En nationale 1 amateur la présence d'un salarié permanent vient principalement en réponse à une obligation imposée par les organes de la fédération, obligation que l'on retrouve au niveau de la LNB, de disposer d'au moins un personnel afin de pouvoir établir le contact dès que nécessaire aux heures de travail habituelles.

3.1.1.5. Les bénévoles

Les bénévoles autres que les membres dirigeants sont la cheville ouvrière du club. A ce titre les bénévoles participent des orientations stratégiques du club sans prendre explicitement et physiquement part au processus de décisions. Tous les clubs à quelque niveau que ce soit et quelle que soit l'époque ont compté sur la présence de bénévoles pour diriger et assurer le fonctionnement au quotidien. Dans les deux clubs professionnels de Cholet et de Nantes, la présence des bénévoles est indispensable au fonctionnement du club, rendant le qualificatif de club professionnel assez trompeur. Le club de Cholet basket connaît un effectif bénévole³⁴⁵ composé d'une centaine de personnes pour chaque saison depuis 1987, qui œuvre tout au long

³⁴⁴ Ce sont les employés rattachés au secteur "administratif" - directeur général, directeur administratif et financier, manager général, juriste, comptable, secrétaire, responsable communication, responsable informatique, responsable marketing, responsable commercial, commercial, responsable des produits dérivés, responsable (directeur) du centre de formation, responsable de la sécurité, responsable de la billetterie, gestionnaire de la buvette, hôtesse d'accueil, placiers, statisticien, au secteur "médical" R médecin, kinésithérapeute, ostéopathe, masseur, au secteur "sportif" - préparateur physique.

³⁴⁵ Les 118 bénévoles, saison sportive 2007-2008, assurent les soirs de match l'accueil de tous R supporters, partenaires du club, arbitres, équipes adverses en qualité de placeurs pour le parking ou la salle, de serveurs à l'un des quatre (4) bars buvettes, ou encore de contrôleurs. Par ailleurs, ils se mobilisent pour assurer la billetterie en semaine et les soirs de match. Ils participent également quotidiennement à l'entretien ou à l'intendance. Cholet Basket Guide officiel R Saison 2007-2008.

de l'année au bon fonctionnement du club, de façon ponctuelle lors des soirs de match ou pour des missions quotidiennes. L'effectif bénévole de l'Hermine est moins étoffé, seulement trente cinq personnes, tout autant indispensable au bon fonctionnement du club qu'à Cholet.

3.1.1.6. Les pratiquants

Les pratiquants sont les joueurs autres que ceux composant l'équipe première. Ce sont avant tout des membres adhérents. En tant que tels, ils sont la raison d'être des clubs. Sans eux, le club n'aurait pas d'existence réelle. Le club tire son histoire, son identité et sa culture sur la façon dont sont encadrés ces joueurs et sur leur devenir sportif. Les trois clubs sont identifiés comme des clubs formateurs. A titre d'exemple, les entraîneurs du club de Challans ont de tout temps fait progresser les joueurs afin de les conserver dans le collectif lors des montées successives en division supérieure. Le même phénomène s'observe à Cholet où Thierry Chevrier, joueur réputé pour son adresse, arrivé lorsque le club était en Excellence départementale, se trouve toujours inscrit sur la feuille de match en Nationale 1. Cholet est identifié pour avoir une formation solide. Antoine Rigau, joueur choletais passé par le centre de formation intègre l'équipe de Pro A puis excelle en équipe de France et en Europe³⁴⁶. L'Hermine de Nantes doit le choix de ville de Nantes, pour le remplacement du Nantes BC³⁴⁷ après sa cessation d'activité pour cause de faillite, de sa réputation de club formateur.

³⁴⁶ Antoine a essentiellement joué en Italie, au Virtus Bologne où il était surnommé "le roi".

³⁴⁷ Le Nantes BC est la continuité de l'Atlantique Basket Club Nantes. Le club de l'ABC Nantes naît en 1950 de la volonté d'acteurs locaux de voir une équipe nantaise parmi l'élite du basket national. S'il vise un objectif similaire au Football Club de Nantes, le club n'est pas issu, et c'est une particularité pour ce type d'association, d'une fusion. L'ABC se qualifie lui-même de super-club et se livre dès sa première année à un recrutement remarqué. Quinze recrues, en majorité de Nantes, viennent nourrir le club : 2 joueurs de l'Hermine, 2 joueurs de la Saint-Rogatien de Nantes, 2 de l'Amicale Laïque des Garennes, 1 de la Saint-Christophe, 1 de l'ABCL, 1 du RACC, et 1 de la Similienne mais aussi 1 joueur de Saint-Nazaire et 2 de la Baule. Ce recrutement massif, pour seulement cinq joueurs sur le terrain, se fait sur des bases d'excellence. Tous les nouveaux se prévalent d'un bon niveau de jeu voire de sélections dans les divers échelons nationaux. Une réunion de présentation du club est organisée durant laquelle "il sera exposé les buts de cette société qui tient à faire savoir à tous qu'en tant que super-club, elle désire avoir les meilleurs rapports avec tous les autres clubs en vue de développer le jeu de basket-ball dans la région", selon les termes de l'article du journal "L'Ouest-Matin" du 6 juillet 1950 intitulé "Réunion de présentation de l'ABC".

En 1963, l'ABC Nantes atteint les demi-finales du championnat de France qu'il dispute au stade Malakoff (futur stade Marcel Saupin) réaménagé pour l'occasion. Sa quête d'excellence, malgré sa volonté d'entretenir de "bons rapports" avec les autres clubs, influe sur eux. Ainsi, lorsqu'en 1982, la municipalité de Nantes émet le souhait de voir fusionner l'ABC avec la Similienne qui évolue en Nationale 2, le patronage nantais craint pour la préservation de son esprit amateur et s'y oppose. "Les conséquences sont immédiates : les meilleurs joueurs quittent le club et rejoignent la nouvelle équipe de Nantes. Privée de ses piliers, la Similienne se retrouve alors

3.1.1.7. Les collectivités territoriales

Les collectivités territoriales, principalement la commune, ont toujours accompagné les clubs dans leur parcours sportif. Les communes ont mis à disposition des trois clubs des équipements sportifs dimensionnés au niveau de championnat auquel participait leur club. A Cholet la gestion de la salle est depuis 1987 assurée dans un premier temps par le service des sports pour l'aspect sportif, la partie administrative l'est par un établissement public local, Cholet Sports Loisirs dont la vocation est de gérer les équipements publics de sports, de loisirs et de tourisme³⁴⁸. La participation du club à des championnats au niveau départemental procure en principe l'occasion pour le Conseil Général d'accompagner l'évolution du club dans son parcours sportif. Cet accompagnement devient réel, davantage lorsque le club atteint les échelons supérieurs de la pyramide compétitive. Challans est accompagné par le Conseil Général de la Vendée dans son parcours de haut niveau de 1970 à 1989, pour réapparaître depuis 2004. La situation est identique pour le club de Cholet. A Nantes, l'accompagnement du département n'intervient qu'à partir de l'accession du club en Nationale 2. Le Conseil Régional et les établissements publics de coopération intercommunale apparaissent plus tardivement avec leur autonomisation juridique. Le club de Challans ne connaît un accompagnement de la Région que depuis la saison 2007-2008. Le club de Nantes bénéficie de cet accompagnement depuis 2003. Le club de Cholet fait exception puisque entrant dans le périmètre de la politique sportive régionale depuis son entrée en vigueur en 1987. Par ailleurs, seul l'EPCI de la communauté d'agglomération du choletais avec la mise en place progressive depuis 1999 d'une politique sportive accompagne le Cholet Basket. Ces différentes collectivités hormis les communes ne participent au processus de prise de décisions stratégiques.

3.1.1.8. Les spectateurs

Il en va tout autrement des spectateurs, des abonnés et du club de supporters. A Cholet, le club a toujours été très vigilant à l'égard de son public. Fort conscient de la part et de

en Nationale 4" (Bernard Y., 2001). Après avoir été rebaptisé NBC, le club disparaît en 1991 suite à une liquidation judiciaire. La place laissée vacante de club phare de la ville est reprise par l'Hermine de Nantes.

³⁴⁸ Le parc de la Meilleraie, les patinoires Glisséo, le Centre d'Initiation aux Sports de Plein Air (CISPA), la base de plein air de Cholet, le village vacances et le golf de Cholet.

l'importance des recettes guichets dans son budget, le club n'a pas hésité à décliner des propositions de valeurs pour accueillir l'ensemble des spectateurs souhaitant assister à une rencontre de championnat, un match décisif pour la montée ou encore à l'occasion de derbys. Lors de derby, la salle Joachim Du Bellay regorgeait littéralement de spectateurs, plus de 2.000, au point de ne plus pouvoir en accueillir de supplémentaires. Les spectateurs allaient jusqu'à grimper aux poteaux des structures métalliques de la charpente. Plus tard, le club est allé jusqu'à installer un écran géant dans une salle mitoyenne afin d'accueillir un demi-millier de spectateurs supplémentaires et de leur faire partager la clameur de la salle. En 1993, l'un des objectifs prioritaires des dirigeants était la reconquête du public par la constitution d'une équipe spectaculaire et victorieuse. Parmi les spectateurs, les clubs encouragent les regroupements et la constitution de club de supporters. Chaque club s'est efforcé d'encourager les initiatives allant dans ce sens. Challans peut compter depuis l'an 2000 d'un club dénommé "les Mosquitos"³⁴⁹. A Cholet, la création d'un premier club de supporters³⁵⁰ remonte à l'année 1992. Ce club de supporters connaît en 1997 une première modification par son changement de titre³⁵¹. De "Club des supporters de Pitch Cholet Basket" il devient "Les diables rouges Club des supporters de Basket Cholet". Un nouveau club de supporter, avec changement de dénomination³⁵², est créé durant l'été 2007³⁵³. Ce club de supporters compte pour la saison 2007-2008 plus de 35 membres³⁵⁴. L'Hermine dispose de son club de supporters depuis le 1^{er} septembre 1999³⁵⁵.

3.1.1.9. Les sponsors

Les clubs ont toujours été très vigilant à l'égard de leurs sponsors. Les sponsors ont de tout temps accompagné l'évolution des clubs. Ils ont augmenté en nombre lorsque le club progressait dans la hiérarchie compétitive et disparaissaient soit consécutivement à une relégation du club en divisions inférieures soit par divergence d'objectif. Le club de Challans a bénéficié de trois catégories de sponsors : des sponsors locaux majoritairement des industriels, commerçants et artisans de Challans et des environs, des sponsors du département

³⁴⁹ J.O. du 29 juillet 2000.

³⁵⁰ Journal Officiel du 23 septembre 1992

³⁵¹ J.O. du 5 juillet 1997

³⁵² Les "C'Bulls"

³⁵³ Création officieuse, aucune déclaration de constitution n'a été déposée à la sous-préfecture de Cholet.

³⁵⁴ Nicolas Brosseau est le responsable des supporters depuis 2004.

³⁵⁵ J.O. du 25 septembre 1999. "Club de supporters de l'Hermine de Nantes".

de plus ou moins grande envergure comme les chantiers navals Bénéteau, l'entreprise agroalimentaire Fleury Michon ou les agences bancaires du Crédit Mutuel Océan, des sponsors venus de l'extérieur pour faire la promotion de leurs produits comme Merlin pour ses villages vacances Merlin Plage sur la côte vendéenne ou Mas d'Auge. Si ceux de la troisième catégorie ont disparu pour divergence d'objectif, ceux de la deuxième catégorie se sont retirés lors de la relégation du club jusqu'en divisions régionales, les sponsors de la première catégorie ont eux toujours en nombre limité maintenu leur présence.

Cholet Basket est probablement une exception en la matière. Le club a bénéficié d'un sponsor local partie totalement prenante de l'objectif compétitif. La relation entamée en 1986³⁵⁶ s'est prolongée durant treize années. Les contacts pris en 1986 aboutissent à la signature par "Brioche Pasquier" d'un contrat de sponsoring avec Cholet Basket pour la saison 1987-1988. Séduits par les perspectives offertes par Cholet Basket à l'occasion du parrainage de la rencontre de N1B entre Cholet Basket et Nantes BC la saison précédente, les dirigeants décident d'associer à l'image de Cholet Basket l'un de leurs produits vedette plutôt que leur marque³⁵⁷. La montée médiatique du basket, la présence à Cholet d'un public enthousiaste et jeune incitent les dirigeants de la société Pasquier à associer l'image dynamique de la brioche de poche "Pitch" au programme ambitieux de Cholet Basket.

L'entreprise "Brioche Pasquier" est une entreprise familiale installée à Les Cerqueux de Maulévrier distants d'une dizaine de kilomètres au sud-est de Cholet. En 1974 l'entreprise est une petite boulangerie. En 1984 elle est une PME de moins de 250 salariés avec un chiffre d'affaires inférieur à 40 millions d'euros. En 1994, l'entreprise est une grande entreprise dont l'effectif est supérieur à 1300 salariés et le C.A. dépasse 150 millions d'euros. En 1995 l'entreprise est la plus profitable du marché de la Brioche et l'une des plus profitables du secteur alimentaire français. Son activité consiste à produire des pâtisseries pré emballées, spécialement des brioches. L'entreprise aimerait profiter de la croissance³⁵⁸ du marché de la brioche et étendre sa zone de commercialisation au-delà de son marché local. Pour ce faire, Brioche Pasquier lance entre autre un produit de grignotage chocolaté dénommé brioche "Pitch". Afin d'entrer en contact avec les écoliers consommateurs, l'entreprise introduit un système peu habituel mais néanmoins très efficace autre que les spots publicitaires ou les

³⁵⁶ Les contacts avaient été pris la saison précédente. "Brioche Pasquier" était le sponsor d'une seule rencontre.

³⁵⁷ Il s'agit de "Pitch", une petite brioche fourrée, au format de poche, dans un emballage individuel spécialement conçu pour les écoliers.

³⁵⁸ Croissance de 8% en moyenne annuelle

encarts dans les magazines et revues pour les jeunes. Des tests sont réalisés directement à l'école, combinés à l'organisation de tournois de basket-ball chaque année. Tests et tournois constituent une occasion d'entrer en contact simultanément³⁵⁹ avec les écoliers consommateurs, les enfants et leur mère. Ceci permet à "Brioche Pasquier" d'équiper de T-shirt à l'emblème de "Pitch" plus de 1100 équipes durant l'opération³⁶⁰. Recevant entre 1500 et 2000 lettres par semaine, "Brioche Pasquier" lance des campagnes de promotion ou de tests en usine à partir d'un imposant fichier clients³⁶¹ (Declerck et Ottowitz, 1997).

Le club de Cholet Basket est en marche pour l'accession en première division nationale au moment où le basket-ball devient professionnel et s'affiche médiatiquement et télévisuellement. Les dirigeants du club de Cholet, à la recherche de nouveaux sponsors, entrent en contact avec Louis Marie Pasquier, directeur marketing de Brioche Pasquier. Séduit par le challenge et la synergie potentielle avec sa politique marketing, l'entreprise s'engage d'abord pour le sponsoring d'un match. L'expérience concluante se renouvelle. Cholet Basket est en Nationale 1 A et joue les premières places. La télévision retransmet certaines des rencontres opposant Cholet Basket aux autres clubs français et la Coupe d'Europe. La presse nationale spécialisée, en particulier le journal l'Equipe se nourrit de l'actualité choletaise. Brioche Pasquier devient sponsor du club pour la totalité de la saison. De saison en saison la relation se maintient, à tel point qu'en 1992 au moment de la création de la société commerciale SAOS, le club change de nom pour devenir le "Pitch Cholet Basket". Les confrontations d'équipes italiennes en coupe européenne ont probablement implicitement inspiré cette initiative. Le club retrouve son nom d'origine deux années plus tard, au moment où Louis Marie Pasquier prend les rênes de la section professionnelle du club. Il quittera son siège de président au bout de deux saisons. "Brioche Pasquier" se retirera définitivement du capital social en 2000, les objectifs marketing étant largement atteints.

L'Hermine de Nantes présente les mêmes caractéristiques en termes de sponsoring que ses homologues avec toutefois une différence notoire depuis 1995. La société Veolia est devenue sponsor du club autant par l'action des dirigeants de l'Hermine que par l'entremise de la

³⁵⁹ parce que tous présents au même moment et au même endroit.

³⁶⁰ Chaque paquet de brioche "Pitch" contient des bons de réduction pour de la gadgeterie disponible à l'achat auprès de l'entreprise, des lots pouvaient être gagnés immédiatement par l'enfant. Le vainqueur se voyait décerné une tenue complète de basket-ball.

³⁶¹ Plus de 3000 jeunes âgés de 9 à 13 ans sont ainsi venus aux usines du groupe.

municipalité de Nantes³⁶². La société Veolia, concessionnaire de la gestion de l'eau de la ville de Nantes, est devenue le sponsor titre du club.

3.1.1.10. Les médias

Les médias sont des vecteurs d'information de la vie des clubs. A ce titre ils disposent d'une audience particulière auprès du Président, des dirigeants, de l'entraîneur et des joueurs. Même s'ils font l'objet d'une proposition de valeur spécifique, les médias ne participent pas des orientations stratégiques du club. A titre illustratif, Cholet basket avait confié pendant un temps la responsabilité de syndic de presse à Gérard Tual journaliste sportif au Courrier de l'Ouest. La tâche consistait en la réservation et l'accompagnement de journalistes à la tribune de presse et en l'organisation de la conférence de presse après le match. L'intermédiation du journaliste sportif du Courrier de l'Ouest pris fin quelques années plus tard anticipant la future convention unissant la Ligue Nationale de Basket à l'Union Syndicale des Journalistes Sportifs de France (USJSF). Cette convention impose depuis 2005 aux journalistes et aux clubs professionnels un certain nombre d'obligations³⁶³.

3.1.2. La convention

Le club et les acteurs parties prenantes de l'objectif compétitif sont amenés à définir de façon consensuelle une convention établissant les engagements mutuels. Ces engagements mutuels sont fonction d'un certain nombre d'éléments. Partant du postulat de l'impérieuse nécessité d'une telle convention à la poursuite de ses objectifs, le club est *de facto* amené à piloter les relations avec les co-convenants. Chaque convenant agit selon une logique interne qui lui est propre. De cette logique interne découlent les relations d'échange, les formes dominantes d'échange, la nature des ressources collectées et des propositions de valeur formulées. Selon ces considérations seront successivement présentées les ressources collectées et les propositions de valeur à partir de la logique interne des convenants. Chaque club connaît pour

³⁶² Les dirigeants de l'Hermine se trouvaient en concurrence avec ceux du club de handball. Lors d'une réunion quadripartite, la municipalité a tranché. Veolia serait le sponsor du basket-ball au grand dame des dirigeants du Handball club de Nantes.

³⁶³ Désignation par l'USJSF d'un syndic responsable de la presse, accréditation du journaliste sur présentation d'une carte de presse, mise à disposition d'une tribune de presse, d'une salle de presse équipée de téléphones et d'un télécopieur, emplacements réservés pour les photographes de presse, organisation d'une conférence de presse 10 minutes après la fin du match, vestiaires ouverts à la presse jusqu'à 1 heure avant la rencontre, programmation de la rencontre à 20 heures (sauf le dimanche 18 heures)

atteindre ses objectifs des formes accumulatives et allocatives particulières de ressources. Sur cette base, trois types d'acteurs parties prenantes ont été identifiés : les parties prenantes du groupe "Domestique", celles du groupe "Politique", celles du groupe "Economique" conformément à leur logique interne de fonctionnement. Les formes accumulatives et allocatives de ressources sont envisagées selon la forme de l'échange et à partir de la classification de la partie prenante considérée.

3.1.2.1. Les interrelations avec les parties prenantes du groupe "Domestique"

Les parties prenantes du groupe "Domestique" se répartissent entre dirigeants bénévoles, autres bénévoles, joueurs, spectateurs. La forme dominante de l'échange est de nature réciprocaire. A l'accumulation de ressources répond une proposition de valeur essentiellement symbolique.

Tableau 37 : Relations d'échange des parties prenantes du groupe "Domestique"

Parties prenantes	Logique interne	Forme de l'échange	Ressources collectées	Proposition de valeur
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigeants bénévoles 	<ul style="list-style-type: none"> • Domestique 	<ul style="list-style-type: none"> • Réciprocaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Temps • Compétences • Cotisations 	<ul style="list-style-type: none"> • Direction du club • Pouvoir d'ordre politique
<ul style="list-style-type: none"> • Autres bénévoles 	<ul style="list-style-type: none"> • Domestique 	<ul style="list-style-type: none"> • Réciprocaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Temps • Cotisations 	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle au sein du club
<ul style="list-style-type: none"> • Joueurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Domestique 	<ul style="list-style-type: none"> • Réciprocaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Adhérents pratiquant • Cotisations 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer une des équipes du club • Participer à un championnat
<ul style="list-style-type: none"> • Spectateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Domestique 	<ul style="list-style-type: none"> • Marchand 	<ul style="list-style-type: none"> • Billetterie • Consommation au bar • Achats connexes 	<ul style="list-style-type: none"> • Assister à un match "spectacularisé" • Faire une troisième mi-temps • Bulletin annuel / Calendrier • Programme du match • Porter les couleurs du club

3.1.2.1.1. Les dirigeants bénévoles

Quel que soit le club, de Challans, de Cholet³⁶⁴ ou de Nantes, ceux-ci s'appuient sur des dirigeants bénévoles. Chaque dirigeant met au service de l'accomplissement de l'objectif du club son temps, ses compétences. Il apporte annuellement du fait même de son adhésion sa contribution financière sous forme de cotisation. En tant que dirigeant, lui est allouée la proposition de valeur symbolique de présider aux destinées du club. Cette forme d'échange réciprocaire est d'autant plus aisée que le dirigeant réside sur place.

L'épopée du club de Challans des périodes 1963-1977 et 1994-2009 tient invariablement de la présence de dirigeants locaux Michel Vrignaud et Benjamin Ccaud, Jean Gaborit et Lionel Thouzeau. Cette proximité permet une présence de tous les instants. Lorsque le club connaît sa "descente aux enfers", le club tire son salut de ses dirigeants locaux notamment Patrick Petit, Jacques Vital, Joël Balavoine, Marcel Brachet³⁶⁵.

Le club de Cholet admet les mêmes caractéristiques. Les dirigeants bénévoles résidant dans un périmètre restreint autour de Cholet, leur offre la possibilité de consacrer une part importante de leur temps³⁶⁶, temps libre, à la réalisation de l'objectif compétitif du club.

Le club de l'Hermine de Nantes est sur ce plan un cas exemplaire. Les dirigeants résident tous à Nantes ou en périphérie. Ceci tient au fait des caractéristiques propres du club. Le club de l'Hermine est un club de quartier³⁶⁷ et draine essentiellement des personnes du quartier. Ceci est à modérer à la suite de la "délocalisation" du club hors de ses bases historiques.³⁶⁸

3.1.2.1.2. Les autres bénévoles

Les autres bénévoles apportent au club leur temps et leur cotisation en échange d'un rôle au sein du club. Les bénévoles constituent la cheville ouvrière de tout club.

³⁶⁴ Avant le passage du secteur professionnel du club en société commerciale.

³⁶⁵ Respectivement entrepreneur en BTP, agent d'assurance, chef d'entreprise, responsable d'un Hypermarché, kinésithérapeute, instituteur, enseignant d'EPS, chef d'entreprise, tous à Challans.

³⁶⁶ La frontière entre temps de travail et temps libre est parfois ténue tant le club est absorbant.

³⁶⁷ quartier de la butte Sainte Anne.

³⁶⁸ Le club connaît physiquement un dédoublement de son siège, même si les statuts n'en mentionne qu'un. Au siège historique de la rue Sainte Marthe viennent s'ajouter les locaux administratifs du palais des sports de Beaulieu pour le secteur professionnel,

Le club de Challans a toujours pu compter sur la présence indéfectible de bénévoles que ce soit pour accompagner la progression de l'équipe première que pour assurer la vie quotidienne de l'ensemble du club. Dans les périodes sombres du club, ce sont ces mêmes bénévoles à avoir assuré la pérennité du club.

Le club de Cholet s'est constitué par scission du club omnisports de la Jeune France. Cette scission s'est notamment traduite par le départ d'une partie des membres de la section basket-ball. Les bénévoles se sont accomplis dans la réalisation de tâches multiples, au nombre desquelles se trouve la construction dès les premières années d'un bâtiment destiné à accueillir le siège social du club. Les bénévoles s'avèrent d'autant plus indispensables même pour un club "professionnel". Le club compte année après année sur pas moins de 120 bénévoles pour assurer le fonctionnement au quotidien³⁶⁹. Conscient de leur importance, le club professionnel s'est engagé depuis plusieurs années dans un programme spécifique à destination de ses bénévoles³⁷⁰.

Le club de l'Hermine de Nantes a toujours veillé à mettre en adéquation ses finalités et objectifs et les moyens y concourant. Les moyens humains jouent ici un rôle primordial. Les bénévoles de l'Hermine ont toujours été en nombre suffisant pour assurer le fonctionnement du club et la réalisation de ses objectifs compétitifs. Tant le secteur amateur que le secteur professionnel³⁷¹ représente des lieux où les bénévoles trouvent place et s'accomplissent dans des rôles parfois multiples. La section professionnelle s'est dernièrement plus encore qu'avant dotée d'un programme d'activation de la relation avec ses bénévoles³⁷².

³⁶⁹ Le terme de professionnel connaîtrait ici une déclinaison toute particulière. Paradoxalement, le qualificatif de professionnel viendrait de l'emploi de joueurs, entraîneur ou personnel administratif rémunérés, alors que la réalité du club ne tiendrait que de l'indispensable présence d'un important volume de bénévoles.

³⁷⁰ par exemple, en début de saison le club alloue à chacun de ses bénévoles une dotation en équipement (généralement une parka personnalisée aux couleurs du club).

³⁷¹ Bien que moindre à celui du club de Cholet, le nombre de bénévoles impliqués dans le fonctionnement de la section professionnelle reste important. Ce sont plus de 35 bénévoles sur lesquels le club professionnel peut compter quotidiennement.

³⁷² Par exemple : galette des rois à l'occasion du changement d'année civile en compagnie des dirigeants du club.

3.1.2.1.3. Les joueurs

Les joueurs, également dénommés précédemment sous le terme de pratiquants, dont il s'agit ici sont ceux à l'exclusion des joueurs professionnels. L'échange est réciproitaire. Les joueurs en devenant membre du club adhèrent librement à ses principes de fonctionnement. L'adhésion se matérialise par le paiement d'une cotisation³⁷³ en contrepartie de laquelle le joueur adhérent est intégré à un collectif inscrit en championnat.

Le club de Challans est toujours demeuré ouvert à l'adhésion de nouveaux pratiquants. Le club a toujours veillé à intégrer chacun de ses joueurs dans une équipe au plus proche de ses qualités. Le club s'est par ailleurs attaché à accompagner la progression de ses joueurs jusqu'à atteindre son meilleur niveau. La progression de 1963 jusqu'à l'élite en 1971 s'est construite autant par la venue de joueurs extérieurs que par l'amélioration et le perfectionnement de certains des joueurs déjà membre de l'équipe première. Le club de Challans ne s'est pas uniquement attaché aux joueurs de l'équipe première, il s'est également consacré au perfectionnement des jeunes. Michel Gomez³⁷⁴, disciple de Gérard Bosc³⁷⁵, a été l'un des premiers français à mettre en place des camps d'été. Cet attachement à l'égard des jeunes joueurs fait du club de Challans la réputation de club formateur.

Le club de Cholet s'est toujours montré attentif à ses joueurs adhérents. Dès ses origines, le club accueille une section masculine et une section féminine³⁷⁶, met en place des stages de jeunes³⁷⁷, crée un centre de formation³⁷⁸. Le club compte plus d'une vingtaine d'équipes au

³⁷³ Dans certains clubs des joueurs revendiquent le non-paiement de leur cotisation au seul motif de faire partie de l'équipe première.

³⁷⁴ Michel Gomez, rouennais d'origine, rejoint en 1969 le club de Caen BC où il évolue pendant six saisons. Surnommé "Le petit prince du Palais des sports", Michel Gomez est sélectionné en équipe de France junior et militaire puis présélectionné en équipe de France A (au côté d'Alain Gilles). Il est entraîneur joueur au SPO Rouen avant de rejoindre le club de Challans en 1980 en qualité de joueur. Il accepte la proposition des dirigeants de l'ESM Challans de succéder à Serge Kalembert au poste d'entraîneur en janvier 1982 suite à la démission de ce dernier. Il met fin à sa carrière de joueur la saison suivante 1983-1984 durant laquelle il ne participe qu'à deux rencontres. Il continue à diriger le club de Challans jusqu'en 1986.

³⁷⁵ Gérard Bosc, figure emblématique de la fédération française de basket-ball, s'est particulièrement consacré tout au long de sa carrière aux questions de formation des jeunes. Il est notamment à l'origine de la création du centre de formation de l'INSEP, centre qui a vu éclore des générations de jeunes joueurs talentueux à l'exemple de Tony Parker ou de Ronny Turiaf.

³⁷⁶ Le club admet une section féminine dès sa deuxième saison (1976-1977). Le club dénombre en 1978 presque autant de garçons (187) que de filles (133).

³⁷⁷ Le stage de Pâques 1976 regroupe environ 100 participants.

³⁷⁸ L'annonce en est faite en 1984. Le centre est inauguré la saison suivante 1984-1985.

sein desquelles les joueurs trouvent leur place³⁷⁹. La scission entre section amateur et section professionnelle n'affecte pas l'adhésion de joueurs. Ce sont ainsi plusieurs générations à se succéder au sein du Cholet Basket³⁸⁰.

Le club de l'Hermine de Nantes s'est attaché à favoriser la pratique du basket-ball en particulier celle des habitants du quartier Sainte Anne et des quartiers limitrophes. A partir des années 1980, le club s'est orienté vers la formation des joueurs sur un temps long³⁸¹. Cette orientation adoptée par l'Hermine débouche sur une situation paradoxale. L'attractivité de la formation engendre des goulots d'étranglement. Les jeunes joueurs talentueux briguent une place au sein de l'équipe évoluant au meilleur niveau. Comme les places par équipes sont limitées, le club a trois possibilités : n'offrir au jeune joueur talentueux qu'un faible temps de jeu en équipe première voire aucun temps de jeu du tout³⁸², créer une équipe de niveau inférieur susceptible d'absorber le flux annuel de joueurs issus de la formation dispensée en interne, être dans l'incapacité de garder le joueur pourtant excellent bien formé au club et le voir partir dans un autre club. Aujourd'hui, le club limite volontairement le nombre de ses joueurs adhérents³⁸³.

3.1.2.1.4. Les spectateurs

Les spectateurs se distinguent dans la mesure où se sont des acteurs parties prenantes externes de l'objectif du club alors que les précédents étaient des acteurs parties prenantes internes du club. Malgré tout, les spectateurs sont une des composantes du groupe "Domestique". La relation d'échange est une relation d'échange marchand qui se matérialise par l'achat d'une prestation ou d'un produit. Les spectateurs s'acquittent d'un droit d'entrée pour assister au match, consomment au bar à l'occasion de la rencontre, achètent le bulletin du club en début de saison, le calendrier du club, des accessoires et des vêtements à l'effigie du club.

³⁷⁹ En 2000, le club compte 400 joueurs licenciés répartis en 32 équipes allant des poussins aux seniors. Sur le plan du nombre de licenciés, Cholet basket est le 10^e meilleur club français.

³⁸⁰ Entendu comme la réunion des trois entités : l'association, la société commerciale et le centre de formation.

³⁸¹ En 2000, le club compte 323 licenciés ce qui le classe 31^{ème} club français.

³⁸² Le joueur participe aux entraînements avec un jour l'espoir de rentrer sur le terrain lors des matches. Le reste du temps, le joueur attend sur le banc de touche.

³⁸³ L'Hermine estime comme optimal un nombre compris entre 200 et 250 membres.

Le club de Challans peut compter sur un public assidu. Avec la progression jusqu'au plus haut niveau, le club est devenu plus attractif, les spectateurs plus nombreux. Le public des années 1970 était autant attiré par la rencontre que curieux des joueurs américains. Au bout de 18 ans passés au plus haut niveau, une lassitude s'est fait sentir à tel point que l'affiche aussi séduisante soit telle s'est révélée insuffisante à emplir la salle³⁸⁴. Le club connaît aujourd'hui une affluence moyenne de 1200 spectateurs par match³⁸⁵. Des spectateurs particulièrement attachés au club ont formé un club de supporters "Les Mosquitos" dont l'une des vocations est d'accompagner l'équipe dans ses déplacements et porter les couleurs du club avec des vêtements vendus par le club. Si l'achat de vêtements ou autres produits reste marginal, le bar buvette demeure un lieu apprécié comme lieu de consommation et de convivialité.

Le club de Cholet connaît un public fidèle et connaisseur. Le club, du fait de sa longévité au plus haut niveau, voit se côtoyer des spectateurs "multigénérationnel". Les spectateurs sont souvent issus de famille entière ou grands-parents, parent et enfant suivent l'évolution du club et parfois pratique le basket-ball au sein du club. Parmi l'ensemble des spectateurs, le club peut compter chaque année un nombre important d'abonnés.³⁸⁶ Une autre catégorie de spectateurs se regroupe autour du club de supporter les "C Bulls". A l'image de tout club de spectateur, les membres suivent l'équipe dans ses déplacements et portent haut et fort les couleurs du club. Ils s'identifient par une tenue vestimentaire particulière. Plus que des vêtements et des produits divers mis à leurs dispositions³⁸⁷, le bar est un lieu très fréquenté³⁸⁸.

A l'Hermine de Nantes, le changement de salle s'accompagne d'un changement de spectateurs. Avant la délocalisation, la "clientèle de quartier" constitue le socle des spectateurs. Les spectateurs se composent essentiellement de connaisseurs appréciant la pratique avant tout en virtuels pratiquants³⁸⁹. Les derbys ou les matches pour la montée³⁹⁰

³⁸⁴ La rencontre de quart de finale de coupe d'Europe contre Rome, pourtant l'une des plus grosses écuries d'Europe s'est déroulée dans une salle quasiment vide, devant seulement 50 spectateurs.

³⁸⁵ Avec des pics à 3000 personnes pour des rencontres de coupe de France.

³⁸⁶ En moyenne 500 abonnements sont souscrits chaque année.

³⁸⁷ L'offre de la boutique le soir des matches à domicile et sur son site Internet demeure peu étoffée : ballon, écharpe, casquette, sacoche, Tee-shirt.

³⁸⁸ Cholet basket est réputé pour son bar le plus long de France.

³⁸⁹ Le public de l'Hermine en tant que public de connaisseurs applaudit autant les belles actions d'un côté que de l'autre.

³⁹⁰ La rencontre contre CEP Poitiers se déroule en 1989-1990 devant plus de mille spectateurs. Lors de la même saison, le match pour la montée contre l'ADA Blois fait salle comble. Aux côtés des spectateurs de l'Hermine s'ajoutent une centaine de spectateurs de Blois.

attirent alors que la reconduction de l'équipe première d'année en année à un même niveau de championnat engendre de la lassitude. La délocalisation amène un élargissement du public³⁹¹. Le public est aujourd'hui plus attiré par l'événement que par suivre une équipe tout au long de la saison. Le taux d'abonnement, compte tenu de son niveau n'a jamais plaidé le contraire. Dans les deux cas de figure, les spectateurs ont la possibilité de consommer et parler tout à la fois dans une ambiance chaude et bruyante au bar-buvette³⁹² organisé par le club³⁹³. Le club des supporters créé en 1999 ne se limite pas à assister aux matchs³⁹⁴, se caractérise également par ses tenues vestimentaires aux couleurs du club.

3.1.2.2. Les interrelations avec les parties prenantes du groupe "Politique"

Les parties prenantes du groupe "Politique" se répartissent entre commune, structure intercommunale, Conseil général et Conseil régional. La forme dominante de l'échange est de nature redistributive. Une forme marchande l'accompagne. Selon la forme de l'échange, à l'accumulation de ressources répondrait une proposition de valeur équitable, ou une proposition de valeur équilibrée. La première repose sur une relation asymétrique³⁹⁵, l'autre sur une relation symétrique³⁹⁶.

³⁹¹ Aujourd'hui, l'Hermine compte en moyenne annuelle plus de 1700 spectateurs par match avec des pointes à 3000 personnes.

³⁹² A la salle Sainte Marthe, le bar est situé sur l'unique trajet permettant l'accès à la salle de basket.

³⁹³ durant l'avant match, la mi-temps et l'après match.

³⁹⁴ A domicile mais aussi et c'est là l'une des caractéristiques des clubs de supporters à l'extérieur. Des déplacements collectifs sont organisés à cet effet.

³⁹⁵ Octroi de subventions, mise à disposition d'équipement sportif, prise en charge d'un certain nombre de tâches assuré par du personnel de la collectivité.

³⁹⁶ Achat de prestations de services, notamment l'achat de places, l'achat d'espaces publicitaires lors de manifestations sportives, l'apposition du nom ou du logo de la collectivité territoriale sur divers supports de communication (maillots de joueurs, bulletin d'information du club, billetterie, affichage des rencontres.).

Tableau 38 : Relations d'échange des parties prenantes du groupe "Politique"

Parties prenantes	Logique interne	Forme de l'échange	Ressources collectées	Proposition de valeur
<ul style="list-style-type: none"> • Commune 	<ul style="list-style-type: none"> • Politique 	<ul style="list-style-type: none"> • Rédistributif • Marchand 	<ul style="list-style-type: none"> • Subventions • Equipement sportif • Achats de prestation 	<ul style="list-style-type: none"> • Animation de la cité • Image de la commune
<ul style="list-style-type: none"> • EPCI 	<ul style="list-style-type: none"> • Politique 	<ul style="list-style-type: none"> • Rédistributif • Marchand 	<ul style="list-style-type: none"> • Subventions • Achats de prestation de service 	<ul style="list-style-type: none"> • Parrainage joueur/commune • Animation pour les communes • Loges
<ul style="list-style-type: none"> • Conseil Général 	<ul style="list-style-type: none"> • Politique 	<ul style="list-style-type: none"> • Rédistributif • Marchand 	<ul style="list-style-type: none"> • Subventions • Achats de prestation de service 	<ul style="list-style-type: none"> • Image du département • Animation du territoire • Places offertes aux collégiens et aux membres des clubs du département • Loges
<ul style="list-style-type: none"> • Conseil Régional 	<ul style="list-style-type: none"> • Politique 	<ul style="list-style-type: none"> • Rédistributif • Marchand 	<ul style="list-style-type: none"> • Subventions • Achats de prestation de service 	<ul style="list-style-type: none"> • Image de la région • Animation du territoire • Places offertes aux lycéens • Loges

A Challans, municipalité et Conseil général sont les collectivités privilégiées avec lesquelles le club entretient des relations. La commune est le plus important apporteur de ressources, financières, matérielles et humaines. Le club peut ainsi compter sur un équipement sportif de grande envergure, mis régulièrement aux normes sportives et de sécurité et pour lequel les tâches de gestion courante sont assurées par du personnel communal rattaché ou non au service municipal des sports. La commune apporte son soutien financier par des subventions dont le montant est établi en concordance avec la politique sportive municipale. Les subventions dont bénéficie le club le sont au titre de mission d'intérêt général, en premier lieu pour des fonctions d'animation de la vie sociale locale. L'évolution du club aux niveaux régional, national et européen participe de la promotion de l'image de la commune. Le Conseil général de Vendée est le second apporteur de ressources du club avec une interruption de 1988 à 2004. Durant cette période, l'apport de ressources principalement financières se tarit suite aux inextricables difficultés financières du club exacerbées à la fin des années 1980. Le Conseil général reprend ses relations avec le club au moment où le club stabilise sa position en championnat de Nationale 1. Le Conseil régional avec l'assouplissement de ses critères d'éligibilité accompagne financièrement le club depuis 2007. L'interdépendance du club avec la commune du Challans, avec le Conseil général de Vendée et aujourd'hui avec le Conseil régional se traduit par l'existence de conventions écrites mentionnant les engagements réciproques des deux cocontractants.

A Cholet, la municipalité est la collectivité avec laquelle le club entretient des relations privilégiées. Sont venues ultérieurement et complémentaires des relations avec le Conseil général du Maine et Loire, le Conseil régional des Pays de la Loire et plus tardivement avec la Communauté du pays choletais. Chaque collectivité participe à l'apport de ressources au club. Aux subventions et aux prestations de services s'accompagne la mise à disposition des équipements sportifs. Les subventions sont autant en direction de l'association Cholet Basket, du centre de formation que de la société SASP Cholet Basket. En retour, le club propose et met en place des missions d'intérêt général comme l'animation dans les quartiers ou les établissements scolaires, le parrainage entre un joueur et une commune du pays choletais, des actions de promotion du basket-ball sur le territoire du département ou de la région. L'acquisition de prestations de services participe de la promotion de l'image de la collectivité au sein et au-delà de ses limites administratives. Les places achetées sont ensuite proposées aux membres de clubs du département ou aux lycéens de la région. La présence du logo sur le

maillot et les tenues des joueurs et de l'entraîneur procure un vecteur de promotion de la collectivité intermédiée par le club.

La jouissance par le club d'un équipement sportif s'inscrit dans une relation réciprocaire. L'équipement est mis à disposition à titre gracieux ou à titre onéreux sachant que dans le second cas le prix acquitté n'est pas déterminé par le marché mais relève d'une décision politique. La commune de Cholet facture à la SASP Cholet Basket une somme forfaitaire lors de chaque rencontre sportive se déroulant "à domicile". La charge globale pour la SASP Cholet Basket varie dans des proportions importantes d'une année sur l'autre³⁹⁷. Le reste du temps, la commune met gratuitement la salle de la Meilleraie à la disposition de la SASP Cholet Basket, notamment pour l'entraînement quotidien de l'équipe professionnelle.

A l'Herminette de Nantes, la situation est globalement similaire à celle de ses homologues challandais et choletais. Plus qu'ailleurs, la commune joue un rôle important³⁹⁸ dans la mesure où au-delà des subventions pour l'accès au plus haut niveau³⁹⁹, la municipalité a octroyé une subvention exceptionnelle en contrepartie de quoi le club était tenu de s'attacher les services d'un manager général. L'acquisition de prestations de services se fonde sur le principe du formidable vecteur d'image⁴⁰⁰ que constitue le club de l'Herminette. Le changement de dénomination de la section professionnelle procède de ce principe autant que de son identification du club amateur. L'animation du territoire, la distribution de billets forment autant de propositions effectuées par le club. L'équipement sportif, dans la mesure où l'Herminette en est propriétaire ne figure pas comme une ressource apportée par la commune. Tel n'est plus le cas depuis l'installation du club en Pro B⁴⁰¹.

Les interrelations du club avec les collectivités territoriales se traduisent par l'élaboration de conventions dont le contenu n'est pas obligatoirement très détaillé. Si l'apport des ressources notamment financières est établi avec précision, la proposition du club l'est indubitablement

³⁹⁷ 7081 euros 1997 à 0 euros en 2000.

³⁹⁸ La ville de Nantes a défini un dispositif pour soutenir le sport de haut niveau, structuré en 2 groupes : le groupe "Élite" comprend les clubs des disciplines phares qui appartiennent à l'élite dont fait partie le club de l'Herminette ; le groupe "Performance" accueille les clubs évoluant au niveau national.

³⁹⁹ La municipalité souhaite avoir des clubs dignes de son rang. En complémentarité de sa volonté d'élever la ville parmi les principales métropoles européennes, la municipalité se doit d'accueillir des clubs de haut niveau dans plusieurs disciplines différentes (football, basket-ball, hand-ball, volley-ball).

⁴⁰⁰ Autant pour la commune, le département que la région.

⁴⁰¹ Cet aspect est présenté plus en détail dans le paragraphe consacré à la régulation interne. La salle Sainte Marthe la propriété du club de l'Herminette où joue l'équipe première jusqu'en 1992. Depuis les matchs de l'équipe de Pro B se déroulent au palais des sports de Beaulieu, propriété de la commune.

moins⁴⁰². Ce flou s'accompagne souvent de l'absence de dispositif de suivi et d'évaluation de ce type de conventionnement.

3.1.2.3. Les interrelations avec les parties prenantes du groupe "Economique"

Les parties prenantes du groupe "Economique" se répartissent en parties prenantes internes et parties prenantes externes. En interne, l'entraîneur, les joueurs et les autres personnels composent ce groupe dès que qualifiés de professionnels. Il est à noter l'absence des dirigeants actionnaires. Théoriquement, les dirigeants actionnaires sont mus conformément à leur statut d'actionnaire d'une logique interne "Economique". La forme de l'échange est en conséquence résolument marchande. A l'apport en capital est proposé l'attribution de dividendes et/ou la réalisation d'une plus value à la revente des parts sociales. Cette acception est très éloignée de la réalité des clubs professionnels plus enclins à des difficultés financières récurrentes qu'à des excédents renouvelés. Ici, seul le Cholet Basket admet la présence de dirigeants actionnaires depuis 1992. A Cholet, l'actionnariat est avant tout la résultante du statut juridique du club, non d'un quelconque appétit d'enrichissement personnel. En 1992, lors de la création de la société, le capital social d'un montant de 3.000.000 francs est composé de 30.000 actions nominatives de 100 francs chacune⁴⁰³. Le désengagement du principal actionnaire⁴⁰⁴ engendre, en 1997, une perte de plus de la moitié du capital social et aboutit, en 1999, à sa réduction à 300.000 francs⁴⁰⁵.

3.1.2.3.1. Les interrelations avec les parties prenantes internes

En ce qui concerne les parties prenantes internes du groupe "Economique", la forme dominante de l'échange est de nature marchande. A l'accumulation de ressources répond une proposition de valeur essentiellement économique. Cette dernière se traduit par des indemnités, des avantages en nature, des salaires. Une forme minoritaire d'échange réciprocaire est perceptible. Compte tenu de la spécificité du basket-ball, l'activité se déroule majoritairement le week-end. En contrepartie de la présence du personnel

⁴⁰² La nature des actions et des moyens à mettre en œuvre sont souvent de l'ordre de l'intention.

⁴⁰³ détenues à hauteur de 51,15 % par l'association Cholet Basket

⁴⁰⁴ La SA Brioche Pasquier.

⁴⁰⁵ Par abaissement du montant nominal des actions de 100 francs à 10 francs. L'association Cholet Basket continue néanmoins de détenir plus de 50 % du capital.

administratif, le club émet une proposition davantage symbolique en associant le personnel à des moments forts du club⁴⁰⁶.

⁴⁰⁶ Présentation de l'équipe en début de saison, déplacement à l'étranger pour assister à un match de championnat européen, soirée avec le club d'entreprise.

Tableau 39 : Relations d'échange des parties prenantes internes du groupe "Economique"

Parties prenantes	Logique interne	Forme de l'échange	Ressources collectées	Proposition de valeur
<ul style="list-style-type: none"> Entraîneurs professionnels 	<ul style="list-style-type: none"> Economique 	<ul style="list-style-type: none"> Marchand 	<ul style="list-style-type: none"> Compétences technique et managériale Réseau de joueurs et d'agents 	<ul style="list-style-type: none"> Rémunérations en conformité de la convention collective
<ul style="list-style-type: none"> Joueurs professionnels 	<ul style="list-style-type: none"> Economique 	<ul style="list-style-type: none"> Marchand 	<ul style="list-style-type: none"> Talent Capacité à faire le spectacle Capacité à générer des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> Rémunérations en conformité de la convention collective
<ul style="list-style-type: none"> Autres salariés du club 	<ul style="list-style-type: none"> Economique 	<ul style="list-style-type: none"> Marchand Réciprocaire 	<ul style="list-style-type: none"> Compétences techniques Connaissances du club et du monde du sport Disponibilité le week-end 	<ul style="list-style-type: none"> Rémunérations en conformité de la convention collective Invitations aux moments forts du club

Au club de Challans, les premières propositions de valeur se sont faites sous forme de défraiement et sous forme d'emploi dans des sociétés locales ou au club. Les joueurs extérieurs au club, principalement des joueurs de Nantes⁴⁰⁷, bénéficient de remboursements de frais de déplacements pour l'entraînement et pour les matches. L'entraîneur emblématique⁴⁰⁸ du club de 1964 à 1974 accomplissait sa journée de travail, comme n'importe quel autre employé, dans l'entreprise de BTP du Président avant d'aller entraîner l'équipe. L'arrivée de joueurs américains se traduit par des propositions de salaires oscillant entre 5.000 et 10.000 USD. Au demeurant, ces joueurs étaient officiellement soit étudiants soit employés⁴⁰⁹. Un joueur comme Valéry Demory, outre le fait d'être joueur de l'équipe première évoluant en championnat de Nationale 1 et européen, occupait un emploi au sein du club comme éducateur sportif et entraîneur des équipes de jeunes⁴¹⁰. Au moment du passage au professionnalisme⁴¹¹, la proposition du club en termes de rémunération s'est avérée insuffisante à conserver l'effectif de l'équipe première. Après avoir dans un premier temps accepté les propositions du club, les joueurs ont finalement, deux semaines plus tard, augmenté leurs prétentions. Le club s'est vu contraint de se séparer de la plus grande majorité d'entre eux. Seuls Jacky Lamothe et Charly Williamson restèrent au club et acceptèrent d'évoluer en Nationale 2⁴¹². Aujourd'hui, comme évoqué précédemment, Les joueurs et entraîneurs bien qu'amateurs n'exercent aucune activité professionnelle. Ils se consacrent entièrement à la pratique du basket-ball pour laquelle ils perçoivent tous sans exception une rémunération.

Au club de Cholet les indemnités et rémunérations apparaissent dès la Nationale 3⁴¹³. L'équipe première comprend une part croissante de joueurs de nationalité étrangère⁴¹⁴. Les propositions atteignent des sommets dans les années 1990. Il n'était pas rare qu'un 6^e ou 7^e

⁴⁰⁷ Le club de l'ABC Nantes ne permettait pas à l'ensemble des jeunes joueurs d'exprimer leur talent en match, le nombre de place en équipe première étant par définition limité. Le club de l'ABC Nantes évoluait dans les hautes sphères de la Nationale 1 de l'époque.

⁴⁰⁸ Jean-Jacques Kériquel.

⁴⁰⁹ Pour la saison 1981-1982, Chris Singleton et Glen Tambon sont officiellement "attaché commercial".

⁴¹⁰ 25 ans plus tard, Valery Demory officie comme entraîneur en Ligue féminine au club de Montpellier, après un prestigieux parcours en équipe de France (121 sélections),

⁴¹¹ Le club de Challans est sportivement qualifié en Pro A pour la saison 1987-1988.

⁴¹² Soit deux niveaux inférieurs à la saison précédente.

⁴¹³ Pour la première saison en Nationale 3, 1983-1984, le recrutement de l'entraîneur Jean-Jacques Kériquel et du joueur américain James Sarno donne lieu au versement d'indemnités et rémunérations. Pour la saison 1986-1987 en Nationale 1B, le club ne compte plus qu'un seul joueur - Thierry Chevrier - ayant une activité en dehors du basket. Il occupe un emploi de moniteur de sport, employé par la ville de Cholet.

⁴¹⁴ Les règlements sportifs obligent aujourd'hui la présence minimum de joueurs français au sein du collectif professionnel et non la limitation de joueurs étrangers.

joueur perçoit un salaire de l'ordre de 100 000 francs mensuel⁴¹⁵. Les propositions de rémunérations ont connu depuis lors un réajustement⁴¹⁶. Au salaire viennent s'ajouter les primes de match et certains avantages en nature⁴¹⁷. Pour la saison 2006-2007, les joueurs et les entraîneurs⁴¹⁸ se partagent respectivement 973 K€ et 165 K€⁴¹⁹ soit approximativement un tiers du budget du club⁴²⁰. Le personnel administratif bénéficie également de propositions de rémunération. En 2000, le manager général du club⁴²¹ pouvait ainsi prétendre à une rémunération oscillant entre 31 000 et 35 000 francs brut mensuels⁴²².

Au club de l'Hermine de Nantes, les premières indemnités sont versées lorsque le club, en Nationale 3, s'attache pour la première fois les services d'un joueur américain. En 1985-1986, l'américain MacGray est le seul joueur payé. Certains joueurs bénéficient de défraiements comme le remboursement de frais de déplacement, ou encore la couverture du loyer d'une chambre d'étudiant. Par ce qu'elle crée un précédent, cette expérience américaine aboutit la saison suivante à l'instauration de primes de match⁴²³. L'accès à la Nationale 2 puis à la Pro B va instaurer des pratiques de rémunérations de joueurs. Les joueurs perçoivent dorénavant des salaires dont le niveau dépend autant des qualités sportives intrinsèques que des propositions des autres clubs⁴²⁴. L'entraîneur est également un salarié du club⁴²⁵. Depuis son accession en division professionnelle, le club s'est également attaché les services d'un personnel administratif composé d'une petite dizaine de personnes⁴²⁶.

⁴¹⁵ A la même époque, Franck Butter, pivot du CSP Limoges, champion d'Europe 1993, pouvait gagner jusqu'à 300 000 francs par mois.

⁴¹⁶ Par exemple, Deron Hayes engagé pour une durée de 2 ans (du 15 août 2002 au 15 juin 2004) perçoit la première année 125 000 USD et la seconde année 135 000 USD.

⁴¹⁷ Mise à disposition d'un logement, prêt d'un véhicule, prise en charge des frais de scolarité pour les joueurs ayant des enfants, remboursement des abonnements téléphoniques.

⁴¹⁸ hors aspirants, stagiaires et entraîneurs du centre de formation.

⁴¹⁹ estimé au 20 juin 2007.

⁴²⁰ En 2010, les masses salariales du volley-ball professionnel atteignent pour les meilleurs clubs masculins de Ligue A 1.200 K€ pour le ToursVB ou encore 890 K€ pour le club de Poitiers soit un peu moins des $\frac{2}{3}$ du budget du club.

⁴²¹ Rémi Delpon est le manager général de Cholet Basket de 2000 à 2003. Il rejoint le club de Rueil Malmaison pour la saison 2003-2004. Il est, depuis 2007, le manager général du club de Pro A de Chalon sur Saône, l'Elan Sportif Chalonnais.

⁴²² Sur 12 mois à laquelle il faut rajouter plus de 250 000 francs brut de primes d'objectifs jusqu'en mai 2002.

⁴²³ Les indemnités viennent en quelque sorte équilibrer les choses à la fois en interne - principe d'équité, et en externe - alignement sur les pratiques d'autres clubs de niveaux similaires.

⁴²⁴ Pour la saison 2006-2007, le salaire global versé aux joueurs s'élève à 395 K€. (estimé au 20 juin 2007).

⁴²⁵ Pour la saison 2006-2007 le salaire global versé aux entraîneurs se monte à 76 K€. (estimé au 20 juin 2007).

⁴²⁶ Depuis 2005 le club dispose d'un directeur administratif et financier poste occupé successivement par Malek El Mabrouk puis Thierry Foucaud.

3.1.2.3.2. Les interrelations avec les parties prenantes externes

Pour ce qui concerne les parties prenantes externes du groupe "Economique", la relation d'échange endosse deux formes : la forme marchande et la forme réciproitaire. La forme marchande est celle la plus mise en évidence. La forme réciproitaire moins apparente est pourtant très présente dans les clubs.

Tableau 40 : Relations d'échange des parties prenantes externes du groupe "Economique"

Parties prenantes	Logique interne	Forme de l'échange	Ressources collectées	Proposition de valeur
<ul style="list-style-type: none"> Sponsors 	<ul style="list-style-type: none"> Economique 	<ul style="list-style-type: none"> Marchand Réciprocaire 	<ul style="list-style-type: none"> Achats de prestation de service Apports de compétences en gestion 	<ul style="list-style-type: none"> Espaces publicitaires Loges et espaces privés Club d'entrepreneurs Invitations aux moments forts du
<ul style="list-style-type: none"> Médias 	<ul style="list-style-type: none"> Economique 	<ul style="list-style-type: none"> Marchand Réciprocaire 	<ul style="list-style-type: none"> Achats de prestation de service Diffusion d'informations sur le club et son équipe 	<ul style="list-style-type: none"> Espaces publicitaires Propositions conformes à la convention LNB R USJSF Invitations aux moments forts du
<ul style="list-style-type: none"> Agent sportif 	<ul style="list-style-type: none"> Economique 	<ul style="list-style-type: none"> Marchand 	<ul style="list-style-type: none"> Recrutement de joueurs Détection de joueurs susceptibles d'être recrutés 	<ul style="list-style-type: none"> Prestations liées au recrutement de joueurs Prestations de prospection ou "scouting "

Le club de Challans privilégie les partenariats locaux. Le club compte l'indéfectible présence de plus de 80 partenaires. Même au plus fort de son parcours sportif, le club compte pour partenaires des partenaires quasi exclusivement vendéens⁴²⁷. Cette spécificité locale permet au club de conserver une part importante de partenaires économiques lors de sa "période creuse". La proposition de valeur reste peu sophistiquée et se limite à la présence publicitaire sur différents supports⁴²⁸. Des relations d'échange réciprocaire pointent lorsqu'une certaine partie des tâches incombant à l'association est assurée à l'extérieur⁴²⁹.

Le club de Cholet a de tout temps privilégié des relations partenariales locales. Ces relations prennent un tournant en 1991 avec la création du Cholet Basket Entreprise. Sa vocation est de favoriser les échanges commerciaux entre tous ses membres. Cholet Basket propose de servir de vecteur de communication et d'être l'ambassadeur de ces sociétés au niveau national et international. Au travers du Cholet Basket entreprise, le club propose une série d'avantage et de prestations privilégiées⁴³⁰. Malgré cela, les recettes de sponsoring⁴³¹ ont accusé une forte régression entre les saisons 1996-1997 et 2001-2002⁴³². Cette baisse est liée au désengagement des deux sponsors "historiques" du club, la SA "Brioche Pasquier"⁴³³ et, dans une moindre mesure, la SA Nicoll. Les recettes de sponsoring se sont depuis largement redressées⁴³⁴.

L'idée d'un partenariat germe à la même époque alors que l'Hermine de Nantes est à l'orée de son ascension vers la Pro B. Les partenariats en provenance de l'entourage du club n'exigent pas de proposition particulière. Lorsque le club s'ouvre à des partenaires qui n'ont *a priori* rien à voir avec le club, la proposition faite relève de la prestation. L'Hermine met en place un club de partenaires financiers, nommé "l'esprit d'équipe". Ce club de partenaires est conçu comme un mini pôle économique pour y faire des affaires. L'Hermine propose une activité

⁴²⁷ Merlin, l'entreprise de BTP de résidence secondaire et de promotion immobilière de sites de vacances fait ici figure d'exception.

⁴²⁸ Maillot, bulletin du club, panneau accroché dans la salle.

⁴²⁹ Dans le milieu des années 1980, la gestion de la paie était assurée au sein de l'entreprise d'un des membres du club.

⁴³⁰ Parmi lesquelles : Invitation pour la réunion partenaires de début de saison, possibilité de faire partie de l'équipe de basket du CBE, sièges ou loges VIP personnalisés, accès au parking privé, participation à la réception CBE avant match et au dîner avec les joueurs après match.

⁴³¹ A compter de l'exercice clos 2002, la Publicité sponsoring intègre les recettes provenant de la publicité des panneaux implantés sur le terrain et les prestations publicitaires du Cholet Basket Entreprise.

⁴³² de 20 574 KF (3 136,5 K€) en 1996/1997 à 6 930 KF (1 056,5 K€) en 2001/2002.

⁴³³ 16 075 KF (2 450, 6 K€) en 1996/1997, 0 € en 2001/2002.

⁴³⁴ En 2007, elles représentent 45 % du budget du club soit 1 530 K€.

sans rapport direct avec son activité, le club devenant un lieu de rencontre finalisé où des affaires peuvent être conclues. La pratique sportive ne sert que de prétexte. En début de saison sportive, l'Herminette de Nantes construit des partenariats avec des acteurs économiques à deux niveaux, local (PME locales) et national (Multinationales). Ses partenariats sont segmentés en quatre grandes catégories : les partenaires majeurs⁴³⁵, les partenaires officiels⁴³⁶, les partenaires médias⁴³⁷, les fournisseurs officiels⁴³⁸. A chacun des partenaires est effectuée une proposition homogène. Le partenaire, quel que soit son statut, se voit proposer un marquage publicitaire terrain⁴³⁹, un marquage publicitaire textile⁴⁴⁰, d'autres supports publicitaires⁴⁴¹, des opérations événementielles⁴⁴². D'autre part, des relations d'échange réciproque se révèlent dans les statuts de l'association. Le comité directeur de l'Herminette de Nantes Pro compte explicitement parmi les 11 membres qui le compose 5 membres représentant les partenaires économiques.

Les médias sont des vecteurs d'informations. Cette information est notamment procurée par l'activité sportive des clubs où retransmissions télévisuelles et montant des droits sont outrageusement mis en évidence⁴⁴³. Les clubs de basket-ball entretiennent des relations principalement avec les médias locaux et régionaux, plus rarement avec ceux nationaux⁴⁴⁴. La présence télévisuelle de chaque club est assurée, outre les canaux traditionnels des grandes chaînes hertziennes par des séquences disponibles sur les sites permis depuis les années 2000 grâce aux avancées technologiques⁴⁴⁵.

⁴³⁵ 6 partenaires au titre desquels figure Véolia Environnement.

⁴³⁶ 19 partenaires officiels

⁴³⁷ 2 partenaires médias, un de la presse écrite Ouest France et un de la radiophonie Hit West.

⁴³⁸ 5 fournisseurs officiels, indépendamment du fournisseur officiel du ballon imposé par la Ligue

⁴³⁹ Panneaux déroulants, banderoles, banderoles sous panneau score, tête de raquette, intérieur de raquette, pied de panneaux, panneaux autour de l'aire de jeu et autour du terrain.

⁴⁴⁰ Maillots, shorts, maillots d'échauffement

⁴⁴¹ Billets, Mascotte, chariot à ballons, poster personnalisé de l'équipe, encart programme de match, encart pochette billetterie, site Internet.

⁴⁴² Parrainage de match, loges VIP, places et abonnements VIP, stand d'exposition, animations jeunes, mini stage de basket.

⁴⁴³ Surtout les droits de retransmissions télévisuelles des championnats de football professionnel français et européens.

⁴⁴⁴ Les médias nationaux de la presse écrite comme *L'Equipe* et la presse nationale spécialisée Basket-ball comme *Maxi Basket*.

⁴⁴⁵ Sur le site internet des clubs figure un onglet TV permettant le visionnage de séquences filmées. Par ailleurs, le Centre de Recherche en Innovation et Transfert de Technologie - CRITT - sport de Châtellerauld met à disposition de clubs acquéreurs une technologie permettant la retransmission via internet de l'intégralité du match.

Le club de Challans est en relation permanente avec les journaux de la presse régionale⁴⁴⁶. Dans certains cas, le correspondant presse est le même pour plusieurs quotidiens⁴⁴⁷. La presse peut être à l'origine d'une distinction⁴⁴⁸. Par deux fois le club de Challans s'est vu ainsi récompensé. Jean Jacques Kériquel a reçu le prix du mérite sportif en 1974. Michel Gomez s'est vu attribué en 1986 le titre de meilleur entraîneur de l'année. La presse nationale s'est faite le relais du club tout au long de sa période au plus haut niveau. Le club bénéficie de la timide présence au plan départemental d'une presse télévisuelle, le département disposant depuis 2008 d'une chaîne de télévision propre⁴⁴⁹ : TV Vendée. Ainsi l'actualité sportive du club de Challans intéresse la rubrique sport et est diffusée épisodiquement sur la chaîne.

Le club de Cholet est présent auprès de la plus large palette de médias de l'ensemble des trois clubs. Outre les médias locaux et régionaux⁴⁵⁰, le club compte parmi ses relations la presse nationale sportive et la presse spécialisée Basket-ball. Par ailleurs, le club a connu ses premières diffusions sur les chaînes généralistes hertziennes dès 1987. A la suite de son accord avec antenne 2, le comité des clubs de haut niveau rendait public une liste de six rencontres de championnat télévisées le samedi après midi. Parmi ces retransmissions figurait celle du match retour opposant, à domicile, Cholet basket au CSP Limoges⁴⁵¹. Une grande première pour le CB et le basket en Maine et Loire. Depuis, le club est présent sur les antennes régionales et plus rarement nationales.

Le club de l'Hermine de Nantes entretient des relations continues avec la presse quotidienne régionale⁴⁵². Les journaux institutionnels⁴⁵³ se font également le relais des rencontres et de la vie du club. Le club de l'Hermine est par ailleurs très épisodiquement présent sur les ondes télévisuelles de Nantes TV.

⁴⁴⁶ Ouest France, Presse Océan

⁴⁴⁷ Le journaliste vendéen Bertrand Dupé officie pour Vendée matin et Le courrier vendéen.

⁴⁴⁸ Meilleur joueur de la saison, entraîneur de l'année ...

⁴⁴⁹ TV Vendée diffuse sur l'ensemble du territoire du département de la Vendée depuis le 28 janvier 2008. François Cauneau, ancien journaliste du Courrier vendéen, assure la rubrique sport de la chaîne.

⁴⁵⁰ Gérard Tual du Courrier de l'Ouest, Christophe Mazoyer de Ouest France.

⁴⁵¹ Ceci constituait une grande première pour Cholet Basket et le basket-ball en Maine et Loire.

⁴⁵² Presse Océan (Laurent Battarel), Ouest France (Olivier Charrier).

⁴⁵³ Nantes passion, journal municipal, Nantes Métropole : journal de la communauté urbaine, Loire-Atlantique : magazine du département.

Les agents de joueurs sont des parties prenantes dès l'accès du club à la troisième division nationale⁴⁵⁴. Le club traite avec une personne physique⁴⁵⁵ ou une personne morale⁴⁵⁶. Cette profession représente les intérêts et l'image du joueur auprès des divers interlocuteurs de sa vie sportive⁴⁵⁷. Elle négocie les contrats de toutes sortes⁴⁵⁸ et gère les carnets de rendez-vous. Une des dernières et non la moindre attribution est le conseil en carrière. Des années 1970 jusqu'au début du professionnalisme, une personne extérieure était jugée inutile quand le joueur n'avait pas à gérer différents contrats autres que son salaire, surtout s'il est un joueur mineur. Lorsque la dimension financière du joueur devient telle que la présence d'un professionnel en droit et finances s'impose alors interviennent des personnes très compétentes dans ces deux domaines. Depuis la fin des années 1990 certains joueurs français sont "défendus" par de véritables spécialistes.

Le club de Challans s'est dans un premier temps passé des services des agents, assurant seul sa détection et son recrutement. La donne change dans les années 1980, essentiellement pour les joueurs américains⁴⁵⁹. Aujourd'hui, l'ensemble des joueurs de l'équipe évoluant en Nationale 1 est sous contrat avec des agents sportifs. Le club verse à ces agents des commissions à l'occasion des opérations de recrutement des joueurs de son équipe première.

Le club de Cholet, dès son accès à la Nationale 3, s'est attaché les services de joueurs "mercenaires". James Sarno est le premier joueur américain du club⁴⁶⁰. Se succèdent ensuite des joueurs américains et plus récemment des joueurs étrangers. Cette succession de joueurs entraîne dans son sillage la présence de différents intermédiaires agents sportifs ou non pour des prestations de prospection⁴⁶¹ ou des prestations liées au recrutement. Pour les missions de "scouting", c'est-à-dire de prospection, le club est, la plupart du temps, en relation avec des

⁴⁵⁴ Compte tenu des différentes dénominations, cela peut correspondre à la division Nationale 3, la Nationale 2 ou la Nationale 1.

⁴⁵⁵ Le plus souvent jusqu'aux années 1990.

⁴⁵⁶ Tendances actuelles

⁴⁵⁷ à savoir les présidents de clubs, les annonceurs (publicité), la presse, etc.

⁴⁵⁸ embauche, publicités, interviews.

⁴⁵⁹ Graylin Warner, surnommé "le lévrier des mauges", joueur emblématique du club à la fin des années 1980 a été proposé par Philippe Ruquet, agent de joueurs considéré comme de numéro 2 en France derrière Didier Rose. Philippe Ruquet était un agent avec qui le président de Cholet Basket travaillait en toute confiance.

⁴⁶⁰ James Sarno, joueur américain blanc, est alors un joueur expérimenté, ayant principalement évolué en Nationale 1. Il a commencé sa carrière en France en 1973 au club du CRO Lyon.

⁴⁶¹ les sommes versées au titre de "scouting" ne constituent pas des commissions de transfert mais la rémunération de prestations de services. Au Cholet basket leur montant global peut devenir certaines années particulièrement notables : 21 343 K€ en 1997/1998 (140 000 F), 54 882 K€ en 1999/2000 (360 000 F) ou encore 62 504 K€ pour la saison 2000/2001 (410 000 F).

sociétés de droit américain⁴⁶². En matière de recrutement, le club verse des commissions aux agents sportifs. Ces agents sont souvent des sociétés⁴⁶³ de droit étranger avec représentant en France. Les commissions de transfert de joueurs, versées aux agents sportifs⁴⁶⁴ pour le recrutement de joueurs, représentent généralement 10 % du montant du contrat⁴⁶⁵ du joueur, versé par le club au joueur professionnel⁴⁶⁶.

L'Hermine de Nantes ne connaît les agents que depuis son accession à la Nationale 2. A partir de ce stade de la compétition, les agents se font plus pressent tant auprès des entraîneurs que des dirigeants. Les agents privilégient les pourparlers avec ces derniers étant supposés moins avertis que l'entraîneur. En 2007, pour se rattraper d'un mauvais "casting" l'année précédente, les agents avec lesquels traite le club proposent deux jeunes joueurs américains⁴⁶⁷ plus que talentueux pour la Pro B⁴⁶⁸.

3.2. L'arbitrage stratégique

L'arbitrage stratégique résulte de la confrontation des dimensions sportive, gestion du club et régulation. La variation de position du club au fil des saisons est susceptible de modifier simultanément ou isolément les différentes dimensions de la stratégie, et impacter en cela l'arbitrage stratégique.

⁴⁶² Le versement des sommes est réalisé en USD en une ou plusieurs échéances.

⁴⁶³ De droit américain, de droit espagnol, de droit italien.

⁴⁶⁴ Kenny Grant dispose de sociétés comme Global Prospect Inc., Championship Sports Group Inc., sociétés par l'intermédiaire desquelles Cholet Basket réalise le recrutement de James Blackwell (1997) ou encore Narcisse Ewodo (1999).

⁴⁶⁵ Durant les années 1995, certains agents comme Didier Rose pouvaient percevoir jusqu'à 20 % du montant du contrat. Pour le recrutement de James Blackwell, Cholet Basket verse 6000 USD à Global Prospect Inc. et la même somme à Impact Sports, montant global de la commission (12 00 USD) légèrement inférieur à 10 % du montant du contrat du joueur (125 000 USD sur 10 mois). Pour le recrutement de Narcisse Ewodo, Championship Sports Group Inc. perçoit du Cholet Basket 67 200 FF HT soit 10 % du montant du contrat (672 000 F sur 8 mois).

⁴⁶⁶ Français ou étranger.

⁴⁶⁷ A l'issue de la saison 2007-2008, le pivot de 2,06 m Rashuan Freeman est meilleur marqueur de la Pro B avec 19,8 points de moyenne par match. Le meneur de jeu Ken Tutt est en contrat avec l'agence américaine Strategic Sports, dont le grec Thanos Koukouravas est le représentant en France. Cette filiation explique la trajectoire de Ken Tutt après avoir quitté Nantes. Il évolue une demi-saison en Israël puis en Hongrie. Il joue actuellement à Chypre.

⁴⁶⁸ Le club connaît l'un de ses meilleurs classements à l'issue de la saison depuis plus de dix ans de présence en Pro B.

3.2.1. La dimension sportive

L'objectif sportif, l'ambition sportive et le leadership sont les éléments dominants de la composante "dimension sportive" de la stratégie.

3.2.1.1. L'objectif compétitif

L'objectif est la façon d'aborder la compétition déclinable en objectif compétitif mais aussi en objectif sportif. Le premier se traduit par une volonté de domination relative ou absolue sur les autres compétiteurs. Le second en est partiellement voire totalement dépourvue, la domination relevant plus d'un heureux hasard que d'une réelle volonté. Si l'objectif compétitif est présent pour les trois clubs de Challans, de Cholet et de l'Hermine de Nantes, seuls deux des trois clubs, Challans et l'Hermine de Nantes, connaissent un objectif sportif.

Le club de Challans est empreint dès 1963 d'un objectif compétitif fort. Cet objectif se traduit par une volonté d'atteindre l'élite de l'élite puis à partir de 1984 d'accéder aux compétitions européennes. A l'orée du professionnalisme, l'objectif compétitif est réduit à la participation parmi l'élite amateur. L'élite amateur semble être l'objectif compétitif prioritaire depuis 1993, et réaffirmé depuis 2008.

Le Cholet Basket admet pour seul objectif l'objectif compétitif. Sur l'ensemble de la période, c'est-à-dire depuis la création du club, l'objectif s'est toujours inscrit dans une volonté de faire partie de l'élite de l'élite, nationale et dans la mesure du possible européenne. L'objectif compétitif est d'autant plus ancré que le titre de champion de France lui échappe chaque année.

L'Hermine de Nantes admet, depuis 1977 un objectif compétitif. Avec son installation en 1992 comme club référent, l'objectif compétitif du club est de figurer parmi l'élite de l'élite. L'atteinte de cet objectif est traditionnellement déterminée sur critères sportifs. L'annonce par la Ligue Nationale de Basket-ball de la création future d'une Super Ligue permet d'entrevoir une concrétisation de l'objectif sur critères extra-sportifs. Cette alternative, née des critères sportifs ou extra-sportifs, s'offre au club inscrit en championnat de deuxième division

professionnelle comme une possibilité élargie de réalisation de son objectif compétitif. Le projet n'ayant pas encore abouti, le club de l'Hermine de Nantes reste pensionnaire en Pro B.

Le club de Challans connaît sur la période 1988-1993 un glissement d'objectif. L'objectif compétitif s'éclipse au profit d'un objectif sportif. Cela se traduit par un recentrage sur la formation des jeunes. Les résultats en compétition de l'équipe première passent en arrière plan.

Le club de l'Hermine de Nantes connaît un phénomène inverse de glissement d'objectif à partir de 1977. L'objectif sportif qui prévalait jusqu'alors, en décalage avec la réalité sportive du club, de la société locale et plus globalement de la société en général, fait place à un objectif directement orienté vers la compétition et les résultats sportifs.

L'objectif sportif est totalement absent du club de Cholet, ceci dès sa création. Cela tient des origines mêmes du club, étant bâti sur l'affirmation d'un objectif clair : l'atteinte de l'élite, ceci le plus rapidement possible.

3.2.1.2. Ambition

Avec l'affirmation d'une quelconque ambition, de sportif l'objectif se convertit en objectif compétitif. En conséquence, l'ambition trouve dans les résultats son propre accomplissement. Au demeurant, la position sur la pyramide sportive n'apparaît pas discriminante au sens où un club évoluant à un niveau modeste peut nourrir des ambitions sportives alors qu'un autre participant à un niveau de compétition supérieur peut n'en pas connaître. Dans le premier cas, l'ambition traduit le souhait du club d'évoluer dans des divisions supérieures. Dans le second cas, l'absence d'ambition atteste la satisfaction du club au regard de sa position au sein la hiérarchie sportive. L'ambition peut prendre une valeur comprise au sein d'une échelle allant d'une absence d'ambition à une ambition jamais assouvie. L'ambition conduit à la constitution d'un avantage compétitif suffisant à atteindre l'objectif compétitif.

Les trois clubs ont tous nourri au cours de leur histoire des ambitions d'excellence en adéquation avec leurs objectifs compétitifs. Le club de Challans s'est nourri d'une forte ambition, en a été totalement dépourvu. Le club de Cholet, l'ambition semble ne s'être jamais

tarie. Le club de l'hermine de Nantes tantôt se satisfait de sa position au sein de la hiérarchie compétitive, tantôt ambitionne l'atteinte d'échelons supérieurs.

Au club de Challans l'ambition s'est, lors de la période 1963-1971, axée sur l'atteinte par la constitution d'un avantage compétitif absolu de la première division nationale. Le club est animé sur la période 1993-2009 d'ambitions similaires, même si restreintes à l'accès à la première division amateur. Une fois cet objectif réalisé, un glissement d'ambition se traduit par la construction d'un avantage compétitif relatif, permettant au club de se maintenir au plus haut niveau. Au cours de la période 1984-1986, le club a au-delà du maintien parmi l'élite ambitionné par un renforcement de son avantage compétitif relatif de figurer parmi les cinq premières équipes françaises synonyme d'accès aux compétitions européennes. L'ambition du club de figurer parmi l'élite s'est estompée lors de la période de relégation.

Le club de l'Hermine de Nantes admet des ambitions analogues à celle du club de Challans, même si celles-ci ne se manifestent pas à l'identique. Avant 1977, l'ambition sportive de progresser dans les échelons de la compétition jusqu'à la première division professionnelle est presque étrangère au club. Une telle ambition accompagne le club depuis lors d'autant que le club n'a toujours pas réussi à construire un avantage compétitif absolu lui garantissant l'accès à la Pro A. A partir de 1990, l'ambition déclarée du club, alors en Nationale 3, est de jouer en Nationale 2. L'idée est de disposer de structures⁴⁶⁹ solides et de ne pas brûler les étapes. Le club attendra trois années supplémentaires avant d'accéder à la Pro B. Depuis lors, l'Hermine nourrit de fortes ambitions presque chaque année, mais est souvent contrainte de les revoir à la baisse.

Le club de Cholet est pour sa part distinct des deux autres. Le club connaît pour seule et unique ambition de figurer durablement parmi l'élite. La compétition, fondée sur le brassage annuel des clubs n'altère en rien l'ambition du Cholet Basket bien au contraire. L'ambition du club demeure d'autant plus intacte qu'il existe toujours des paliers à franchir. L'acquisition du titre de champion de France, la participation aux compétitions européennes constituent autant de sources de stimulation de l'ambition sportive pour le Cholet Basket.

⁴⁶⁹ L'étape est franchie la saison suivante 1991-1992. Le club finit premier de sa poule et accède à la Nationale 2.

3.2.1.3. Leadership

Un club sportif est sensible à compter parmi ses membres des individus capables de fédérer et d'obtenir l'adhésion de tous, d'attirer la confiance des joueurs, des entraîneurs, des pouvoirs publics. Ce type de leader, désigné dans la littérature anglo-saxonne comme le "*point man*", s'avère porteur d'un leadership indispensable à la création, la promotion et le maintien d'un club au plus haut niveau. Ce déterminisme humain pose la question de la place respective des mécanismes permettant l'avènement d'un leader susceptible de cerner les réformes, et des acteurs dont le savoir-faire politique⁴⁷⁰ permet d'être le moteur du changement. La place du dirigeant au sein du club peut être analysée du point de vue de son mode de désignation. D'un côté, le principe est l'élection par les sociétaires via un processus démocratique, de l'autre le principe se fonde sur la nomination parmi les associés⁴⁷¹.

Le club de Challans est traversé de deux types de leadership au cours de son histoire. Le leadership est en premier lieu porté par le Président du club à deux périodes différentes. Le leadership est en second lieu porté par l'un des entraîneurs emblématiques du club. Après avoir fait ses gammes pendant de nombreuses saisons, le club de Challans connaît un événement marquant avec l'arrivée à la présidence, lors de la saison 1963-1964, de Michel Vrignaud un important entrepreneur de travaux publics local. Cette date symbolise l'engagement dans une politique ambitieuse dont l'objectif est l'accession à l'élite nationale. Un deuxième leader, Jean Gaborit, gérant de société⁴⁷² à Challans, prend les rênes de la présidence du club après que celui-ci a connu les affres des relégations en cascade. Cette date symbolise le renouveau de la politique du club dans son ambition de reconquérir graduellement et patiemment une place parmi l'élite française. Entre ces deux périodes est apparu un autre type de leadership, cette fois-ci porté par Michel Gomez, entraîneur emblématique ayant porté le club vers les compétitions européennes⁴⁷³. La politique est résolument sublimée par une prodigieuse ambition d'excellence sportive.

⁴⁷⁰ au sens de « manière de gouverner ».

⁴⁷¹ la distinction entre élection par les sociétaires et nomination parmi les associés semble peu opérant en matière de leadership stratégique d'un club sportif.

⁴⁷² Laboratoire AVIMAR - Analyses Vétérinaires Industrielles du Marais.

⁴⁷³ Deux participations européennes à la Coupe Korac en 1985-1986 et 1986-1987.

La situation du club de Cholet semble apparemment plus simple. Un seul type de leadership notoire ressort de l'histoire du club. Ce leadership est à puiser dans les raisons même de la création du club. Le responsable de la section basket-ball, Michel Léger, du club omnisports de la Jeune France de Cholet est animé d'une farouche ambition d'excellence sportive et de haut niveau. Entravé dans son ambition, une décision collégiale de scission est prise. Ayant les coudés franches au sein d'un nouveau club, Michel Léger⁴⁷⁴, porté à la présidence en assume le leadership pendant 17 ans. La politique du club est le reflet d'une impétueuse⁴⁷⁵ ambition d'excellence.

Le club de l'Herminette de Nantes présente des caractéristiques similaires. L'histoire du club laisse apparaître un seul leadership porté par son président, Joseph Le Squère⁴⁷⁶. Après l'accès à la présidence en 1977, la politique du club prend un tournant véritable en 1990. Le leadership jusqu'alors modéré, s'affirme par une ambition d'excellence en adéquation avec la structuration du club. Le club, structuré autour de la formation et la sélection de jeunes joueurs talentueux, se trouvait contradictoirement "sans tête". L'équipe première résidait dans les profondeurs des championnats nationaux. L'objectif est alors associé à l'accession aux échelons supérieurs de la compétition. Ce tournant s'accompagne de l'affirmation d'un leadership asservi à une indéfectible quête de l'élite sportive. Le leadership n'est pas associé à une exubérante ambition d'excellence. Il repose sur une patience et une pugnacité dans l'atteinte des objectifs compétitifs fixés. La fin du leadership du président Le Squère coïncide avec une relative incapacité à mobiliser davantage de partenaires économiques à des fins d'augmentation du budget du club et *in fine* réaliser l'objectif de la montée en Pro A.

3.2.2. Dimension gestion

La dimension gestion se veut être la manière dont est géré le club. La gestion du club s'articule autour de la gestion de ses ressources à la fois humaines, financières et matérielles.

⁴⁷⁴ Michel Léger exerce la profession de géomètre expert. Il a entre autre occupé le poste d'adjoint chargé des finances à la municipalité de Cholet et de président de l'Office public d'aménagement et de construction (l'ex office public HLM).

⁴⁷⁵ vive, ardente, violente et rapide.

⁴⁷⁶ Lorientais d'origine, fils de douanier, Joseph Le Squère a grandi dans le quartier des bretons implanté à Nantes. Il entre au patronage de l'Herminette l'âge de 8 ans pour pratiquer le basket-ball. Joseph Le Squère, ayant poursuivi ses études jusqu'à sortir de l'école d'administration des Douanes de Paris, aujourd'hui inspecteur général des douanes, endosse les différents costumes du bénévoles - entraîneur, arbitre dirigeant - avant de prendre en 1977 la présidence du club pour en démissionner en janvier 2007.

Les ressources humaines sont d'autant plus importantes que l'activité du club est assimilée à une activité de service. La prestation, pour être assurée nécessite de disposer de ressources financières et des ressources matérielles. L'une des particularités de ce type de prestation de service tient de son caractère gracieux. Cela signifie que le service ne génère que marginalement la ressource financière dont il a besoin pour sa réalisation. De la même manière, la composition organique du service fait de la ressource matérielle une ressource qualifiable de support à la prestation. La position du club dans la hiérarchie sportive s'accorde d'un mode de gestion de ces différentes ressources.

3.2.2.1. Gestion des ressources humaines

La gestion humaine d'un club navigue entre une gestion de bénévoles et une gestion d'un personnel rémunéré. Avec l'élévation dans la hiérarchie compétitive, le club a tendance à privilégier les joueurs et l'entraîneur relativement aux bénévoles. Le club est confronté à des rythmes de renouvellement différenciés. D'un côté, l'accès au haut niveau demande au club une constante recherche de joueurs et d'entraîneur talentueux. D'un autre côté, le club peut compter sur la permanence et l'indéfectible présence d'une partie de ses membres⁴⁷⁷.

Le club de Challans s'est construit sur ce principe, la constante recherche de joueurs et d'entraîneurs talentueux. Après avoir sécurisé la pérennité de l'entraîneur, le club est allé chercher à l'extérieur les joueurs qu'il ne disposait pas en interne⁴⁷⁸. La filière nantaise s'est révélée être la principale source de recrutement. Au stade de la Nationale 2, le club a procédé à son premier recrutement de joueur américain. Le recrutement s'est déroulé en deux temps : la lecture du magazine "Converse"⁴⁷⁹ prolongé d'un déplacement aux Etats-Unis. En 1970, l'entraîneur se rend aux Etats-Unis pour superviser des joueurs préalablement repérés dans le magazine "Converse". Le Président du club fait quelques jours plus tard lui aussi le

⁴⁷⁷ Ceux que l'on a tendance à qualifier de bénévoles.

⁴⁷⁸ La ville de Challans ne comptait pas d'établissement scolaire de second cycle du secondaire (lycée). Les élèves étaient contraints à l'internat à la Roche sur Yon, ou à s'expatrier dans une autre commune de plus grande importance. Aujourd'hui, la commune de Challans compte deux lycées : le lycée François Truffaut ouvert en 1983 et le lycée privé Notre Dame. Le club se trouvait dans l'incapacité d'assurer la continuité de la formation du jeune joueur vers l'équipe première.

⁴⁷⁹ Le magazine Converse recensait l'ensemble des joueurs universitaires. Chaque joueur y était classé selon ses statistiques individuelles.

déplacement et prend la décision de recruter William Hetzel⁴⁸⁰. Ce premier joueur américain intègre l'équipe lors de la saison 1970-1971 et l'amène en Nationale 1. L'arrivée de joueurs étrangers impose la pratique d'une langue étrangère, notamment l'anglais. Les bénévoles constituent la cheville ouvrière du club. De leur abnégation émane la survie et la pérennité du club.

Le club de Cholet s'est rapidement tourné vers des joueurs talentueux pour assurer sa progression dans la hiérarchie sportive⁴⁸¹. L'ossature de l'équipe se modifie au fil des saisons et des montées. Seul un joueur a gravi tous les échelons jusqu'à la Nationale 1A. Thierry Chevrier arrive au club en 1977. Excellent "scoreur", le joueur fait partie du cinq majeur. La concurrence entre joueur et l'âge sonnent le glas de sa carrière qu'il poursuit en qualité d'entraîneur (Anjou Basket Club, Hermine de Nantes entre autre), puis aujourd'hui de directeur général du Cholet Basket depuis 2003. Le centre de formation pourvoit également l'équipe première de joueurs talentueux, à l'image d'Antoine Rigaudeau, Jim Bilba⁴⁸² ou encore Mickael Gelabale⁴⁸³. L'entraîneur compte pour beaucoup. Le club assure le recrutement d'entraîneurs susceptibles de porter l'équipe dans son ascension. Le Choletais Yves Ogier laisse sa place à Dennis Calzonetti⁴⁸⁴. Jean-Jacques Kériquel⁴⁸⁵ assure la progression de la Nationale 3 à la Nationale 2⁴⁸⁶. En quête d'un nouvel entraîneur, le club se tourne vers Tom Becker pour sa réputation de professionnel. Tom Becker est momentanément

⁴⁸⁰ Le choix de ce joueur tient d'un faisceau de raisons. Sportivement, il correspond aux attentes de l'entraîneur. William Hetzel est un joueur blanc issu de l'Université du Maryland, facteur important pour une ville comme Challans. Sur le plan sportif, le joueur n'est pas qualifié d'excentrique, il ne l'est pas plus dans la vie quotidienne. Par ailleurs, son intégration à Challans est facilitée par un désir de connaître la France, de pratiquer sa langue. Enfin, le frère de William Hetzel, joueur professionnel demeurant aux Etats-Unis sert de relais pour d'éventuels futurs recrutements. Son rôle était de repérer les joueurs de franchises de Cleveland et de Washington, les joueurs de l'Université du Maryland et les joueurs participants aux camps d'été.

⁴⁸¹ Durant les premières années, le journal interne du club s'intitule "Les 100 points", titre en soit révélateur des qualités supérieures des joueurs et de l'équipe au regard de ses adversaires.

⁴⁸² Jim Bilba fait ses débuts à Cholet de 1988 à 1992 puis connaît les clubs de Limoges (1992-1996), Villeurbanne (1996-2001), poursuit sa carrière en Grèce AEK Athènes (2001-2002), passe furtivement dans le championnat espagnol, un mois au Tau Vitoria (2002) avant de finir sa carrière de joueur à Cholet (2002 à 2007). Avec l'équipe de France, il est médaillé d'argent aux JO de Sydney en 2000. Depuis la saison 2008-2009, il occupe le poste d'entraîneur assistant à Cholet.

⁴⁸³ Mickaël Gelabale fait ses débuts à Cholet de 2001 à 2004 puis poursuit sa carrière en Espagne au Real Madrid (2004-2006). Il rejoint la franchise NBA des Seattle SuperSonics (2006-2007). Après une sévère blessure, il revient à Cholet fin 2009.

⁴⁸⁴ Premier entraîneur étranger du Cholet Basket, frère de Carmine Calzonetti joueur talentueux ayant évolué de 1970 à 1973 à l'ABC Nantes en Nationale 1. L'idée était

⁴⁸⁵ Celui là même à avoir porté le club de Challans au firmament.

⁴⁸⁶ Sentant poindre le passage au professionnalisme, et toute l'incertitude de l'emploi d'un entraîneur, Jean Jacques Kériquel préfère revenir en Vendée et y entraîner l'équipe de Saint Gilles Croix de Vie (qu'il fait accéder à la Nationale 2 la saison suivante 1985-1986).

débarqué en novembre 1986 pour mauvais résultats, alors même que le club participe au championnat de Nationale 1B. Laurent Buffart assure l'intérim pendant une semaine, le Président ayant entre temps rappelé Tom Becker. Le club en Nationale 1A compte sur un nouvel entraîneur⁴⁸⁷ pour présider aux destinées de l'équipe première. Depuis lors, le club veille au recrutement successif d'entraîneurs⁴⁸⁸ de renom pour maintenir le club parmi l'élite. Au demeurant, les bénévoles sont considérés comme les piliers du club. Le club amateur Cholet Basket autant que la société Cholet Basket reposent sur leur irréductible dévouement.

Le club de l'Hermine de Nantes s'est construit sur le principe de la formation de jeunes joueurs encadrés par des entraîneurs compétents présent au club depuis longtemps et de l'attachement des joueurs au club. A partir de la Nationale 2, le club entre dans un processus de renouvellement des joueurs et de l'entraîneur de l'équipe première. Le club gère des instabilités croissantes de joueurs et dans une moindre mesure de l'entraîneur⁴⁸⁹, et des stabilités de l'équipe dirigeante et des membres bénévoles.

3.2.2.2. Gestion financière

Ce qui caractérise le plus la gestion financière des clubs est probablement sa complexification croissante dans le temps et selon les niveaux de compétition. L'impératif de l'équilibre budgétaire auquel se soumet le club depuis sa création engendre une gestion comptable et financière dont la rigueur est rendue de plus en plus délicate. Sur cet aspect, le club sportif sort totalement de son cœur de compétences originel et est confronté à une comptabilité de club sportif⁴⁹⁰, non traditionnelle d'une entreprise. Le manque de rigueur de gestion de la part d'un club professionnel se répercute plus particulièrement dans les nombreux litiges sociaux

⁴⁸⁷ Jean Galle, entraîneur de l'équipe de France.

⁴⁸⁸ Le dernier en date Erman Kunter, joueur international turc (218 sélections), entraîneur de l'équipe nationale turque, entraîneur de l'ASVEL (Villeurbanne).

⁴⁸⁹ Luc Denis est l'artisan de la montée en Pro B, ensuite se succède tous les deux ou trois ans un nouvel entraîneur : Dominique Richard, Benoît Burgey, Thierry Chevrier, Damien Leyrolles, puis depuis 2005 Antoine Michon. Antoine Michon est un entraîneur particulier dans la mesure où il a effectué une grande partie de sa carrière au club de Challans, d'abord comme joueur de Nationale 1 (sous la direction de Michel Gomez), puis comme entraîneur du club de 1998 à 2005. Antoine Michon est l'un des artisans de la remontée du club de Challans en Nationale 1.

⁴⁹⁰ La comptabilité est ici le reflet de la spécificité de l'activité des clubs professionnels. Certains comptes de charges comme celui relatif aux "commissions de transfert de joueurs" qui enregistre les commissions versées aux agents sportifs à l'occasion des opérations de recrutement des joueurs de l'équipe professionnelle, et de produits comme celui lié aux "indemnités de transfert de joueurs" qui enregistre les indemnités versées au club par le club bénéficiant du transfert de joueurs de l'équipe professionnelle sont *de facto* absents de la comptabilité d'entreprise.

et fiscaux constatés au cours des différentes saisons. Cela se traduit par une faible anticipation des risques liés à la contractualisation et aux licenciements de joueurs et d'entraîneurs, mais aussi de la correcte appréhension des législations sociales et fiscales en vigueur. Les clubs font souvent l'objet de redressements fiscaux ou sociaux très importants pouvant mettre en péril leur avenir. Les coûts des litiges sociaux, transactions ou condamnations prud'homales, ainsi que les redressements et amendes fiscales pèsent lourdement sur les finances des clubs.

Sur le plan financier, les taux d'endettement progressent avec l'évolution ascendante du club vers le sommet de la pyramide compétitive. Cette situation traduit les tensions permanentes de trésorerie rencontrées par la plupart des clubs qui doivent recourir aux financements bancaires pendant plusieurs mois de la saison. Les tensions viennent des modes de financement de l'activité des clubs professionnels, subventions versées selon un calendrier arrêté, alors que les principaux décaissements sont fixes, avec des délais non négociables, les salaires représentant toujours plus de 50 % des charges.

Budgets des clubs⁴⁹¹

Obtenir des informations sur le budget des clubs est très délicat :

- Sur une série longue de près de cinquante ans, les archives font défaut pour les années les plus reculées⁴⁹². La Ligue nationale de basket-ball elle-même ne dispose d'archives qu'à partir de la saison 2000-2001.
- Les informations sont peu pertinentes lorsque le club évolue dans les championnats départementaux et régionaux.
- Les informations sont sensibles pour les clubs évoluant en divisions professionnelles compte tenu du modèle économique des clubs professionnels de basket-ball⁴⁹³.

Les comparaisons sont également rendues délicates :

- Au regard du passage au professionnalisme⁴⁹⁴, il n'y a aucune commune mesure entre un budget des années 1980 et un budget de la fin des années 1990.

⁴⁹¹ voir en Annexe 4.

⁴⁹² Il existe des trous voire une absence totale de données pour certaines périodes.

⁴⁹³ La part du financement des clubs par les collectivités territoriales dépassent les 50 % pour la Pro A, voire 80 % pour la Pro B, des recettes des clubs.

- S'ajoute à cela une question de retraitement des sommes selon l'unité monétaire considérée, en francs, constants et courants, en euros, constants et courants.

- Enfin, le budget concerne tantôt le club dans sa totalité, tantôt la section professionnelle. Cela signifie dans le premier cas que le budget se rapporte à l'ensemble des équipes alors que dans le second cas, le budget ne concerne qu'une seule équipe. Cette disparité particulièrement sensible pour les clubs professionnels rend la comparaison délicate.

Le club de Challans, pour avoir privilégié la dimension sportive⁴⁹⁵ au détriment du financier s'est trouvé en grandes difficultés. Ces difficultés étaient occultées tant que le club se maintenait au plus haut niveau voire en compétition européenne. En 1987, l'une des raisons du choix⁴⁹⁶ de la relégation en Nationale 2 est probablement à trouver dans ces difficultés financières. Le club s'est trouvé face à de sérieux problèmes financiers nés des exigences accrues d'un "sport professionnel". Au terme de plusieurs semaines d'incertitudes, un accord semble trouvé grâce à l'appui de deux investisseurs⁴⁹⁷, l'un s'engageant à éponger le déficit, le second procurant les fonds nécessaires à la saison sportive suivante. Le club annonce officiellement⁴⁹⁸ son maintien en Nationale 1. Moins de deux semaines plus tard⁴⁹⁹, le club décide de repartir en Nationale 2⁵⁰⁰.

Le club de Cholet a réussi à éviter cet écueil même lors de l'envolée des budgets à partir de 1992⁵⁰¹. La position du Cholet Basket est, dans le discours tout du moins, d'assurer un équilibre financier en sachant qu'avec la montée dans la hiérarchie sportive les rémunérations

⁴⁹⁴ Flambée des salaires à l'entrée des années 1990, et retour à partir des années 2000.

⁴⁹⁵ en tant que composante de l'arbitrage stratégique

⁴⁹⁶ compte tenu de son classement (10^e sur 12) à l'issue de la saison 1986-1987, Challans est maintenu sportivement. De droit, le club participait au championnat de N1A en 1987-1988. C'est sur décision du Conseil d'administration qu'il est demandé à la FFBB une rétrogradation en Nationale 2. Les dirigeants ont choisi l'arrêt de la participation du club en N1A.

⁴⁹⁷ dont les noms sont gardés secrets.

⁴⁹⁸ le 11 mai 1987.

⁴⁹⁹ le soulagement est de courte durée.

⁵⁰⁰ le président délégué du club explique, durant ce court répit, avoir eu la désagréable surprise de l'augmentation des prétentions des joueurs pressentis et contactés. L'équipe dirigeante se trouve placée dans l'impossibilité de former une équipe compétitive en Nationale 1A.

⁵⁰¹ voir Annexe 1

du personnel⁵⁰² représentent le premier poste de coût du club⁵⁰³. Le club de Cholet en bon gestionnaire n'engage aucunes dépenses pouvant déséquilibrer le budget. Le club s'est déterminé un budget idéal⁵⁰⁴ composé à 50 % de recettes propres, à 25 % de subventions et à 25 % de recettes de sponsoring⁵⁰⁵.

Le club de l'Hermine de Nantes a toujours su combiner harmonieusement gestion financière et dimension sportive. Son absence d'endettement et sa rigueur de gestion lui ont permis d'asseoir sa réputation auprès de la municipalité et de la LNB. Dès 1990, les dirigeants sont conscients que le club ne vit pas avec ses propres recettes. Les subventions des collectivités y contribuent. Au demeurant, le club ne tient pas à dépendre des subsides publics⁵⁰⁶. Il va chercher lui-même des financements privés pour assurer son équilibre budgétaire. La démission en janvier 2007 du président Joseph Le Squère tient pour partie d'un manque de recettes de sponsoring privé, incompatible à la poursuite d'une accession en Pro A. La gestion plus risquée des dernières années a amené le club à des difficultés financières inconnues jusqu'alors. Cette situation débouche sur la démission en 2009 du président Pierre Rougier, dans l'incapacité de défendre son budget prévisionnel pour la saison 2009-2010. Le club doit apurer un passif de 300 K€ en deux saisons dont les deux tiers la première année.

3.2.2.3. Gestion matérielle

La construction de la salle de Challans est décidée en 1964, entamée en juin 1965 pour être achevée en avril 1966. La salle est dotée d'un sol en moquette. Ce choix est un choix stratégique du président concourant à l'avantage compétitif. Le rebond d'une balle de basket sur la moquette est différent de celui sur du parquet, ce qui déroutait les équipes adverses n'étant pas habituées à ce bruit. En 1986, lors de la rénovation extension de la salle, la

⁵⁰² Il faut voir dans le terme rémunération une acception relativement large incluant salaires et traitements, charges sociales.

⁵⁰³ pour la saison 2006-2007, les charges de personnel (joueurs, entraîneur, personnel administratif) représentent 58 % du total des charges du club.

⁵⁰⁴ pour la saison 2006-2007, les produits sont répartis en 21 % de recettes propres (18 % de recettes match et 3 % autres produits), 45 % de recettes de sponsoring et 34 % de subventions.

⁵⁰⁵ Il faut rester prudent quant à la perception du montant du sponsoring sachant que le poste sponsoring est décomposé en sponsoring dit privé et sponsoring dit public. Pour la saison 2001-2002 ceux-ci s'élèvent respectivement à 727 K€ et 291 K€.

⁵⁰⁶ pour la saison 2006-2007, les produits se répartissent en 8 % de recettes propres (l'absence d'autres ventes de produits annexes tient de sa dévolution au club de supporters), 36 % de recettes de sponsoring et 56 % de subventions. Les charges de personnels (salaires et traitements, charges sociales) représentent 66 % du total des charges du club.

moquette est retirée pour un parquet, surface officielle de la pratique du basket-ball de haut niveau⁵⁰⁷.

Le club de Cholet est dès sa création doté par la municipalité d'une salle propre. Le club dispose de la salle Joachim Du Bellay. Il y organise ses entraînements et ses rencontres sportives. L'attractivité des matchs grandissant, la salle se trouve périodiquement submergée de spectateurs. Malgré des agrandissements réalisés en 1984, la salle s'avère inadaptée à l'accueil d'un nombreux public pour les rencontres de haut niveau. Durant l'été 1986, un parquet et de nombreuses places assises sont installés dans l'une des salles du parc des expositions de la Meilleraie. L'expérience s'avère concluante, puisque la municipalité décide le 3 juillet d'aménager définitivement une nouvelle salle de sports de grande capacité en places assises. En septembre 1987, le club déménage pour son match d'ouverture au parc des expositions de la Meilleraie où en l'espace de deux mois une salle a été spécialement aménagée. Ce n'est pas une simple salle mais véritablement un complexe sportif doté d'un parking et d'une large capacité de stationnements. Depuis lors, le club demeure pensionnaire de "La Meilleraie".

La construction de la salle en 1960 marque un tournant dans l'histoire de l'Hermine. En 1958, le club organise la pratique sur un terrain en plain air. Avec l'accroissement du nombre de joueurs, le terrain en terre battue arrive à saturation rendant les conditions d'entraînement et de compétition de plus en plus précaires⁵⁰⁸. A partir de 1960, la pratique du basket-ball à l'Hermine s'organise définitivement en intérieur⁵⁰⁹. La salle Sainte Marthe devient ainsi la première salle de sports privée de Nantes⁵¹⁰. Son financement est assuré pour partie par les paroissiens pour partie par les membres de la section basket de l'Hermine. Les autorités de la paroisse et la section basket de l'Hermine chacun de leur côté ont fait un emprunt pour faire construire la salle⁵¹¹. Le financement de la salle est donc assuré par les paroissiens et les membres de l'Hermine. D'importants travaux de rénovation et d'équipement ont depuis été réalisés. La salle est dotée en 1986 de locaux annexes. En 1989, un parquet est posé sur le terrain en béton. La réfection de la toiture et des travaux d'isolation achèvent de retirer à la

⁵⁰⁷ Le parquet est la surface la moins traumatisante pour les joueurs.

⁵⁰⁸ Clémence des conditions climatiques, mauvais rebonds d'un terrain bosselé, traçage du terrain à la chaux, etc.

⁵⁰⁹ Un terrain en dur, des vestiaires, des tribunes, une table de marque fixe, etc.

⁵¹⁰ En 2009, le parc des équipements sportifs nantais est encore pour partie détenu par les autorités religieuses.

⁵¹¹ L'emprunt des autorités religieuses a été comblé par la vente de la colonie Sainte Anne à Tharon. L'argent prêté par les adhérents, des sommes importantes pour certains, a été intégralement remboursé ultérieurement.

salle Sainte Marthe l'aspect froid et rudimentaire antérieur. Le réaménagement de 1990⁵¹² porte la capacité de la salle à 750 places dont 550 assises. A partir de 1992, l'Hermine occupe le Palais des sport de Beaulieu, doté de près de 5000 places.

3.2.3. Dimension régulation

La régulation s'entend ici de deux manières. La régulation interne autant que la régulation externe vont participer de l'arbitrage stratégique.

3.2.3.1. Régulation interne

La régulation interne intervient au regard de l'histoire, de l'identité et de la culture du club. Ces trois aspects se modifient alors que s'opèrent des changements au sein du club. Ces changements sont de plusieurs ordres : dénomination sociale, structure juridique, siège social et équipement sportif⁵¹³. Les trois clubs ont connu de tels changements.

Le siège social et l'équipement sportif jouissent d'une place particulière au sein d'un club. Le siège social est le centre du pouvoir administratif du club, le lieu autour duquel s'organise l'ensemble de la pratique. Dans bien des cas, en particulier celui des clubs les plus modestes, le siège se résume à une simple adresse administrative fournie par nécessité légale⁵¹⁴. A l'inverse, le siège peut devenir la vitrine du club⁵¹⁵, véritable pôle symbole de son pouvoir, de son prestige et de son dynamisme. Le siège social incarne le lieu où s'organise en amont et en aval la pratique sportive. A l'évidence, le siège se voit déserté lors du temps de la pratique⁵¹⁶. Il en découle que plus que le siège social l'équipement sportif apparaît comme le lieu central du club, quels que soient son niveau, son importance et son ambition. L'équipement sportif s'associant totalement à la trajectoire de vie du club l'oriente et la réfléchit tout en même

⁵¹² Travaux réalisés avec l'aide de la mairie de Nantes et du Conseil général de la Loire Atlantique.

⁵¹³ L'équipement sportif a été présenté comme relevant de la gestion matérielle. Il est surtout, dans le cadre de cette thèse, comme un élément de régulation interne dans la mesure où la salle est un élément fort d'identification du club, dans son histoire et son identité.

⁵¹⁴ L'exigence des textes officiels se limite à l'existence d'une adresse postale de référence sans plus de précision. Fréquemment le lieu de résidence du président, l'adresse de la mairie ou celle de l'équipement sportif principal tiennent lieux de siège social. Le siège se pose comme une donnée initiale et fondatrice qui, par la suite, évolue rarement voire jamais.

⁵¹⁵ le siège social est souvent le centre de la mémoire du club par le biais de l'exposition, plus ou moins ostentatoire, des trophées et des articles rappelant les moments forts de l'Histoire du club.

⁵¹⁶ à l'exception de celui situé au sein même de l'équipement sportif.

temps à travers sa modernisation, sa relocalisation voire sa dénomination. Ce lieu focalise toutes les attentions de façon aussi éphémère que régulière. Tous les quinze jours⁵¹⁷, le temps d'un match, l'équipement sportif devient l'unique lieu dans lequel la pratique devient, à bien des égards, un spectacle.

A côté du siège social, centre administratif, l'équipement sportif se présente comme le cœur névralgique du club. Si le siège social est le garant de la sauvegarde et de la diffusion du patrimoine du club, l'équipement sportif est le lieu où se déroulent les moments forts de la vie du club. L'équipement sportif représente un pôle attracteur fort vers lequel converge l'ensemble des acteurs du club. Les joueurs y réalisent leur pratique, coordonnée par les dirigeants, sous les encouragements du public. Lors des matches décisifs pour l'accession⁵¹⁸, l'affluence est telle que la jauge de l'équipement s'avère souvent insuffisante à accueillir tout le public. Les collectivités en sont propriétaires après l'avoir financé. Les sponsors s'y exposent par les panneaux publicitaires affichés et les places réservées. Les médias y viennent pour puiser leur matière première dont ils se chargent de faire le relais.

Chaque club au cours de son histoire s'est vu changer de dénomination sociale. Après une longue période de stabilité, le changement de nom intervient en réponse à une situation particulière avant de se restabiliser. Le club change de nom pour se démarquer d'une structure antérieure, pour rappeler son attachement à un territoire ou à une entreprise. La situation s'étant normalisée, le nom ne change plus.

Le club de Challans conserve son nom de longues années, malgré des tensions récurrentes entre les dirigeants de la section basket-ball et ceux du club omnisports. Le club de Challans connaît une période critique de deux années avec trois changements de dénomination. Cette période correspond à la première phase de descente du club en Nationale 2 puis en Nationale 4. Le club revêt un nom conforme tant à son ancrage local qu'à l'échelon régional auquel il se situe. Le nom change ensuite avec l'apparition du nom du département au côté de celui du club. La position du nom du département en fin puis en tête correspond à l'enracinement du club dans un département et aux hautes sphères de la pyramide compétitive. Le club s'est

⁵¹⁷ L'organisation est ainsi faite que les rencontres sportives se déroulent un week-end sur deux à domicile.

⁵¹⁸ Il en irait de même pour les matches qualifiés de derby opposant deux clubs proches géographiquement.

totallement démarqué de ses origines en tant que section basket-ball du patronage omnisports de l'Etoile Sportive du Marais.

Tableau 41 : Les appellations du club de basket de Challans (85) de 1936 à 2009

Saisons	Appellations	Sigles
1936-1987	Etoile sportive du Marais	ESM
1987-1988	Challans Basket Club Vendée	CBCV
1988-1989	Vendée Basket Challans	VBC
1989-1996	Basket-ball Challans	BBC
1996-2004	Basket-ball Challans Vendée	BBCV
2004-2009	Vendée Challans Basket	VCB

Source : Vendée Challans Basket, 2009

Le club de Cholet ne connaît au cours de son histoire que deux dénominations : Cholet basket et Pitch Cholet Basket. Le changement de nom est un intermède de deux années durant lesquelles le club endosse le préfixe Pitch en rapport au produit de son sponsor principal : les Brioche Pasquier. Le club retrouve ensuite son nom historique tout en conservant son sponsor.

Tableau 42 : Les appellations du club de basket de Cholet (49) de 1975 à 2009

Saisons	Appellations	Sigles
	Jeune France (section Basket)	JF
1975-1992	Cholet Basket	CB
1992-1994	Pitch Cholet Basket	
1995-2009	Cholet Basket	CB

Source : Cholet Basket, 2009

Le club de l’Hermine de Nantes connaît au cours de son histoire récente deux changements de nom. Le premier changement en 1998⁵¹⁹, l’Hermine de Nantes devient l’Hermine de Nantes Atlantique, est effectué pour affirmer l’attachement du club à sa région. Une autre raison peut être trouvée dans la part du financement du club par le département de la Loire Atlantique. Le second changement intervient au moment où le club est en Pro B pour créer une entité spécifique à la gestion de sa section professionnelle et ainsi marquer une distinction d’avec la section amateur. Cohabitent alors deux noms : l’Hermine de Nantes Atlantique pour la section amateur, l’Hermine de Nantes Atlantique Pro pour la section professionnelle.

Tableau 43 : Les appellations du club de basket de Nantes (44) de 1943 à 2009

Saisons	Appellations	Sigles
1943-1998	L’Hermine de Nantes	
1998-2005	L’Hermine de Nantes Atlantique	
2005-2009	L’Hermine de Nantes Atlantique Pro	

Source : l’Hermine de Nantes, 2009

⁵¹⁹ Parution au Journal officiel de la république française le 14 septembre 1998.

Chaque club au cours de son histoire s'est vu changer de structure juridique. Ce changement juridique marque l'éclatement du club en deux structures distinctes, l'une en charge de la section amateur, l'autre du secteur professionnel. Une troisième structure peut voir le jour pour le centre de formation. Les statuts ne sont pas obligatoirement modifiés lorsque le club change de nom. Le club de Challans a changé de statuts autant de fois que de nom. Le premier changement de structure juridique s'effectue pour affirmer une autonomie vis à vis du club omnisports de l'Etoile Sportive du Marais. Dans tous les cas le club conserve une structure associative. Le club de Cholet change de statut en 1992⁵²⁰ lors de son passage en SAOS. Le lien avec l'association est maintenu dans la mesure où l'association est propriétaire de 51,15 % des parts sociales. Face à l'obligation faite aux clubs de Pro A de disposer d'un centre de formation, Cholet basket crée une nouvelle association en 1990 à cet effet⁵²¹. Le centre de formation existant ne dispose jusqu'alors d'aucune personnalité juridique propre. Le club de l'Hermine de Nantes a adopté le mode associatif lors de la création en 2005 de sa structure en charge du secteur professionnel. La raison de ce choix tient d'une part à dissocier le secteur amateur du secteur professionnel aux fins de faciliter la gestion des deux entités, d'autre part de la contrainte de conserver le statut associatif du fait du soutien massif des collectivités.

Les modifications de statuts vont tous dans le sens d'une modification de l'organe de décision. Les modifications des statuts associatifs portent notamment sur la composition du conseil d'administration ou une proportion de siège voire la majorité de sièges doit être occupée par des membres représentant les partenaires économiques. Ce type de modification transforme la structure de décisions par exclusion des adhérents du conseil d'administration sous le simple fait de leur position socio-économique. Le fait de ne pas être partenaire économique du club s'avère discriminant. De la même manière la transformation du club en deux entités dont l'une en charge du secteur professionnel adopte le statut de société commerciale marque une rupture des processus décisionnels. Dans un club à statut juridique de société, la collégialité des décisions, prises en Conseil d'administration, repose sur le principe de la détention de parts sociales et de la cooptation. Dans le cas d'un club à statut juridique d'association, la prise de décisions en conseil d'administration et en assemblée générale repose sur le principe de l'adhésion et l'engagement volontaire. Le principe de

⁵²⁰ Enregistrement au registre du commerce et des sociétés d'Angers le 29 janvier 1992.

⁵²¹ Déclarée à la sous-préfecture de Cholet le 25 juillet 1990.

l'adhésion et l'engagement propre à l'associationnisme est remplacé par la détention de parts sociales et la cooptation.

Chaque club au cours de son histoire s'est vu changer de lieu de rencontre sportive. Dans la majorité des cas, les clubs ont été amenés à transférer leur lieu de déroulement des rencontres sportives de leur équipe première. Ce transfert intervient la plupart du temps en réponse à une insuffisante capacité d'accueil dès lors que le spectacle sportif de ponctuel devient régulier. Après une période d'adaptation, la situation revient en ordre.

Tableau 44 : Les salles successives des trois clubs

Challans	Cholet	Nantes
Michel Vrignaud (depuis 1965)	La Meilleraie (depuis 1987)	Palais des Sports de Beaulieu (depuis 1992-1993)
	J. Du Bellay (jusqu'en 1987)	Salle Sainte Marthe (jusqu'en 1992)
2.420 places	5.191 places	4.894 places

Cholet Basket quitte sa salle Du Bellay pour rejoindre la salle du parc des expositions de la Meilleraie⁵²² au moment de son accession en Nationale 1A. L'installation du club à la Meilleraie devient définitive après une année d'expérimentation nécessaire à la validation de cette nouvelle option. Le maintien à Du Bellay ou le transfert à la Meilleraie nécessitait dans les deux cas un aménagement indispensable. La décision du transfert entérinée, l'aménagement d'une salle dans une aile du Parc des expositions s'est réalisé en un temps record, deux mois, pour délivrer un équipement neuf à l'ouverture de la saison 1987-1988. Le club occupe depuis lors la même salle.

L'Hermine de Nantes connaît un scénario similaire et glisse de sa salle historique de la butte Sainte Anne dont la paroisse est pour partie propriétaire au Palais des sports de Beaulieu à

⁵²² d'une jauge de 5.191 places assises

l'ouverture de la saison 1992-1993. Alors que la construction de la salle Sainte Marthe⁵²³ marquait en 1960 la consécration de la prédominance de la section basket-ball au sein du patronage, le déménagement de 1992 consacre le club comme l'équipe de basket-ball la plus forte de Nantes, retour de l'histoire. Suite à la liquidation judiciaire du Nantes Basket Club la saison précédente⁵²⁴ - 1991, la salle du Palais des sports de Beaulieu était en manque d'équipe résidente. L'Hermine jusqu'alors en Nationale 2 dispose d'une salle d'une jauge de 4.894 places. En tant que club phare du basket nantais, l'Hermine accueille toujours en 2009 les rencontres au Palais des sports de Beaulieu.

Le scénario de Challans est sensiblement différent des deux autres clubs dans la mesure où le club s'est doté dès 1965 d'une salle d'une telle capacité qu'il ne l'a jamais quittée depuis. Après quelques remaniements mineurs la jauge actuelle permet l'accueil de 2.420 spectateurs.

Le siège social est un des éléments de l'identité du club. Chacun des trois clubs a connu au cours de son histoire un transfert de son siège d'un lieu à un autre. Tous, pour des raisons différentes, se sont dotés d'un siège extérieur au domicile d'un des membres dirigeants.

Le club de Challans disposant très tôt d'un équipement sportif d'envergure⁵²⁵ en a profité pour y installer son siège social. Ce siège a été transféré dans des locaux loués en ville lors de la décennie 1980 pour réintégrer ensuite un local de l'équipement sportif dédié à cet effet.

Le Cholet Basket s'est dès son origine bâti son propre siège social⁵²⁶. Après un déménagement rue de la Rochefoucauld, le club lève des fonds nécessaires à la construction en 1991 de ses locaux administratifs intégrés à un bâtiment de plus grande envergure⁵²⁷. Le bâtiment de la rue Marcel Prat⁵²⁸ accueille en un même lieu les sièges de la section professionnelle du Cholet Basket et de sa section amateur.

⁵²³ La capacité d'accueil de la salle Sainte Marthe dans un premier temps n'excède pas 300 spectateurs avant d'être portée à 750 spectateurs comme évoqué antérieurement.

⁵²⁴ à l'issue de la saison 1990-1991

⁵²⁵ ce qui était d'autant plus rare à l'époque pour une commune de 5.000 habitants

⁵²⁶ Originellement, le siège du Cholet Basket est établi 133 rue Nationale. Quelques mois plus tard, le siège est domicilié de façon transitoire (de décembre 1975 à décembre 1976) 41 rue Saint Bonaventure avant de rejoindre le 16 rue de la Rochefoucauld.

⁵²⁷ Le bâtiment d'une superficie de 3.074 m² comprend au rez-de-chaussée une salle de restaurant, une cuisine, un bar et annexes, des vestiaires, ainsi que deux bureaux et à l'étage quatre autres bureaux et une salle de réunion.

⁵²⁸ La rue Marcel Prat dispose d'un côté des bâtiments administratifs, de l'autre de la salle de la Meilleraie.

L’Hermine de Nantes disposait dès son origine de son propre siège social dans des locaux de la paroisse Sainte Anne à Nantes⁵²⁹. En 1992, le siège social suit l’équipe première pour s’installer dans des locaux administratifs aménagés au Palais de sports de Beaulieu⁵³⁰. Le dédoublement de siège social est réaffirmé lors de la création de l’Hermine de Nantes Atlantique Pro. Le siège au Palais des sports de Beaulieu ne concernera que l’équipe professionnelle alors que le siège rue Sainte Marthe sera dédié à l’ensemble de la section amateur.

3.2.3.2. Régulation externe

Tout en reconnaissant une autonomie au mouvement sportif, l’Etat marque de son empreinte les structures sportives par la nature juridique ou économique de ses modes de régulation. Le sport professionnel n’échappe pas à l’intervention de l’Etat où les régulations tendent à maintenir l’unicité du sport face à une montée croissante de l’économique et de ses velléités d’autonomisation. La régulation externe ici considérée se manifeste par trois aspects : une tendance à la professionnalisation des personnes et des structures, la définition d’un cadre juridique par les pouvoirs publics, la détermination par les instances sportives de règles et d’une réglementation adaptées.

3.2.3.2.1. Le professionnalisme

Le phénomène de professionnalisation imprègne les individus et les structures⁵³¹. Le professionnalisme est un facteur de régulation externe dans la mesure où il oblige les clubs à intégrer des pratiques absentes du sport amateur. Certains clubs absorbent sans difficulté cette nouvelle donne, alors que d’autres ne la surmonte pas. En ce sens, le professionnalisme est un facteur de régulation externe participant de l’arbitrage stratégique.

En 1985, le professionnalisme arrive à grands pas. En 1989, il a réussi sa mutation. Les clubs de Challans et de Cholet connaissent cette mutation, mais ne la négocie pas de façon

⁵²⁹ 3 rue Sainte Marthe.

⁵³⁰ rue Tardieu

⁵³¹ voir à ce sujet le chapitre 1 et les propos sur la relation entre phénomène de professionnalisation et niveau de structuration des clubs.

identique. Les prémices d'un professionnalisme s'enracinent tant à Challans qu'à Cholet. Au-delà des joueurs et des entraîneurs les clubs se sont structurés en s'attachant les services d'une équipe médicale pour veiller à la bonne santé des joueurs et d'un personnel administratif à commencer par un directeur ou manager général. A Challans, une équipe médicale composée d'un kinésithérapeute, d'un médecin est présente dès 1974. A Cholet, la présence d'un kinésithérapeute apparaît indispensable à partir de 1983⁵³². Complémentairement un directeur général vient suppléer, dès la saison 1987-1988, le président de Cholet Basket dans l'accomplissement d'un certain nombre de tâches. Le comportement des clubs de Challans et de Cholet diffère lors du basculement du basket-ball dans le professionnalisme. Alors que Challans a une attitude passive le conduisant à quitter le haut niveau, le club de Cholet a quant à lui une attitude proactive lui offrant les conditions de son accès et son maintien parmi l'élite. De son côté, le club de l'Hermine de Nantes connaît plus tardivement l'ère du professionnalisme. Dans les trois cas, le professionnalisme a influé sur la stratégie et sa validité.

3.2.3.2.2. La régulation étatique

L'Etat pose une régulation première dans la liberté d'association en groupements sportifs. Le principe de l'associativité des groupements sportifs est très tôt posé comme le principe général. Le régime de la Loi du 1^{er} juillet 1901 qui régit le contrat d'association demeure extrêmement souple offrant une vraie liberté à la société civile de se prendre elle-même en charge. Par la reconnaissance législative et réglementaire l'Etat offre ainsi un cadre sur la base duquel peuvent se déployer les groupements sportifs. Les clubs sportifs peuvent se former librement et sans contraintes au regard de la loi du 1^{er} juillet 1901, la constitution des clubs sportifs reposant essentiellement sur l'initiative privée. Les trois clubs sont, à leur origine créés sous forme associative. Chacun d'entre eux dispose de statuts déposés en préfecture⁵³³.

La régulation économique conduit principalement à l'encadrement du régime des aides de l'Etat au sport. L'un des points incontournables pour les clubs réside dans la notion

⁵³² A partir de 1988, le club dispose d'une commission médicale. Elle comprend trois médecins - les docteurs Charles-Hélène, Griffon et Guilloteau et un kinésithérapeute, présent à l'entraînement et se déplaçant avec le club.

⁵³³ Le club de Challans est enregistré au bureau des associations de la sous préfecture des Sables d'Olonne. Le club de Cholet est enregistré au bureau des associations de la sous préfecture de Cholet. Le club de l'Hermine de Nantes est enregistré au bureau des associations de la préfecture de Nantes.

d'agrément. En effet, la législation en matière de sport prévoit que seuls les clubs agréés peuvent bénéficier de l'aide de l'Etat. L'agrément ouvre l'accès à tous les clubs à différentes formes d'aide (dotations financières, en personnel, en infrastructures sportives).

Loin d'ignorer l'évolution du contexte économique, le cadre législatif applicable aux clubs s'est transformé. Les audiences, la récurrence des difficultés économiques et financières, la multiplicité des affaires ont conduit la puissance publique à définir un cadre juridique plus adapté que celui de l'association. L'association sportive dont les recettes de manifestations payantes ou dont les rémunérations dépassent un seuil⁵³⁴ a l'obligation de constituer une société commerciale⁵³⁵. Le club "professionnel" se constitue sous la forme soit d'une entreprise unipersonnelle sportive à responsabilité, d'une société anonyme à objet sportif, soit d'une société anonyme sportive professionnelle⁵³⁶. Le club de Cholet est le seul des trois clubs à s'inscrire dans cette tendance, endossant successivement le statut d'association à statuts renforcés, de SAOS puis de SASP⁵³⁷.

Les fonctions régaliennes de l'état l'amène à garantir la sécurité des personnes dans les lieux publics. Suite au drame de Furiani en mai 1992⁵³⁸, l'Etat est intervenu⁵³⁹ dans le domaine de la sécurité des équipements et des manifestations sportives. L'obligation de ne prévoir dans l'enceinte sportive que des places assises va avoir une incidence directe sur la gestion financière des clubs. Par cette limitation du nombre de places assises et donc d'entrées payantes, le club va en conséquence accuser une réduction de ses recettes guichet.

Pour les clubs, l'organisation d'un point de vente de boissons, liée à une manifestation est l'occasion de créer un événement convivial. Bien souvent, il s'agit aussi d'un moyen essentiel

⁵³⁴ En 2009, seuils de 1,2 millions d'euros et de 0,80 millions d'euros.

⁵³⁵ La loi n° 99-1124 du 28 décembre 1999 a défini les régimes juridiques applicables aux sociétés commerciales

⁵³⁶ Une dérogation est faite aux clubs constitués en sociétés d'économie mixte sportive locale antérieurement au 29 décembre 1999.

⁵³⁷ Association à statuts renforcés en 1991, SAOS en 1992 et enfin SASP en 2006.

⁵³⁸ La catastrophe de Furiani s'est produite lors de la demi-finale de la Coupe de France opposant le FC Bastia à l'Olympique de Marseille (5 mai 1992). L'importance de ce match pour le peuple corse était telle que les dirigeants du club ont décidé d'agrandir la tribune Nord de façon provisoire, augmentant ainsi la capacité du stade de quelque 10000 places. Des problèmes de conception, de double billetterie et de négligence lors de l'exécution ont conduit à l'effondrement partiel de cette tribune. 17 personnes ont péri et environ 2.000 ont été blessées. Les responsabilités n'ont jamais été clairement établies.

⁵³⁹ La loi n°92-652 du 13 juillet 1992 vient compléter la loi n°84-610 du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives.

de financer ses activités normales. Depuis 1991⁵⁴⁰, l'exploitation temporaire d'un débit de boissons communément désigné sous le terme de "buvette" est juridiquement encadrée par la réglementation administrative des débits de boissons. Si la vente de boissons alcooliques dans les enceintes sportives est interdite⁵⁴¹, le Maire peut accorder aux clubs des dérogations temporaires⁵⁴² pour la vente des boissons⁵⁴³ dans les limites de 10 autorisations annuelles.

L'encadrement de la vente de boisson va avoir *de facto* une incidence sur les recettes des clubs⁵⁴⁴ tirées de la buvette. A la fin des années 1980, le club de Cholet pouvait payer le salaire d'un Américain grâce aux bénéfices générés par la vente du rosé à la buvette⁵⁴⁵.

En matière de formation, l'Etat et les fédérations sportives délégataires investies d'une mission de service public ont la responsabilité commune⁵⁴⁶ de formation⁵⁴⁷ des jeunes sportifs, entre autre à travers les centres de formation agréés⁵⁴⁸ des clubs professionnels. Ainsi, les centres de formation⁵⁴⁹ des clubs professionnels⁵⁵⁰ constituent des structures d'accueil et d'entraînement de jeunes sportifs⁵⁵¹ susceptibles de signer, à l'issue de leur cursus de formation, un contrat de travail au sein d'une équipe professionnelle. La possession de l'agrément conduit les centres de formation des clubs professionnels à respecter un cahier des charges⁵⁵² établi par la fédération française de basket-ball. Le club de Cholet a anticipé

⁵⁴⁰ Selon la loi du 10 janvier 1991, dite loi Evin, la vente de boissons alcoolisées est interdite dans les stades, les salles d'éducation physique, les gymnases et, d'une manière générale, dans tous les établissements d'activités physiques et sportives (c. déb. boissons, art. L49-1-2).

⁵⁴¹ art. L 3335-4 du code de la santé publique

⁵⁴² d'une durée de quarante-huit heures au plus

⁵⁴³ des boissons de deuxième (boissons fermentées non distillées : vin, cidre, bière) et troisième groupes (vin doux, apéritifs ne titrant pas plus de 18° d'alcool pur)

⁵⁴⁴ plus encore pour le Cholet Basket plus que pour les deux autres.

⁵⁴⁵ Des données chiffrées du Chiffre d'affaires relatives au poste "Vente de marchandise" regroupent le produit des ventes effectuées par la "buvette" et la "boutique". (297 KF en 95/96, 404 KF en 97/98, 429 KF en 99/2000, 49 K€ en 01/02). Leur distinction n'est de ce fait pas réalisable.

⁵⁴⁶ Le souci est non seulement de protéger le jeune sportif en lui offrant les meilleures conditions possibles pour favoriser son épanouissement, mais également de protéger le club formateur dont l'investissement financier pour animer un centre de formation de qualité est relativement élevé.

⁵⁴⁷ Sportive et scolaire

⁵⁴⁸ L'article L.211.4 du Code du Sport prévoit une procédure d'«agrément par l'autorité administrative» (le ministère chargé des sports) pour tout centre de formation de club professionnel.

⁵⁴⁹ La gestion du centre de formation est de la responsabilité soit de l'association support, soit de la société créée par cette dernière pour la gestion de son secteur professionnel

⁵⁵⁰ Seuls les clubs de Pro A ont l'obligation d'un centre de formation. Ceci n'empêche en rien leur création par d'autres clubs de niveau inférieur.

⁵⁵¹ âgés de 14 ans au moins

⁵⁵² le cahier des charges précise l'effectif maximal des jeunes du centre, les modalités de l'enseignement scolaire, de la pratique sportive, du suivi médical, les conditions d'hébergement, de restauration, la nature des installations sportives et enfin la qualification des personnels d'encadrement du centre.

l'officialisation des centres de formation⁵⁵³. Le club de Challans et celui de l'Hermine de Nantes, tous deux hors secteur professionnel, avaient assis leur fonctionnement sur la formation des jeunes joueurs. A Challans, le centre de formation est présent dès 1985. Son mode de fonctionnement est aligné sur la réglementation imposée aux seuls clubs de Pro A. A l'Hermine de Nantes, la présence d'un centre de formation s'inscrit dans la politique de formation du club.

Le dispositif étatique de régulation du sport ne se limite pas aux structures mais également aux personnes. L'intervention de l'Etat dans le sport professionnel est venue garantir les relations de travail des sportifs. Le respect des règles de droit du travail et du droit social demeure une pierre angulaire du sport professionnel. Depuis 2005, la convention collective de basket-ball est venue aménager le cadre général. Dans la même veine, l'Etat est venu encadrer l'activité d'agents de sportifs⁵⁵⁴. Les intermédiaires ou agents sportifs sont des acteurs utiles aux clubs. L'exercice de l'activité est soumis au pouvoir délégué de la fédération française de basket-ball et doit répondre à des exigences en termes de connaissances dans le domaine juridique⁵⁵⁵ et sportif⁵⁵⁶. L'autorisation fédérale est matérialisée par la délivrance, par période de trois ans, d'une licence d'agent sportif⁵⁵⁷. Le montant de la rémunération perçue par l'intermédiaire est lui directement encadré par la puissance publique, ne pouvant excéder 10 % du contrat versé que par l'une des parties. Cette position du législateur est venue assainir les relations des clubs avec les intermédiaires et agents et interagir indirectement sur la santé financière des clubs. Au Cholet basket, le recours à des intermédiaires s'est par exemple vu clarifié voire supprimé.

La régulation économique concerne également les relations des collectivités territoriales avec les clubs. Les collectivités territoriales ont toute liberté pour définir leur politique en matière de sport de haut niveau. Toutefois, la régulation économique étatique marque de son

⁵⁵³ L'idée germe en 1984 de faire venir et de réunir en un même lieu les meilleurs jeunes de Maine et Loire à Cholet. Le centre s'ouvre ensuite sur la filière avec les Antilles dont Jim Bilba sera l'un des illustres représentants.

⁵⁵⁴ articles L.222-6 à L.222-11 du code du sport. De 1993 et 2002 l'activité d'agent n'était soumise qu'aux seules dispositions de déclaration administrative et de délivrance d'un récépissé, alors qu'antérieurement aucune réglementation n'était en vigueur. L'absence de réglementation au niveau ministériel autorisait n'importe qui à endosser l'habit d'agent sans condition de diplôme ou moralité, ni même expérience.

⁵⁵⁵ fiscalité, droit social des contrats, assurances

⁵⁵⁶ législation et réglementation des activités physiques et sportives, règlements fédéraux et internationaux

⁵⁵⁷ Chaque année, la fédération communique au ministre chargé des sports la liste des agents sportifs auxquels la licence a été délivrée.

empreinte, par l'encadrement du régime des subventions publiques⁵⁵⁸, la relation des collectivités territoriales avec les clubs professionnels. Les aides financières sous formes de subventions ou de contrats de prestations de service des collectivités territoriales aux clubs professionnels sont soumises à des règles spéciales. Les collectivités territoriales peuvent verser des subventions aux associations sportives ou aux sociétés qu'elles constituent pour accomplir des missions d'intérêt général⁵⁵⁹. Les collectivités peuvent également souscrire à des contrats de prestations de service - achats de places, d'espaces publicitaires, apposition du nom ou d'un logo⁵⁶⁰. Le club ne pourra donc bénéficier que d'un apport strictement surveillé toutes collectivités territoriales confondues⁵⁶¹.

3.2.3.2.3. La régulation sportive

Le deuxième type de régulation externe, régulation sportive, agit dans le sens d'une détermination par la fédération française de basket-ball⁵⁶² de règles et d'une réglementation adaptées. Par le double jeu de la délégation de service public et de l'agrément, une et une seule fédération agréée dispose d'un monopole⁵⁶³ sur l'organisation des compétitions, les sélections et surtout la délivrance des titres nationaux, régionaux ou départementaux.

3.2.3.2.3.1. La réglementation sportive

La pyramide compétitive s'est modifiée tant dans sa terminologie que dans son étalonnage. Les différents niveaux nationaux ont connu des dénominations régulièrement modifiées pour ne se stabiliser que depuis 1998⁵⁶⁴. La modification de dénomination n'affecte pas que la plus haute division. La terminologie et l'étalonnage de la pyramide compétitive connaissent également des modifications. La division "Honneur national" s'est subdivisée à la saison

⁵⁵⁸ La loi n° 99-1124 du 28/12/1999 portant diverses mesures relatives à l'organisation des activités physiques et sportives a rétabli la possibilité de subventions par les collectivités territoriales des clubs professionnels. Le montant maximal des subventions versées par l'ensemble des collectivités territoriales et de leurs groupements ne peut excéder 2,3 millions d'euros pour chaque saison sportive.

⁵⁵⁹ la formation des jeunes sportifs, la participation à des actions d'éducation, d'intégration ou de cohésion sociale, l'amélioration de la sécurité du public et la prévention de la violence dans les enceintes sportives.

⁵⁶⁰ sans toutefois dépasser en valeur relative un plafond de 30 % des produits des comptes de résultat de l'année précédente, en valeur absolue 1,6 millions d'euros par saison sportive.

⁵⁶¹ Le montant total ne peut excéder, en conséquence, 3,9 millions € (2,3 + 1,6).

⁵⁶² et ses organes déconcentrés

⁵⁶³ limité à 4 ans renouvelables

⁵⁶⁴ La création de la Super Ligue annoncée pour la saison 2009-2010 dort encore dans les cartons.

1963/64 en Fédérales 1 et 2. A la saison 1966-1967, la décomposition de la division Fédérale en fédérale 1, fédérale 2 admet une division supplémentaire fédérale 3. A la saison 1973-1974, les fédérale 1, fédérale 2 et fédérale 3 sont supprimées pour être remplacées par la Nationale 3 et la Nationale 4. La saison 1985-1986 voit la suppression de la Nationale 4. La saison 1998-1999 consacre la création d'un échelon supplémentaire, la Nationale 1 s'intercalant entre la Pro B et la Nationale 2.

Les instances fédérales ainsi que la Ligne Nationale de Basket sont à l'origine des réglementations sportive et administrative encadrant les compétitions. La réglementation sportive recouvrant entre autre les formules du championnat et les règles de classement est complétée d'une réglementation administrative des compétitions. Les formules de championnat et les règles de classement sont évolutives dans le temps⁵⁶⁵. En 1971, le club de Challans accède à l'élite en remplacement de l'une des quatre dernières équipes des 14 clubs de nationale 1. L'année suivante seules deux équipes descendent, quatre équipes sont promues, le championnat de 14 clubs étant porté à 16 clubs pour la saison 1972-1973. La formule de la Nationale 1 connaît une stabilité durant cinq saisons⁵⁶⁶. Les saisons 1985-1986 et 1986-1987 constituent une période charnière préparatoire au passage au professionnalisme. C'est une période durant laquelle la formule est probablement la plus compliquée de toute l'histoire des championnats élites de basket-ball. Les formules du championnat des saisons pénultième et précédente au passage aux divisions professionnelles ont été mises à profit par les clubs de Challans pour rester parmi l'élite et de Cholet pour y accéder. La saison 1985-1986 est découpée en deux phases⁵⁶⁷. Le club de Challans pensionnaire de la Nationale 1 se classe 5^e de la Nationale 1A à l'issue de la première phase et 4^e du groupe 1 de la deuxième phase. Challans se maintient en Nationale 1 alors que le club de Cholet champion de la Nationale 2 accède à la Nationale 1. Pour la saison suivante 1986-1987 la formule du championnat se complexifie encore davantage. La saison n'est plus décomposée en deux mais

⁵⁶⁵ Voir Annexe 7 pour une présentation précise des différentes formules de championnat de France de basket-ball de Nationale 1 depuis la saison 1949-1950.

⁵⁶⁶ Un championnat à 14 clubs. A l'issue de la saison, quatre clubs descendent et quatre clubs montent.

⁵⁶⁷ Première phase : Les 11 premiers de Nationale 1 et le champion de Nationale 2 de la saison 1984-1985 disputent un championnat classique avec matches aller-retour (Nationale 1A). Les 3 derniers de N1 et les 9 équipes classées de la 2^e à la 10^e place de N2 de la saison 1984-1985 disputent un championnat (Nationale 1B) sur le même principe.

Deuxième phase : Les 24 équipes de Nationale 1A et 1B sont réparties en trois groupes selon leur classement à l'issue de la première phase. Le vainqueur du groupe 1 est désigné champion de France. Les deux derniers du groupe 3 descendent en Nationale 2 et sont remplacés par les deux premiers de Nationale 2.

Pour plus de détails se reporter à l'Annexe 2.

en trois phases⁵⁶⁸. Challans est 4^e du groupe C de la Nationale 1 à l'issue de la première phase, 10^e de la Nationale 1 A à l'issue de la deuxième phase et est éliminé en quart de finale des play-offs. Cholet termine 5^e du groupe B lors de la première phase. Il participe au championnat Nationale 1 B lors de la deuxième phase. Son classement de 3^e lui ouvre les portes des play-offs. Il ne franchit pas les huitièmes de finale, mais son classement l'autorise à participer au premier championnat professionnel de Nationale 1A l'année suivante.

Les règles de classement connaissent une modification radicale sur la période 1985-1988. Le classement est jusqu'alors établi sur la base du nombre de victoires, de défaites et de matches nuls. Les matches nuls sont supprimés à l'orée de la saison 1985-1986, puis réintroduits les deux saisons suivantes et définitivement supprimés pour la saison 1988-1989. Cette suppression a une double incidence. D'une part, les matches s'achèvent toujours par un résultat discriminant. Un club est victorieux, l'autre est défait. D'autre part, l'abandon des matches nuls introduit les prolongations pour départager *in fine* les deux adversaires. Or, l'allongement des matches s'est avéré préjudiciable aux clubs. L'imprédictibilité de la durée du match rend délicate toute programmation télévisuelle⁵⁶⁹. Par effet quasi-mécanique, les clubs ne peuvent compter pour attirer les sponsors sur l'argument de l'audience télévisuelle des rencontres sur les grandes chaînes généralistes.

La réglementation sportive s'étend aux joueurs et aux salles. Comme évoqué précédemment, en 1967 est autorisée la présence de deux étrangers par équipe⁵⁷⁰. Le club de Challans est le premier des trois clubs à en tirer les avantages. Le premier recrutement de joueur étranger intervient, comme dit précédemment, en 1970. Aujourd'hui, l'obligation faite aux clubs évoluant en championnats nationaux et professionnels d'inscrire dix joueurs au minimum sur

⁵⁶⁸ Première phase : Les 22 premiers de la saison 1986-1987 ainsi que le champion de Nationale 2 sont répartis en trois groupes. Les quatre premiers sont qualifiés pour disputer la deuxième phase en Nationale 1A ; les autres clubs disputent la Nationale 1B.

Deuxième phase : 12 clubs en Nationale 1A et 11 en Nationale 1B. Les 12 équipes de Nationale 1A ainsi que les quatre premiers de 1B jouent en Nationale 1A la saison suivante.

Troisième phase : Play-offs pour toutes les équipes de Nationale 1A ainsi que pour les quatre premiers de Nationale 1B. Le vainqueur de la finale des play-offs est désigné champion de France.

Pour plus de détails se reporter à l'Annexe 2.

⁵⁶⁹ A tel point que lors de la retransmission d'une rencontre de la phase finale de championnat Antenne 2 rendit l'antenne avant la fin de la prolongation, laissant les téléspectateurs sur leur faim.

⁵⁷⁰ Pour la saison 1967-1968 ils sont 6 yougoslaves dont deux à Vichy (Gordic et Kovacic) et 4 américains dont 2 à Caen (Jackson et Johnson).

la feuille de marque, avec la possibilité d'en inscrire douze au maximum, augmente d'autant la contrainte budgétaire⁵⁷¹.

Toutes les salles des clubs évoluant en première division nationale amateur et en divisions professionnelles doivent conformément aux règlements des salles et terrains de la FFBB⁵⁷² disposer d'un parquet. Les rencontres se déroulent obligatoirement sur du parquet en bois conformément au règlement de la FFBB⁵⁷³. Cette obligation, comme vu antérieurement défait en 1986 une partie de l'avantage compétitif lié au revêtement moquette de la salle du club de Challans. L'empreinte de la fédération internationale est présente dans la réglementation des salles dans la mesure où les buts, c'est-à-dire les panneaux, l'arceau et le filet, répondent obligatoirement aux normes établies par la FIBA⁵⁷⁴.

3.2.3.2.3.2. La réglementation administrative

La réglementation administrative vient s'ajouter au dispositif réglementaire sportif. Lors de sa création, le club de Cholet déroge à la règle pour revenir sous son joug la saison suivante. L'année de sa création, Cholet basket est exceptionnellement qualifié en championnat à l'échelon régional⁵⁷⁵. Les choses reviennent dans l'ordre la saison suivante, Cholet Basket ayant été rétrogradé au plus bas échelon départemental. La régulation administrative frappe le club de Challans (rétrogradation en Division 4) et sauve à plusieurs reprises le club de l'Hermine de Nantes (sportivement relégué et administrativement repêché). Le Club de Challans est rétrogradé de Nationale 2 à Nationale 4 sur décision administrative. Le club, en très grande difficulté financière, se trouve dans l'obligation première d'apurer ses comptes avant toute autre considération de participation sportive en un quelconque championnat. De son côté, le club de l'Hermine de Nantes après douze saisons de présence en Pro B, est sportivement contraint de rejoindre la division inférieure⁵⁷⁶, la nationale 1. Un mince espoir se

⁵⁷¹ Le nombre de joueurs de nationalité étrangère présents sur la feuille de marque est au maximum de 6 en Pro A et de 4 en Pro B.

⁵⁷² selon le classement fédéral H3, correspondant au niveau de jeu N1, Pro A, Pro B et Ligue féminine de basket.

⁵⁷³ "Les sols sportifs doivent répondre à la norme NF P90-203. La nature du sol support doit répondre à la norme NF P90-202".

⁵⁷⁴ "Des buts amovibles à déport "3 mètres 25" conformément à la norme FIBA devront être utilisés".

⁵⁷⁵ Les dirigeants de la Région fédérale Atlantique sensibles aux arguments (l'équipe première du Cholet Basket est composée de joueurs issus de la Jeune France et évoluant la saison précédente en Nationale 2 ne souhaite pas recommencer au plus bas de l'échelle) inscrivent le club en championnat régional des réserves nationales.

⁵⁷⁶ L'Hermine de Nantes termine 15^e sur 18 du championnat 2006-2007 de Pro B.

dessine avec l'éventualité d'un repêchage administratif⁵⁷⁷. Le club décroche son maintien *in extremis* en Pro B⁵⁷⁸. La fusion du Paris Basket Racing (Pro A) et de Levallois (Pro B) laisse une place vacante en Pro B dont bénéficie l'Hermine de Nantes en tant que premier club relégable.

Un groupement sportif, sportivement qualifié dans la division supérieure, peut demander sous réserve des places disponibles à être incorporé en division inférieure à condition, toutefois, qu'il remplisse les conditions fixées par les règlements fédéraux. Comme il a été dit antérieurement, c'est le cas de Challans en 1987, lorsque sportivement qualifié en N1A le club demande à reprendre la compétition en championnat de première division amateur - Nationale 2.

La réglementation fédérale et de la LNB s'applique sur les structures juridiques des clubs en particulier ceux engagés en compétitions professionnelles. Pour la saison 2009-2010, le principe de la double association mis en place par le club de l'Hermine pour dissocier le secteur amateur du secteur professionnel n'est plus toléré juridiquement⁵⁷⁹ par la Ligue Nationale de Basket. Enjoint par les règlements généraux de la LNB⁵⁸⁰, le club retrouve une structure unique mêlant section amateur et professionnelle⁵⁸¹.

Le principe de l'aide publicitaire pour les clubs est admis en 1967, au cours du dernier comité directeur de la FFBB⁵⁸². Les clubs sont autorisés à inscrire le nom d'une marque sur le dos de leurs survêtements. Les clubs de l'élite ont d'abord eu un seul sponsor, pour aujourd'hui en compter 3 ou 4 majeurs⁵⁸³. Les premiers sponsors maillots apparaissent dans les clubs dont les comportements sportifs et financiers sont le plus proche de l'amateurisme⁵⁸⁴. Les clubs⁵⁸⁵ font

⁵⁷⁷ selon les dires mêmes du président de la ligue nationale de basket, le repêchage de l'Hermine de Nantes ne serait pas utopique pour le club classé premier relégable.

⁵⁷⁸ Le championnat professionnel 2003-2004 est disputé par 34 clubs. La Pro A passe de 16 à 18 clubs alors que la Pro B reste à 16 clubs.

⁵⁷⁹ article 240 - "Les clubs dont la gestion du secteur professionnel est confiée à une association par l'association détentrice des droits sportifs ne seront pas autorisés à participer au championnat de PRO B sous cette forme."

⁵⁸⁰ les dirigeants nantais sont contraints à dissoudre l'association professionnelle

⁵⁸¹ Cela donne lieu, durant l'été 2009, à une fusion absorption et à la rédaction de nouveaux statuts pour une seule et unique association, l'Hermine Nantes Atlantique.

⁵⁸² Cette idée, chère au président Robert Busnel, a pris près de 10 ans pour voir le jour. Elle avait provoquée, en décembre 1958, la démission de Jacques Flouret, vice président de la FFBB, qui ne supportait même pas sont évocation.

⁵⁸³ L'évolution des parrains (sponsors) des clubs de l'élite a suivi l'évolution financière des clubs.

⁵⁸⁴ Bagnolet, ASVEL, Le Mans, Roanne

dans un premier temps appel à la manne des sponsors⁵⁸⁶ essentiellement pour boucler leur budget. C'est ainsi que dès 1971 apparaît sur le maillot de l'équipe de l'ESM Challans l'entreprise Merlin Plage.

Pour le basket-ball comme évoqué précédemment, la convention collective de branche du basket-ball professionnel signée en 2005⁵⁸⁷ est venue clarifier les relations entre le club employeur et ses employés. Cette clarification permet d'assainir les relations contractuelles entretenues par les deux clubs de Cholet et de l'Hermine de Nantes avec leurs joueurs et leurs entraîneurs. Pour le club de Challans, la convention ne s'applique pas, le club n'étant pas inscrit en championnat professionnel. De leur côté, pour l'ensemble des trois clubs, les relations avec les employés "administratifs" relèvent du cadre général de la convention collective nationale du sport⁵⁸⁸.

⁵⁸⁵ qui prisaient le moins le virage professionnel (fortes rémunérations, recours aux américains professionnels)

⁵⁸⁶ Ceux-ci bénéficient de la proximité géographique pour faire rayonner leur marque par l'intermédiaire de l'équipe locale (Les comptoirs Modernes du Mans sponsorisent le club du Mans par l'intermédiaire de leur filiale SUMA).

⁵⁸⁷ le 12 juin 2005

⁵⁸⁸ La Convention Collective Nationale du Sport - CCNS - constitue un corps de règles régissant les relations employeur / salariés de la branche sport.

Conclusion du chapitre 5

Ce chapitre 5 a été l'occasion de la présentation des trois études de cas : les clubs de basket-ball de Challans, de Cholet et de Nantes. Sur la forme, cette présentation emprunte l'une des voies préconisées quant à la restitution d'une étude multi-cas. Une fois chaque cas très brièvement présenté, la restitution écrite de l'étude multi-cas suit le principe d'une narration non linéaire. Les cas ne sont pas traités isolément et successivement mais se trouvent dispersés exemplifiant chacune des trois grandes composantes du modèle d'analyse de la stratégie d'un club.

En matière de stratégie, la stratégie du club est une stratégie fondamentalement axée sur le résultat. Le résultat ici est celui déterminé par le positionnement de l'équipe première sur la pyramide compétitive. Au fil des saisons, la position sur la pyramide permet la mise en évidence d'une trajectoire singulière. De cette singularité se dégage plusieurs constats. Les trois clubs connaissent le plus haut niveau. L'atteinte du haut niveau fait suite à une période de progression. Une fois le haut niveau atteint le club connaît une phase de plateau. L'ascension et la stationnarité ne sont pas immuables, des phases de régressions peuvent exister et affecter le club.

La stratégie n'est pas le seul reflet de la position du club. La stratégie relève aussi du contexte externe dans lequel baigne le club. Afin de mieux restituer la singularité de chacune des trajectoires, le contexte externe des clubs a fait l'objet d'une décomposition en contexte distal et contexte proximal. Le contexte du sport en général et celui du basket-ball en particulier procurent les éléments d'identification des différents acteurs et des interdépendances avec les clubs. Les trois clubs sont en ce sens soumis de façon indifférenciée au même contexte. Tel n'est plus le cas lorsque le contexte externe relève de particularismes locaux. Ce contexte externe, proximal, met en évidence l'hétérogénéité et la singularité de chacune des situations des trois clubs quelles soient démographique, institutionnelle, économique ou sportive. Les situations démographique⁵⁸⁹, institutionnelle⁵⁹⁰ et économique⁵⁹¹ apparaissent très contrastées. La situation sportive pour sa part met en évidence une certaine homogénéité au regard du ratio

⁵⁸⁹ ceci même avec la prise en compte de l'intercommunalité.

⁵⁹⁰ disparités de politiques sportives départementales.

⁵⁹¹ Dynamisme de la ville de Nantes, capitale régionale, modèle économique choletais : l'usine à la campagne, solidarité vendéenne.

de population rapportée au nombre de club. Les clubs disposent pareillement d'un bassin sportif d'environ 16 000 personnes.

Par ailleurs, la stratégie du club tient également de son contexte interne. Le club étant consubstantiellement une organisation en parties prenantes, la *Stakeholder convention* est utilisée comme élément concourant à établir un pont entre les contextes externe et interne. Cette *Stakeholder convention* à l'initiative du et pilotée par le club fait état des relations entretenues avec un certain nombre d'acteurs parties prenantes de l'objectif du club. Ces acteurs parties prenantes, qu'ils soient externes ou internes au club, ont été analysés de telle manière à montrer leur capacité d'action sur la stratégie du club. L'interdépendance est présentée au travers du prisme de la relation d'échange dyadique, club et acteurs étant à la fois parties prenantes et apportantes. A ce stade, le club de Cholet est utilisé comme exemple afin de montrer l'étendue des acteurs et des interdépendances. Les relations dyadiques procèdent de la classification des parties prenantes en trois groupes distincts. Chaque relation, présentée sous l'angle du club et celui de la partie concernée, formule, en termes de ressources collectées et de proposition de valeur, les apports respectifs issus de l'échange. Dans les trois cas, à Challans, Cholet ou Nantes, la montée vers l'élite s'accompagne d'un besoin croissant de ressources financières. La croissance des ressources financières procure au club les moyens d'élever les propositions de valeurs au profit de deux acteurs internes majeurs : les joueurs principalement et les entraîneurs dans une moindre mesure. Cette orientation modifie la part relative des différentes interdépendances des clubs, reléguant les spectateurs et plus encore les bénévoles à l'arrière plan.

Au regard du contexte interne, si la *Stakeholder convention* crée un pont entre l'externe et l'interne, l'arbitrage stratégique témoigne des particularismes de chaque club. S'ancrant tout autant au niveau sportif, au niveau de la gestion du club qu'au niveau des régulations auxquelles le club est assujéti, ces particularismes façonnent un arbitrage spécifique. Sur le plan sportif, une première distinction est faite entre objectif sportif et objectif compétitif. Avec l'affirmation d'un objectif compétitif, la stratégie prend véritablement sa mesure. Les joueurs occupent alors une place déterminante. Au demeurant, ce que révèlent les trois cas, l'accès vers les échelons supérieurs nécessite au-delà des joueurs un président porteur d'une certaine ambition et un entraîneur en mesure de porter et d'accompagner l'équipe dans sa progression. Sur le plan de la gestion, le club est confronté à trois types de tensions. La

première vient de l'arrivée et de la rotation de salariés au côté de bénévoles attachés au club. La deuxième tension apparaît avec l'augmentation du budget et la modification de l'allocation des ressources. La troisième tension provient d'une faible maîtrise de l'équipement sportif dans ses capacités d'accueil des spectateurs et des différentes équipes du club. Enfin, sur le plan des régulations, les caractéristiques intrinsèques du club que ce soit sa trajectoire sportive antérieure, son identité de club formateur ou sa culture du haut niveau sont à mettre en parallèle des régulations extérieures au club.

La montée du professionnalisme, l'interventionnisme étatique et la réglementation des instances du basket-ball français concourent à empreindre l'arbitrage stratégique. Le processus de professionnalisation, vécu par les trois clubs avant, pendant et après son officialisation se traduit par l'introduction de nouvelles personnes et par une structuration rigoureuse du club. Les cas montrent qu'il s'agit des joueurs et des entraîneurs mais aussi d'un personnel médical et d'un personnel administratif. Parallèlement, la structuration du club révèle une organisation en commission réfléchie où la meilleure adéquation possible entre les tâches et les hommes est recherchée. Les cas procurent un éclairage sur l'intervention de l'Etat en mettant l'accent sur certaines des règles affectant les trois clubs. La mise en place d'une législation relative au statut juridique du club, la sécurité dans les salles par l'obligation de places assises, la vente de boisson à la buvette, la formation en centre de formation, la soumission à la législation sur le travail, la définition d'agent sportif et de son activité, l'encadrement du soutien des collectivités territoriales au club, sont autant de règles juridiques avec lesquelles les trois ont à composer. La réglementation produite par les instances du basket-ball constitue le troisième pilier de la régulation externe. Les cas ont ainsi mis en évidence une réglementation sportive changeante accompagnée d'une réglementation administrative intraitable. Les formules du championnat ne sont jamais définitivement établies ce qui rend délicate toute stratégie de club comme ont pu le montrer les exemples de Challans et de Cholet. La suppression du match nul s'est insidieusement introduite comme contre argument de négociation avec des sponsors potentiels. La réglementation administrative se manifeste avantageusement pour le club de Nantes pour son maintien en Pro B et désavantageusement pour les clubs de Cholet lors de sa création et de Challans deux ans après le passage officiel au professionnalisme.

Chapitre 6

Résultats et discussion

Ce chapitre comprend la présentation des résultats issus des analyses qualitatives des trois études de cas : le club de Challans, le club de Cholet et le club de l’Hermine de Nantes. Les résultats sont formulés par confrontation au modèle d’analyse élaboré et présenté au chapitre 3. En conséquence, les résultats des études de cas se centrent sur les différents types de configurations stratégiques (1), sur les points d’inflexion pris comme indicateurs de la transformation de la configuration stratégique (2) et sur la dynamique stratégique de chacun des trois clubs (3). Le chapitre se termine par une synthèse des apports où sont abordés la stratégie issue des arbitrages conformément au type de configuration envisagé, les inflexions en tant que sources de modification de la stratégie et enfin la trajectoire stratégique (Grove, 1997) au sein de laquelle la personne du président occupe une place significative.

L’évolution d’un club n’épouse pas une voie unique. S’accordant avec cet état de fait, les schémas du management stratégique des clubs apparaissent suffisamment souples pour favoriser l’émergence de configurations stratégiques différenciées en fonction de la maturité et de la situation propre de chaque club. Les configurations évoluent elles-mêmes de façon différenciée. L’apparente stabilité d’une configuration provient d’une pluralité d’incrémentations lui assurant une permanence dans le temps. La transformation de la configuration antérieure intervient lors de modifications plus sensibles de certaines de ses composantes.

La transformation d’une configuration en une autre est repérable au regard des points d’inflexion de la trajectoire du club au cours du temps, saison sportive après saison sportive.

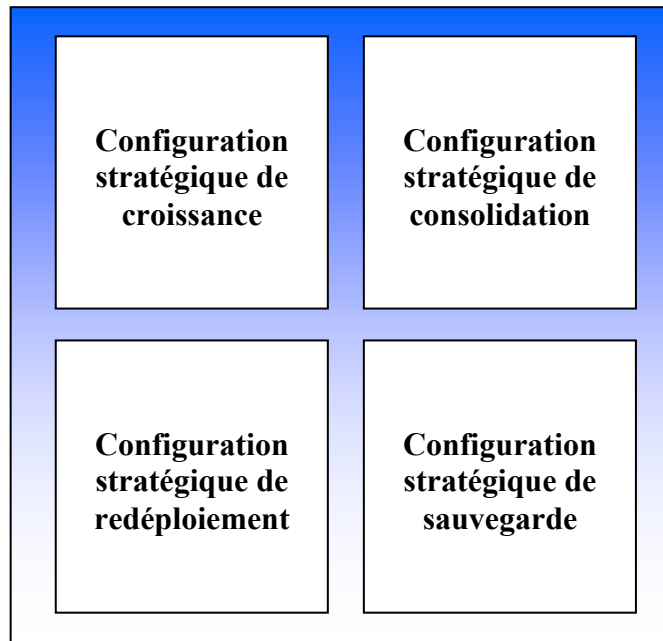
L'accent est mis sur les points d'inflexion dans la mesure où justement les points d'inflexion marquent le passage d'une configuration stratégique à une autre. En cela les points d'inflexion sont considérés comme la caractéristique essentielle de toute la dynamique stratégique d'un club. Du type d'enchaînement particulier de configurations et de points d'inflexion proviennent les singularités de la dynamique stratégique de chacun des clubs.

Les résultats sont exposés de manière très analytique, cas par cas. Aussi le chapitre réintègre des phases descriptives, amenant à la redondance de certains arguments, dans l'unique but d'asseoir interprétations et explications.

1. Les différentes configurations stratégiques des clubs

Les clubs admettent tous les trois des configurations de croissance, des configurations de consolidation et des configurations de redéploiement. Seul un club a connu une configuration de survie. Chaque configuration est détaillée, illustrée par les cas. La présentation s'achève par la spécification de la stratégie du club issue de l'arbitrage propre de la configuration considérée.

Tableau 45 : Les quatre types de configuration stratégique



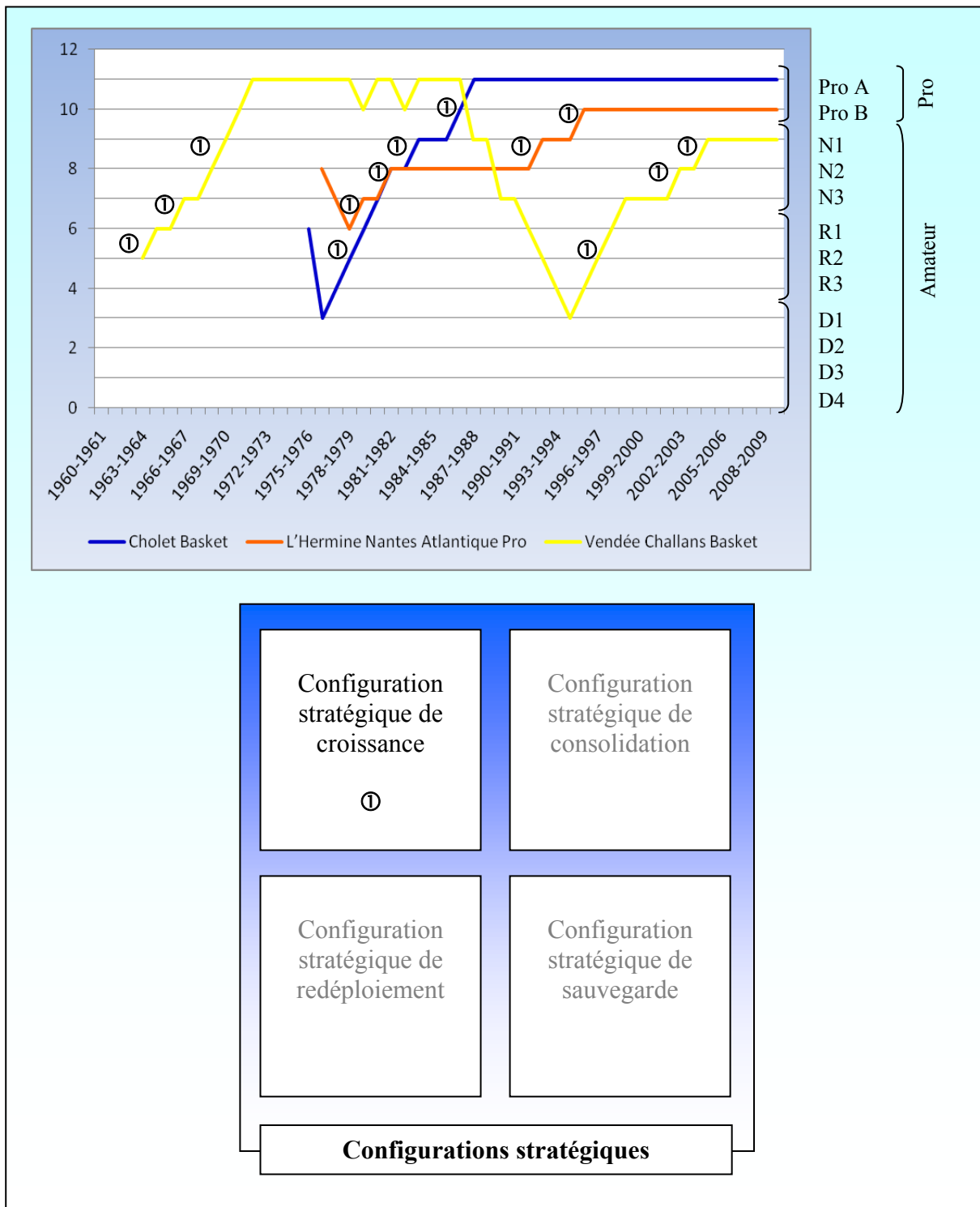
Penser qu'un club s'inscrit dans une seule et même configuration tout au long de son histoire est un leurre. Les modifications du contexte - niveau de compétition, niveau des adversaires - rythmés par l'immuable enchaînement des saisons sportives les unes après les autres, la succession de président, de joueurs et d'entraîneurs, d'acteurs parties prenantes de l'objectif du club, concourent tous pour autant qu'ils sont à la présence d'une pluralité de configurations.

1.1. Les configurations stratégiques de croissance

Les clubs ont chacun connu au cours de leur histoire une trajectoire ascensionnelle fulgurante. La trajectoire s'est malgré tout émaillée d'interruptions pour repartir de plus belle ensuite. Ce dynamisme implique des moyens de plus en plus importants, moyens financiers pour la vie du club, moyens matériels pour la construction ou l'agrandissement des gymnases, moyens humains pour l'encadrement et la formation.

La configuration stratégique de croissance évolue par incrémentation générée en particulier par l'élargissement de la *Stakeholder convention* et par le renforcement de la rigueur dans la gestion de club.

Figure 53 : Clubs et configuration stratégique de croissance



1.1.1. Le club de Challans

Le club de Challans a connu, fait rarissime de l'histoire des clubs de basket-ball français, une trajectoire ascendante d'une grande amplitude sur une durée relativement courte au cours de deux périodes différentes, à dix huit (18) ans d'intervalle. Amplitude et durée sont relativement similaires pour les deux périodes. Lors de la première période, le club franchit sept paliers, du niveau départemental à la première division en huit (8) ans, alors que lors de la deuxième période le club gravit six (6) échelons, de la dernière division régionale à la première division amateur, en dix (10) ans. En 1994 le club entame une progression dans la hiérarchie sportive lui permettant de retrouver son statut de leader du basket vendéen au terme de l'année 2004.

1.1.2. Le club de Cholet

Le Cholet basket fait ici figure d'exemple à la fois en termes d'amplitude et de durée. Parmi l'ensemble des trois clubs, Cholet Basket est le seul à n'avoir connu qu'une seule trajectoire ascendante. Les deux autres clubs ont connu deux périodes de promotion de divisions. L'amplitude du trend ascensionnel du club de Cholet est la plus grande, de la deuxième division départementale à la première division professionnelle. La période est proche de l'optimum, puisque la progression de huit niveaux s'est réalisée en dix années.

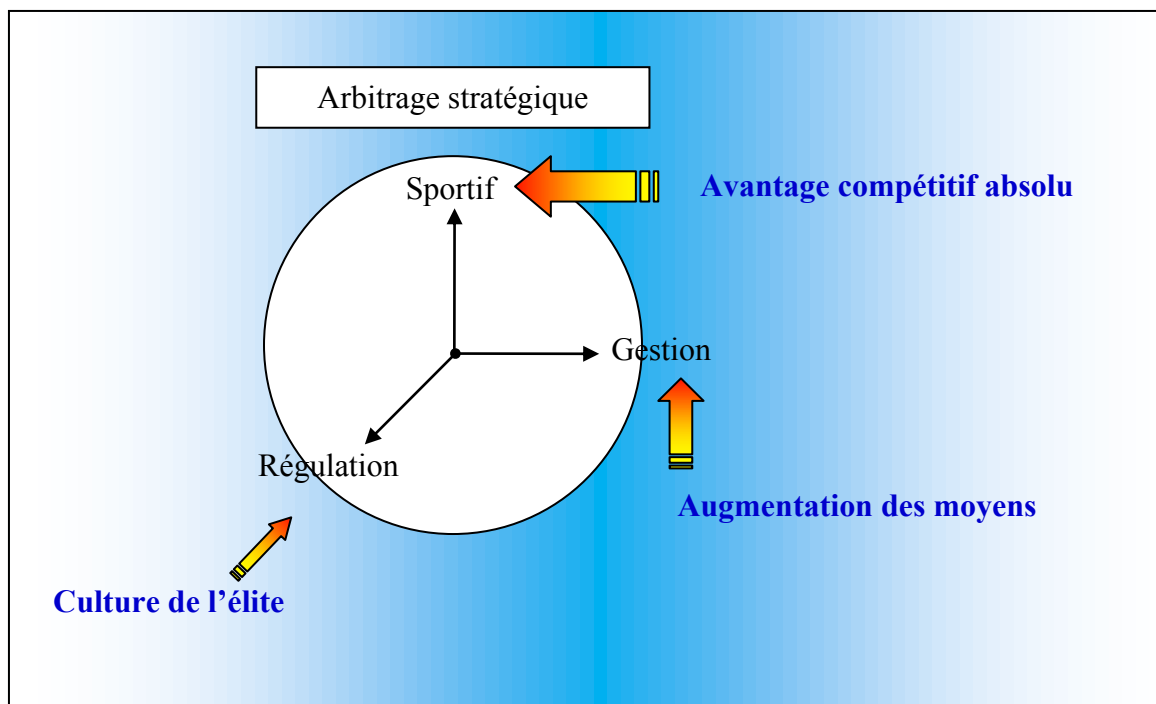
1.1.3. Le club de l'Hermine de Nantes

Le club de Nantes est lui aussi un club à avoir connu une trajectoire ascendante au cours de deux périodes différentes, espacée de dix ans par la force des choses. Le club admet une amplitude de trajectoire la plus étroite, entre la première division régionale et la Nationale 3 puis entre la Nationale 3 et la deuxième division professionnelle. La durée quasi identique sur les deux périodes se rapproche de la temporalité optimum puisque la progression de deux niveaux s'est étalée sur seulement trois ans pour la première période et quatre ans pour la seconde.

1.1.4. L'avantage compétitif absolu, pilier de l'arbitrage stratégique

Il s'agit de donner une interprétation ou une élaboration théorique spécifique de l'arbitrage stratégique dans le cadre d'une configuration stratégique de croissance. Au regard de cet arbitrage, une réponse est apportée pour spécifier la stratégie d'un club en situation de croissance.

Figure 54 : Arbitrage stratégique - Croissance



Dans tous les cas, l'arbitrage stratégique - de croissance - repose systématiquement sur les mêmes composantes. La croissance provient d'un avantage compétitif absolu sous-tendu par la domination de l'équipe première du club sur l'ensemble des adversaires. Le titre "les cents points" du journal interne du club de Cholet lors de ses premières années de compétition est assez illustratif de cet avantage compétitif absolu. La *Stakeholder convention* repose sur un accord implicite unissant joueurs, entraîneur et Président fondé sur un objectif compétitif clairement énoncé de victoire et de montée en division supérieure. Le leadership est détenu par un Président visionnaire porteur de l'ambition sportive. Les conventions de la *Stakeholder convention* sont initialement des parties prenantes internes. La *Stakeholder convention*

s'élargit au fur et à mesure de la progression vers les divisions supérieures. Les acteurs parties prenantes de l'objectif compétitif du club sont plus nombreux à adhérer à la convention pilotée par le club. Cet élargissement de convenants engendre une augmentation des relations d'échanges procurant de nouvelles ressources au club tout en lui imposant la composition de nouvelles propositions de valeur. Les relations d'échanges se développent sur le plan local s'intensifiant avec la commune, s'ouvrant sur les partenaires locaux. Le glissement de l'activité du club vers le spectacle sportif accroît la fréquentation des rencontres, attire d'éventuels sponsors, occasionne de l'actualité pour les médias. Atteint un niveau de compétition national, le recrutement de joueurs talentueux nécessite l'adhésion de nouveaux convenants amenant le club à entrer en relation avec des agents sportifs et des intermédiaires à des fins d'optimisation du recrutement.

La gestion du club devient plus rigoureuse. La gestion des ressources humaines se consacre autant aux adhérents qu'aux salariés, la gestion financière impose de la fermeté, la gestion matérielle fait preuve d'une grande constance.

La gestion des ressources humaines concerne autant les adhérents, les bénévoles, les salariés du club que les intervenants. Cela à trait autant à la mixité sportive, la composition de l'équipe se répartit entre joueurs amateurs et joueurs professionnels, la mixité médicale répartie entre médecins et kinésithérapeute, qu'à la mixité administrative, les dirigeants bénévoles s'adjoignant les services de personnels salariés. Alors que la mixité sportive tend à disparaître à l'approche des trois divisions supérieures, l'équipe ne compte plus que des joueurs rémunérés et l'encadrement technique s'étoffe d'un entraîneur adjoint et d'un préparateur physique appointés par le club, la mixité médicale s'ouvre à un personnel médical attitré, la mixité administrative quant à elle se renforce avec l'augmentation du nombre de salariés liée à une plus grande spécialisation des personnels d'exécution et de direction.

La gestion des ressources humaines inscrite dans la durée compose avec la rotation des personnes. La rotation va différemment de la mixité. La rotation des joueurs a tendance à augmenter avec l'élévation du club dans les divisions pour connaître son apogée en divisions professionnelles. Jusque dans les divisions régionales et la division nationale inférieure, les équipes sont d'une grande stabilité. L'équipe se composant approximativement des mêmes

joueurs, le rôle essentiel est assuré par l'entraîneur de faire progresser les individualités et le collectif afin de maintenir l'avantage compétitif absolu lors des montées successives. Au niveau des compétitions professionnelles les équipes, parce que composées de joueurs rémunérés, se renouvellent en moyenne pour moitié à chaque nouvelle saison sportive. La fréquence de renouvellement de l'entraîneur va elle aussi en augmentant avec l'élévation du club dans les divisions supérieures. Le club de Challans fait ici figure d'exception. Le club n'a connu qu'un seul entraîneur de 1964 à 1974 durant toute sa première période ascendante de la division départementale à la Nationale 1. Ce même entraîneur se retrouve sept ans plus tard à Cholet et accompagne l'équipe de 1982 à 1985 dans sa progression de la Nationale 3 à la nationale 1.

La gestion financière enregistre une progression du budget. L'accroissement du budget est particulièrement manifeste à l'approche du sommet de la pyramide compétitive. Sur les trois divisions supérieures le club doit tabler sur le doublement de son budget pour chaque échelon franchi⁵⁹². Le club rentre dans une gestion où les règles comptables se complexifient et où la certification des comptes devient obligatoire. Les obligations fiscales et sociales s'alignent sur celles des entreprises.

La gestion matérielle d'abord concentrée sur l'équipement sportif, lieu d'entraînement et de compétition s'ouvre sur des dimensions connexes. L'équipement sportif, lieu de spectacle est aménagé pour recevoir des spectateurs, des annonceurs, des sponsors et des médias de la presse écrite et télévisuelle. A ce titre, la salle du Palais des sports de Nantes semble la plus adaptée à recevoir des spectacles sportifs. Les aménagements des salles de Challans et de Cholet ont été principalement menés plus dans le but de disposer d'une importante capacité d'accueil de spectateurs que dans celui de recevoir des spectacles sportifs.

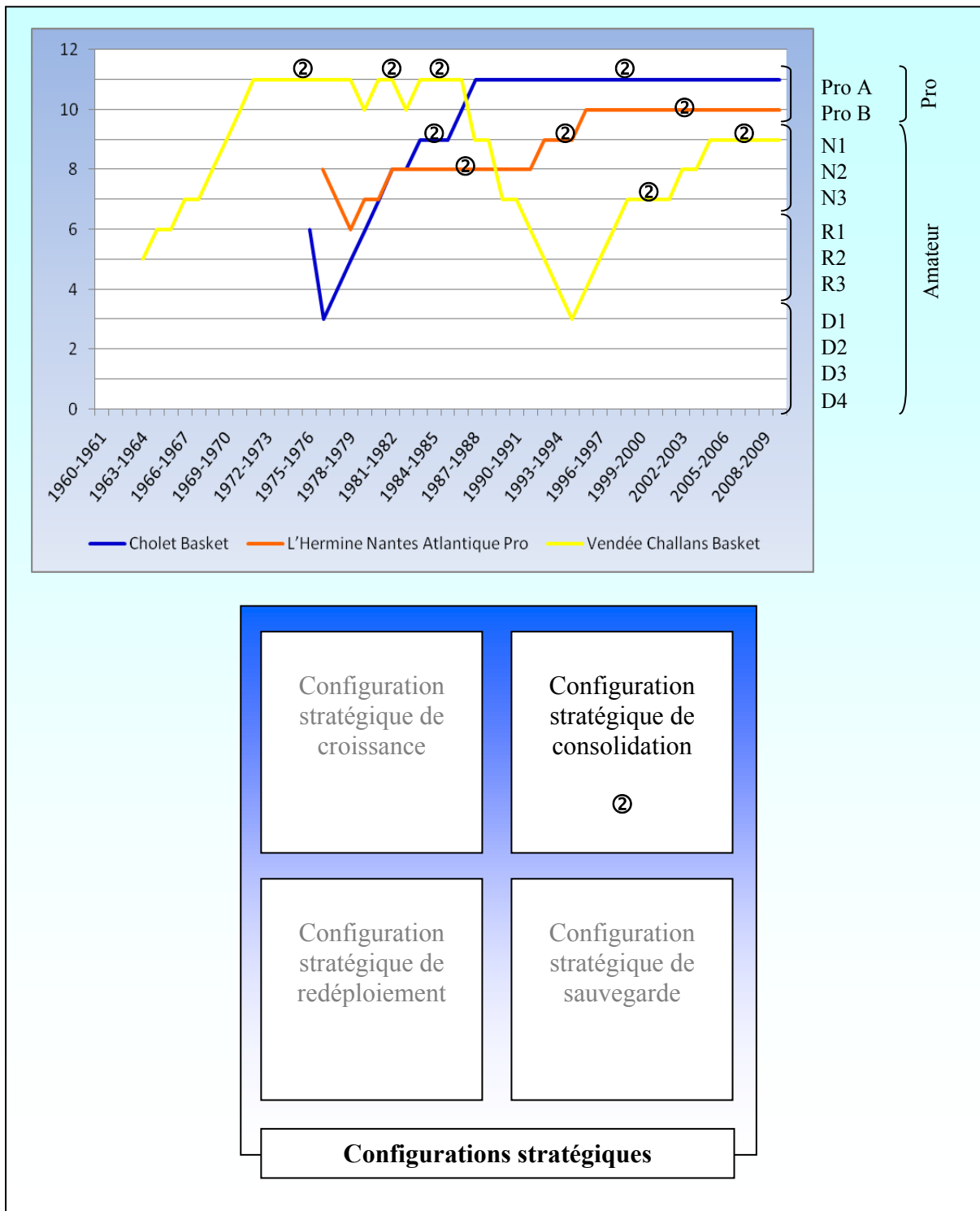
La régulation externe vient de l'assujettissement des clubs aux règles de la FFBB. Cet assujettissement glisse lorsque le club entre dans le périmètre de la LNB. Une fois intégré, le club dispose alors d'un pouvoir de participation à la définition de ses règles sportives d'organisation auxquelles il sera soumis.

⁵⁹² Aujourd'hui, il faut compter un budget de 350 K€ pour un club de N2, 750 K€ pour un club de N1, 1.700 K€ pour un club de Pro B et 3.500 K€ pour un club de Pro A.

1.2. Les configurations stratégiques de consolidation

Les clubs ont chacun connu au cours de leur histoire une trajectoire stabilisée. Cette stabilité dans la hiérarchie compétitive, de plus ou moins longue durée, parfois ponctuée d'éventuels redéploiements intervient au moment où le club plafonne volontairement ou non à un même échelon de la pyramide sportive. Dans tous les cas, les configurations stratégiques de consolidation reposent invariablement sur les mêmes composantes. La consolidation se fonde sur un avantage compétitif résolument relatif, traduisant l'incapacité devant laquelle se trouve le club de le transformer en avantage absolu et ce faisant d'améliorer sa position dans la hiérarchie compétitive. Lorsque de cette incapacité est désirée, elle émane du souhait du club de se maintenir durablement au même niveau de compétition, alors qu'une incapacité subie reflète une inadéquation entre moyens mis en œuvre et résultat attendu.

Figure 55 : Clubs et configuration stratégique de consolidation



1.2.1. Le club de Challans

Le club de Challans admet deux périodes de grande stabilité. La première période de quasi-stabilité se prolonge 16 ans durant passés au plus haut niveau, de 1971 à 1987, l'autre période se prolonge depuis 2004 - 6 ans consécutifs en Nationale 1, première division amateur. Une troisième période de stabilité passée en Nationale 3 - cinq saisons, de 1997 à 2002 - reflète le besoin de consolider le club avant de reprendre la marche vers les échelons supérieurs. Cette stabilité tient de facteurs internes plus que de facteurs externes. Sur la première période, les présidents se comportent en manager. L'ambition est de maintenir le club parmi l'élite. Au fil des saisons, le club acquiert l'expérience du haut niveau. Le club façonne son équipe sur une mixité de jeunes joueurs issus de la formation interne, de joueurs français talentueux, de joueurs américains parmi les meilleurs marqueurs du championnat. A cela, le club s'adjoit les services d'entraîneurs talentueux et expérimentés. Sur la période intermédiaire, de 1997 à 2002, le club se structure afin de ne pas "brûler les étapes". Sur la période débutant en 2004, le club tire, en matière de structuration et de gestion, pleinement bénéfice de son expérience antérieure passée au plus haut niveau. Le club mise à la fois sur la formation, sur le recrutement de joueurs français ayant l'expérience de la compétition à haut niveau et sur la stabilité de son collectif pour asseoir son avantage compétitif relatif.

1.2.2. Le club de Cholet

Le Cholet basket fait ici figure d'exception. Parmi l'ensemble des trois clubs, Cholet Basket est le seul à n'avoir connu qu'une seule configuration stratégique de consolidation. Exception également dans le paysage du basket-ball français, Cholet Basket étant le seul club à séjourner parmi l'élite depuis l'avènement du professionnalisme. La stratégie de consolidation s'opère en interne par le développement de la formation des jeunes joueurs, le recrutement successif d'entraîneur et de joueurs talentueux, l'installation d'un personnel administratif salarié. Le club sécurise ses relations avec les acteurs parties prenantes de son objectif compétitif par une *Stakeholder convention* privilégiant le local et où les spectateurs aux côtés des partenaires économiques, institutionnels et des journalistes occupent une place de choix. L'objectif compétitif ne comble pas pour autant l'ambition du président. Le titre et les compétitions européennes alimentent cette soif sans fin consubstantielle à la compétition sportive. La

gestion trouve avec le temps un ajustement conforme à l'activité "professionnelle" du club. L'intervention de la Chambre régionale des comptes par ses recommandations y contribue⁵⁹³. Le club dispose d'un équipement sportif, d'un siège social et d'un centre de formation spécialement dédiés. Aucune régulation interne ne vient modifier radicalement la configuration stratégique de consolidation. L'histoire, l'identité et la culture du club sont en adéquation avec la position du club parmi l'élite, Les régulations externes parce que bien absorbées voire dans certains cas anticipées ne viennent elles non plus altérer la configuration. Le club anticipe le passage au professionnalisme, place son secteur professionnel sous statut juridique de société dès la promulgation des lois sur le statut des clubs professionnels.

1.2.3. Le club de l'Hermine de Nantes

Le club de Nantes est lui aussi un club à avoir connu deux périodes de grande stabilité, à trois ans d'écart. La première configuration stratégique de consolidation se prolonge onze ans, la seconde quinze ans. Les onze années passées en Nationale 3 ont permis au club de se structurer et d'atteindre une première maturité. La stratégie poursuivie, fidèle à l'image du club est de construire des bases solides avant d'envisager de gravir un nouvel échelon. Le club se structure tout en se stabilisant dans la hiérarchie sportive. Un comité directeur de douze personnes facilite d'autant la prise de décision. A une personne est affectée une fonction. Le renouvellement et le rajeunissement des membres du comité directeur ouvrent la porte à un nouveau membre extérieur au club. L'encadrement technique qualifié, et appointé en conséquence, puisé à l'extérieur plus qu'à l'intérieur du club, apporte des méthodes d'entraînement valorisant technique et tactique individuelle et collective. Depuis 1995, la configuration stratégique de consolidation repose sur les mêmes ingrédients. Le club s'est structuré progressivement afin de répondre aux exigences de la Pro B en misant toujours sur la formation des jeunes en continuité de son identité, sur un renouvellement et un rajeunissement de ses membres dirigeants. Fort de ses relations privilégiées avec la municipalité, le club se dote de personnel administratif rémunéré. La gestion "en bon père de famille" privilégie le respect des budgets prévisionnels. Certaines des régulations externes de la Ligne Nationale de Basket jouent en sa faveur. Tout l'art est de sécuriser une partie de la

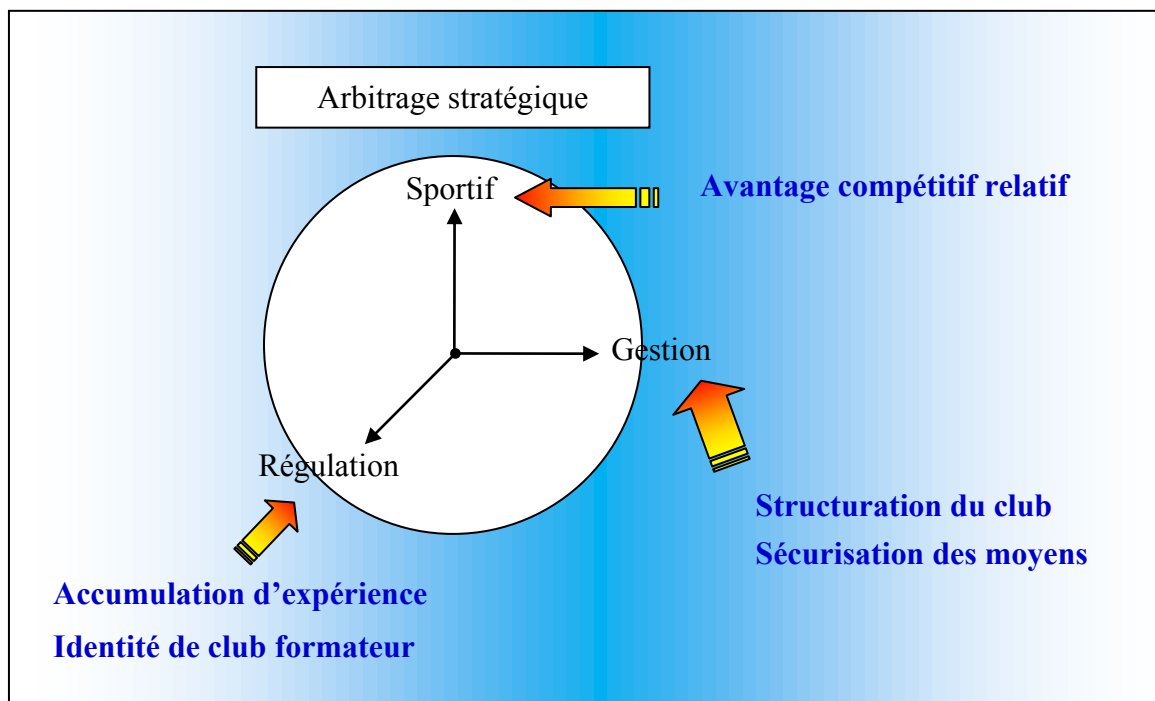
⁵⁹³ La chambre régionale des comptes a examiné la situation du club tant sa composante professionnelle que la Société Anonyme à Objet Sportif, sa composante amateur et l'association sportive, que son centre de formation.

Stakeholder convention. Les spectateurs sont inlassablement saison après saison présents quel que soit le classement. Les médias locaux relaient la vie du club et font partager les exploits sportifs. Seule la sécurisation de la relation avec les partenaires économiques demeure délicate à établir.

1.2.4. La structuration du club, dominante de l'arbitrage stratégique

Il s'agit de donner une interprétation spécifique de l'arbitrage stratégique dans le cadre d'une configuration stratégique de consolidation. Au regard de cet arbitrage, une réponse est apportée pour spécifier la stratégie d'un club en situation de consolidation.

Figure 56 : Arbitrage stratégique - Consolidation



Dans tous les cas, la configuration stratégique de consolidation évolue par incrémentation sous l'effet du renouvellement des parties prenantes internes de la *Stakeholder convention*⁵⁹⁴ et des modifications de la régulation étatique et des instances sportives. L'incrémentation,

⁵⁹⁴ joueurs, encadrement sportif, encadrement administratif

parce qu'intégrée à la configuration, s'avère insuffisante à générer une inflexion source d'une nouvelle configuration stratégique.

L'arbitrage stratégique - de consolidation - repose sur un avantage compétitif insuffisant à dominer l'ensemble des adversaires sur toute la saison. Au demeurant, l'avantage compétitif relatif est suffisant à maintenir le club au même niveau de compétition. L'objectif compétitif est mesuré, même si le passage en division supérieure ou l'acquisition du titre, dans le cas d'une participation au championnat le plus élevé, est envisagé. Le président est davantage un manager qu'un leader, porteur de la stabilité et de la continuité du club. L'ambition sportive est prioritairement focalisée sur le maintien du club à son rang.

Le club se structure en mettant en place une gestion conforme à son activité. Ceci passe par la sécurisation des moyens mis à la disposition du club. La gestion des ressources humaines est guidée par l'ajustement optimum entre les personnes et les tâches et fonctions. La gestion des ressources financières vise à éviter les déséquilibres. La gestion matérielle se conçoit au-delà du simple équipement sportif.

La gestion des ressources humaines emprunte deux directions. La première se traduit par la constitution progressive d'un comité directeur partageant les mêmes objectif et ambition. Sa composition, par renouvellements successifs, fait se côtoyer harmonieusement jeunes et anciens. La seconde se traduit par un recrutement de joueurs et d'entraîneurs adossé au niveau de compétition. Le turn-over des joueurs et de l'entraîneur est à mettre en rapport avec le niveau de compétition. La présence du même entraîneur en première division, situation connue par Challans et Cholet, excède rarement trois ans. Encore moins dès qu'il s'agit de joueurs étrangers. A ce titre, le club de Cholet a connu au cours de la même saison 1993-1994 dix (10) joueurs américains différents⁵⁹⁵. Par ailleurs, un personnel administratif appointé épaulé les dirigeants dans la réalisation des tâches quotidiennes.

La gestion financière se circonscrit au respect des prévisions budgétées. Elle se fait sans prise de risque par sécurisation des relations avec les acteurs parties prenantes externes de l'objectif

⁵⁹⁵ Soit pour raison de mauvais résultats, soit pour raison de blessure.

compétitif du club. Pour se faire le club privilégie les relations avec les acteurs locaux. Le club consacre une attention particulière à ses relations avec les partenaires économiques parce que d'autant plus difficiles à convaincre que leurs activités sortent du périmètre local.

La gestion matérielle concerne l'équipement sportif dans son adaptation au niveau de compétition. Elle concerne également le siège social, poumon administratif du club. Le siège est un lieu indépendant et adapté à la vie du club permettant aux membres dirigeants et au personnel appointé et de se côtoyer aisément. Enfin, la gestion matérielle concerne aussi le "centre" de formation, que ce centre réponde à des obligations légales ou non.

La régulation interne se traduit par une accumulation d'expérience et par le renforcement de l'identité de club formateur. Le club met l'accent sur le développement de la formation des jeunes joueurs à l'aide d'un encadrement de qualité.

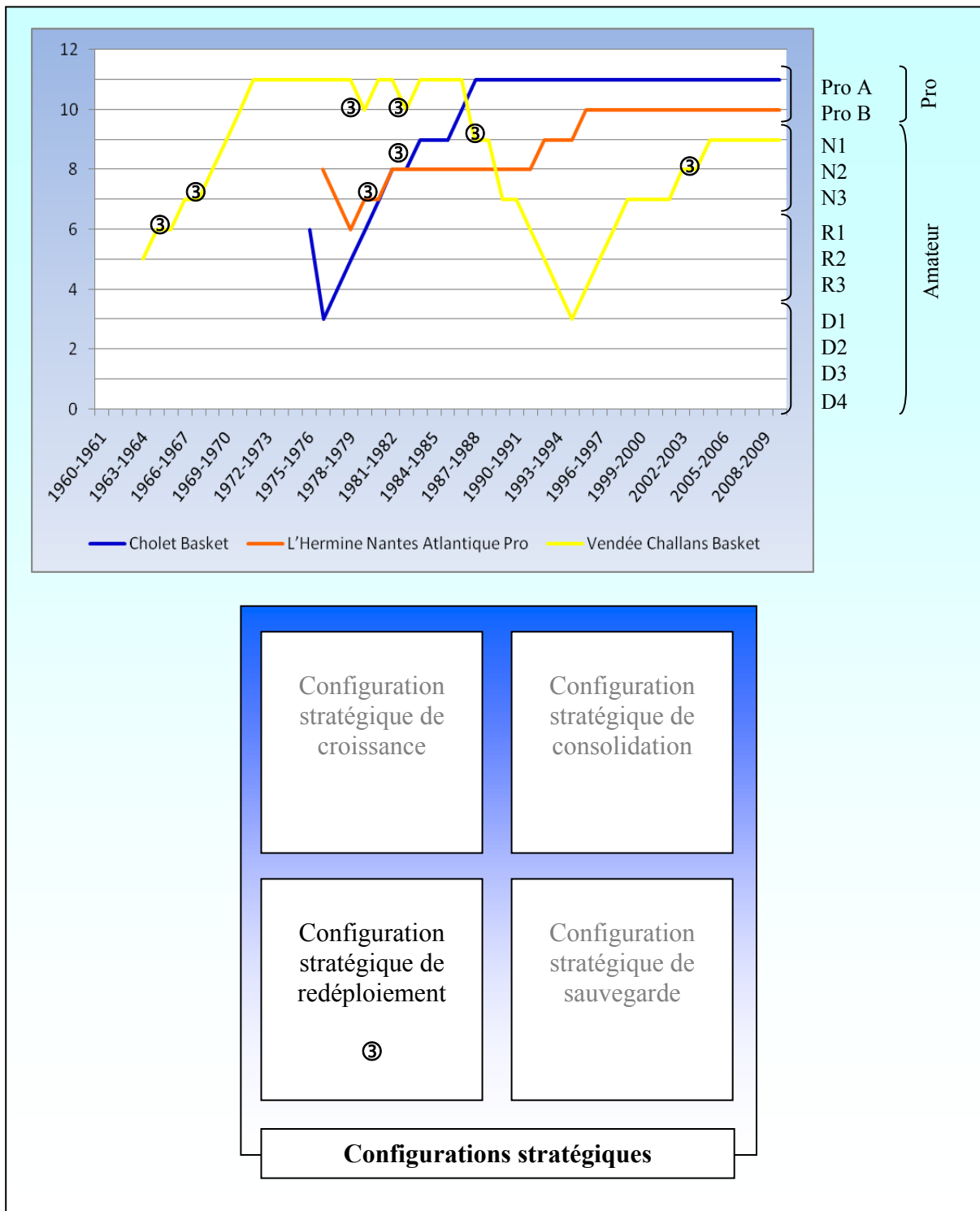
La régulation externe ne vient pas perturber le club, tout au plus joue-t-elle en sa faveur lorsqu'elle est anticipée. C'est le cas de Cholet pour son centre de formation ou encore sa constitution en société commerciale SAOS puis SASP. C'est également le cas de Nantes avec son maintien en Pro B en 2007 sur décision administrative⁵⁹⁶.

1.3. Les configurations stratégiques de redéploiement

Les clubs ont chacun connu au cours de leur histoire une trajectoire émaillée d'interruptions. L'embellie, de plus ou moins courte durée, est ponctuée de redéploiement. Dans tous les cas, les configurations stratégiques de redéploiement reposent invariablement sur les mêmes composantes. Le redéploiement table sur la restauration d'un avantage compétitif relatif, si ce n'est absolu, afin de préserver voire d'améliorer la position du club dans la hiérarchie compétitive. La durée de la stratégie de redéploiement est en ce sens tout à fait révélatrice de l'impatience du président d'atteindre son objectif compétitif.

⁵⁹⁶ pour un rappel détaillé se reporter aux explications données au chapitre 5.

Figure 57 : Clubs et configuration stratégique de redéploiement



1.3.1. Le club de Challans

Le club de Challans connaît à maintes reprises des stratégies de redéploiement. Ces stratégies interviennent lorsque la stratégie de croissance ou de consolidation sont contrariées. La trajectoire des années 1960 atteste de deux stratégies de redéploiement successives à un an d'intervalle l'une de l'autre. La stratégie consiste alors à affiner les voies de recrutement de joueurs talentueux et de préciser la proposition de valeur sur la base d'une plus grande connaissance de leurs attentes. Une stratégie de redéploiement est présente dans les années 1990 lorsque le club gravit les échelons de la Nationale 3 à la Nationale 1. La stratégie de redéploiement vise l'intégration de jeunes joueurs formés au club et au recrutement dans le bassin sportif challandais. Le club active sa relation avec la municipalité afin de disposer de moyens matériels qu'impose une présence en Nationale 2 et justifie une potentielle montée en Nationale 1. L'équipement sportif est remanié par la rénovation des vestiaires, des tribunes du chauffage, du parquet et par adjonction d'une nouvelle salle. La *Stakeholder convention* se renforce. La ville de Challans et le Conseil Général de la Vendée, les entreprises challandaises et environnantes constituent des parties apportantes de ressources en particulier financières sur lesquelles le club peut compter.

Alors que le club évolue dans les années 1980 au plus haut niveau, un mouvement de yo-yo exemplifie le mieux "l'entre deux divisions" dans lequel se trouve le club. Les stratégies de redéploiement successives s'avèrent insuffisantes à enclencher une configuration de consolidation. Le club est sportivement compétitif. Les joueurs de l'équipe sont talentueux au point de figurer à la fin de chaque saison parmi les dix meilleurs marqueurs. Le mouvement de yo-yo vient davantage du manque d'adéquation entre l'avantage compétitif et la formule du championnat.

1.3.2. Le club de Cholet

Le Cholet basket au regard de sa trajectoire sportive ascendante n'a quasiment jamais eu recours à une stratégie de redéploiement. Celle-ci est apparue à deux reprises : une fois en 1982-1983 et une seconde fois sur la période 1984-1986, le temps nécessaire à prendre la mesure du niveau de compétition et de restaurer un avantage compétitif absolu. En 1981-

1982, l'équipe du Cholet Basket est suffisamment compétitive pour flirter avec la première place du championnat et l'accession en Nationale 2 mais le club échoue dans sa tentative. Le président met en œuvre une stratégie de redéploiement en recrutant un nouveau joueur étranger⁵⁹⁷. L'équipe, inférieure en valeur pure mais plus soudée, termine première du championnat assurant ainsi la montée en Nationale 2. La seconde stratégie de redéploiement prend effet alors que le club est en Nationale 2. Le club toujours à la recherche d'un avantage compétitif absolu s'engage dans le recrutement d'un entraîneur et de deux joueurs américains de renommée. Le centre de formation voit le jour. Les relations avec l'ensemble des parties prenantes se renforcent. L'affluence à chaque rencontre à domicile incite la municipalité à redimensionner la salle avant son transfert au Parc de la Meilleraie. Le sponsor principal "Rallye" affirme sa fidélité au club.

1.3.3. Le club de l'Hermine de Nantes

Le club de Nantes est lui aussi un club à avoir connu une unique trajectoire ascendante au cours de la période 1977-2009. Le club admet une amplitude de trajectoire sportive la plus étroite, entre la Nationale 3 et la deuxième division professionnelle. La durée se rapproche de la temporalité optimum puisque la progression de deux niveaux s'est étalée sur seulement trois saisons. La configuration stratégique de redéploiement concerne essentiellement le renouvellement de l'entraîneur à l'issue de la première saison de Nationale 2. L'objectif, le leadership, l'ambition demeurent. De la même manière la *Stakeholder convention* ne connaît pas de modification. Avec la relocalisation du lieu des rencontres au Palais des sports de Beaulieu, le club est en mesure de bonifier ses relations d'échange avec des acteurs parties prenantes potentiellement plus nombreux. La gestion du club reste une gestion prudentielle s'appuyant sur des membres bénévoles sûrs et où l'équilibre budgétaire repose invariablement sur un ajustement des dépenses à des recettes certaines, prévues en début d'exercice. Le club choisit un entraîneur ayant lui-même pratiqué à haut niveau en Nationale 1⁵⁹⁸. Dans un premier temps c'est-à-dire à la deuxième saison en Nationale 2, le nouvel entraîneur prend la mesure de l'équipe et du club pour ensuite construire l'avantage compétitif. Le redéploiement

⁵⁹⁷ James Sarno quitte le club pour être remplacé par Nicky White, américain de vingt huit ans qui possède l'expérience de la Nationale 2.

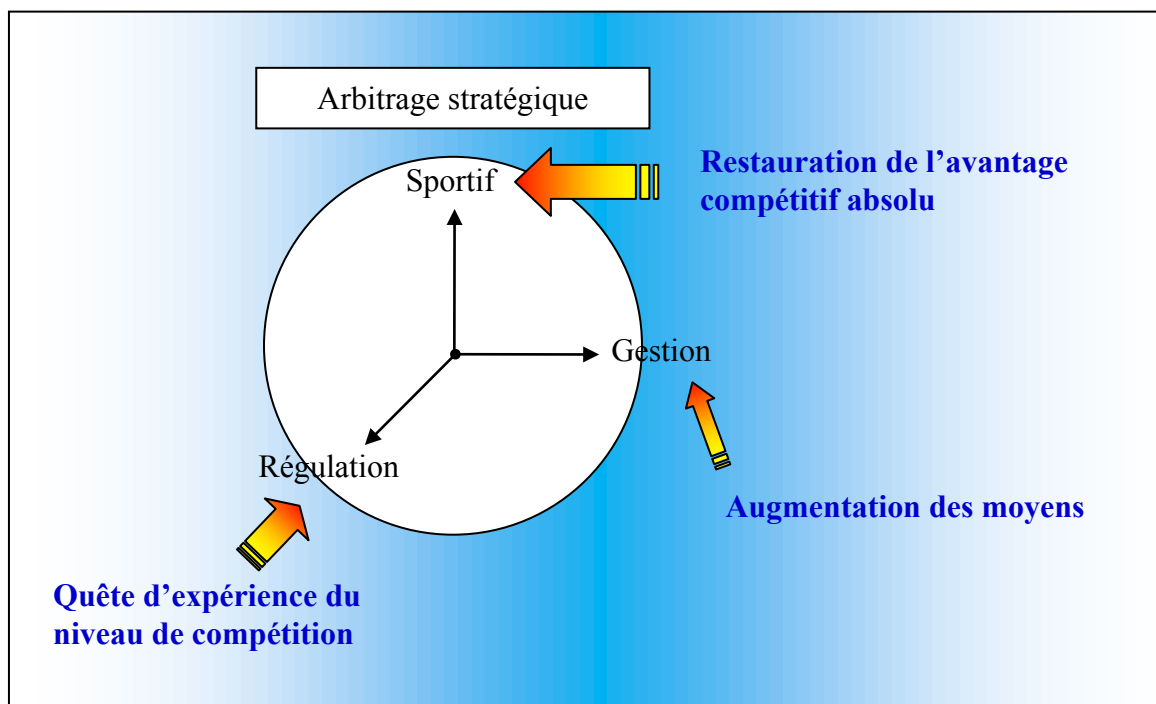
⁵⁹⁸ avec l'ABC Nantes et avec le club de l'Avenir de Rennes.

porte ses fruits à la fin de la troisième saison passée en Nationale 2. L'objectif de la division professionnelle est atteint.

1.3.4. La restauration de l'avantage compétitif absolu

Il s'agit de donner une élaboration théorique spécifique de l'arbitrage stratégique dans le cadre d'une configuration stratégique de redéploiement. Au regard de cet arbitrage, une réponse à la question de recherche est apportée pour spécifier la stratégie d'un club en situation de redéploiement.

Figure 58 : Arbitrage stratégique - Redéploiement



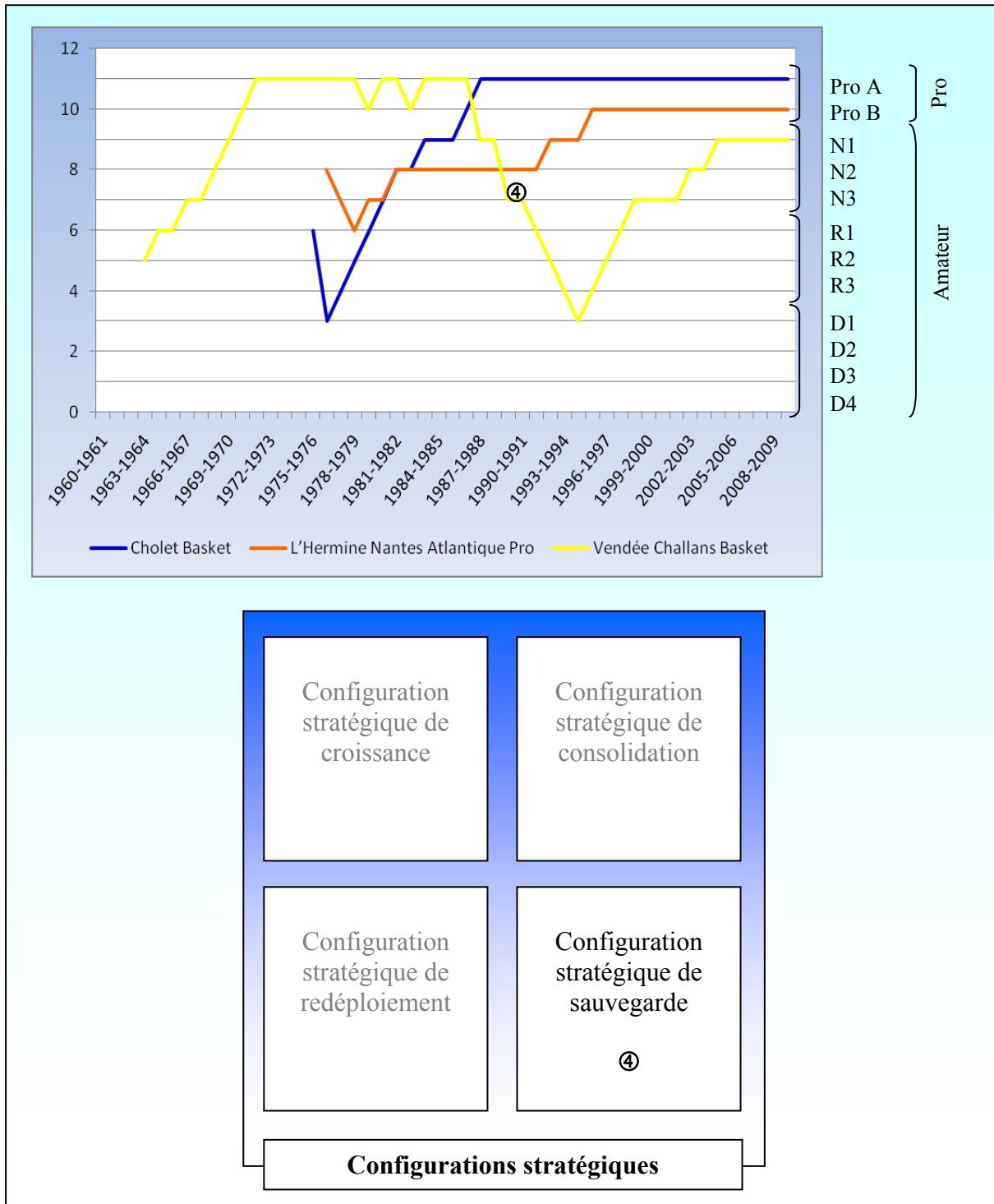
L'arbitrage stratégique - de redéploiement - repose sur l'objectif de restauration de l'avantage compétitif pour, au pire préserver, au mieux améliorer la position du club dans la pyramide compétitive. Cela passe par une recomposition de l'équipe pour laquelle l'entraîneur joue un rôle important. Le club prend la mesure du niveau de compétition par acquisition d'expérience. La gestion est prudentielle. Le club compte sur d'indéfectibles membres bénévoles et sur appréciation plus fine des attentes des joueurs et de l'entraîneur, notamment

en termes de rémunération. La gestion financière vise l'ajustement des dépenses sur les recettes prévisionnelles, d'où des démarches de fidélisation du sponsor principal. La gestion matérielle est orientée vers la rénovation de la salle et/ou vers la relocalisation du lieu des matches.

1.4. Les configuration stratégiques de sauvegarde

Seul un club a connu une trajectoire durablement descendante. Une fois enclenché, le mouvement s'enraye difficilement.

Figure 59 : Clubs et configuration stratégique de sauvegarde



1.4.1. Le club de Challans

Le club de Challans a connu, fait une nouvelle fois rarissime dans l'histoire des clubs de basket-ball français, une trajectoire descendante d'une grande amplitude sur une période extrêmement courte. La forte amplitude se traduit par une descente de 7 divisions sur une durée de 6 années seulement. La descente relève de choix stratégiques, d'une régulation externe et d'une détérioration de l'avantage compétitif. A chaque saison, les dirigeants ont le choix de l'engagement de leur équipe au niveau de compétition à laquelle elle est qualifiée. Le club de Challans a pris une telle orientation, ne souhaitant pas participer aux championnats professionnels. Les dirigeants décident d'engager leur équipe en première division amateur, soit deux divisions inférieures au niveau auquel le club était sportivement qualifié. Une décision est ultérieurement prononcée par les instances fédérales avec pour effet la rétrogradation de deux divisions par sanction administrative. Le club continue sa descente par perte de son avantage compétitif. La trajectoire touchera le fond par la restauration d'un avantage compétitif relatif.

Le leadership se dilue au sein d'un comité directeur désabusé. L'ambition sportive se rétracte. Le périmètre de la *Stakeholder convention* se rétrécit par le retrait d'adhésion d'acteurs tant internes qu'externes, ne demeurant parties prenantes de l'objectif compétitif du club. Les joueurs talentueux, joueurs professionnels puis joueurs amateurs, quittent le club. Les spectateurs boudent, par lassitude et par manque d'attrait, les rencontres. Le sponsor principal disparaît. Les conventions se limitent au local ; membres du club, pratiquants, commune, partenaires économiques de la ville et de ses proches environs.

La gestion du club connaît une forte contraction. Les ressources humaines redeviennent majoritairement bénévoles. Le club puise parmi les bénévoles d'anciens joueurs et d'anciens membres des instances dirigeantes, résidents locaux, pour occuper les fonctions de direction et d'encadrement sportif. Le club puise parmi ses pratiquants, en particulier les joueurs des équipes de jeunes, pour bâtir son équipe première et son avantage compétitif. L'absence d'expérience ne contribue pas à la domination. L'avantage compétitif s'avérant relativement l'un des plus faibles, le club peine à se maintenir au même niveau de compétition. La gestion financière est le point le plus épineux. Il s'agit dans un premier temps d'apurer les dettes pour

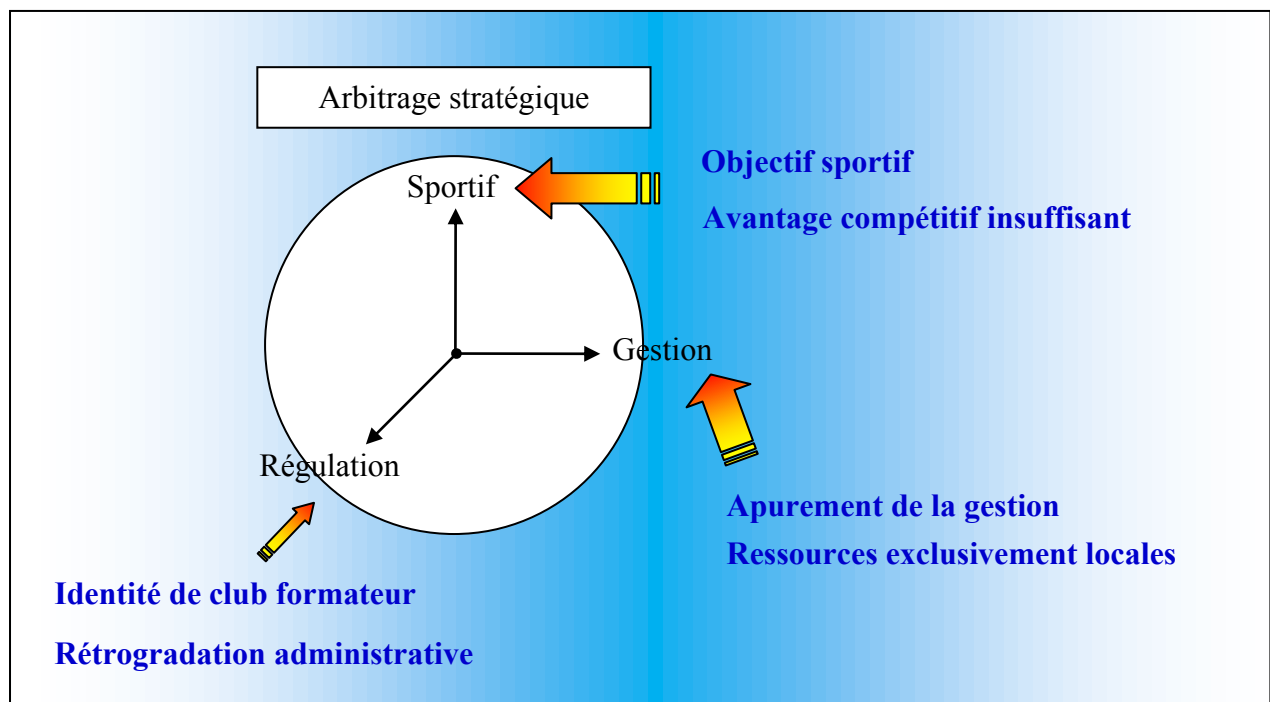
regagner en sérénité avec le retour à un exercice budgétaire équilibré. La gestion matérielle consiste à réinvestir un équipement devenu surdimensionné. Sur le plan sportif cela signifie le partage de l'équipement avec d'autres disciplines sportives et d'autres publics notamment les scolaires. Sur le plan administratif cela se traduit par l'aménagement d'un espace pour le siège social.

La régulation interne va dans le sens d'une rupture avec l'histoire proche, l'identité et la culture antérieures du club. La régulation externe frappe pour sanctionner sportivement ou administrativement un club en situation de fragilité.

1.4.2. Le repli sur soi, expression de l'arbitrage stratégique

Il s'agit de donner une interprétation spécifique de l'arbitrage stratégique dans le cadre d'une configuration stratégique de sauvegarde. Au regard de cet arbitrage, une réponse est apportée pour spécifier la stratégie d'un club en situation de sauvegarde.

Figure 60 : Arbitrage stratégique - Sauvegarde



L'arbitrage stratégique - de sauvegarde - repose sur le retour à un objectif sportif. L'avantage compétitif est insuffisant, se traduisant par des relégations successives. Le club subit des rétrogradations administratives qui viennent s'ajouter à celles sportives. Le club ne peut plus compter que sur la formation interne des joueurs, adossée à son identité de club formateur, pour composer l'équipe première. La gestion se traduit par une réduction drastique du périmètre des ressources. La gestion des ressources humaines intéresse essentiellement les membres bénévoles résidents de la commune. La gestion financière est orientée vers l'apurement des dettes et le retour à l'équilibre budgétaire, avec un budget significativement amoindri. La gestion matérielle se focalise sur l'utilisation et le partage de la salle voire la recherche d'une autre salle.

2. Les points d'inflexion comme passage d'une configuration à une autre

Parce qu'il correspond à une modification de trajectoire sportive du club, le point d'inflexion est à la genèse d'une nouvelle configuration stratégique. Ce point d'inflexion se manifeste essentiellement à la fin d'une saison sportive lors de l'établissement du classement. La formation d'une nouvelle configuration est en la sorte liée aux résultats de l'équipe première de saison en saison. Le point d'inflexion trouve son origine parmi les différentes composantes de la configuration.

2.1. Inflexion originelle et configuration stratégique de croissance

La formation de la première configuration stratégique est théoriquement à trouver à la création du club. Toutefois, la configuration stratégique prend véritablement un sens lors de la modification de l'objectif poursuivi par le club. A l'affirmation d'un objectif compétitif correspond la formation de la première configuration stratégique. Les trois clubs de Challans, de Cholet et de Nantes⁵⁹⁹ connaissent tous comme première configuration stratégique, une configuration de croissance. Sa formation coïncide soit avec la création du club, en 1975 pour Cholet, soit au moment du glissement de l'objectif sportif en objectif compétitif, en 1963 pour Challans et en 1977 pour l'Hermine de Nantes.

L'inflexion qui introduit la formation de la configuration stratégique de croissance peut provenir de plusieurs composantes. Il est possible de différencier les composantes des dimensions "sportive" et "régulation", les unes autant que les autres participant à l'inflexion de la trajectoire du club et du modelage de la configuration stratégique.

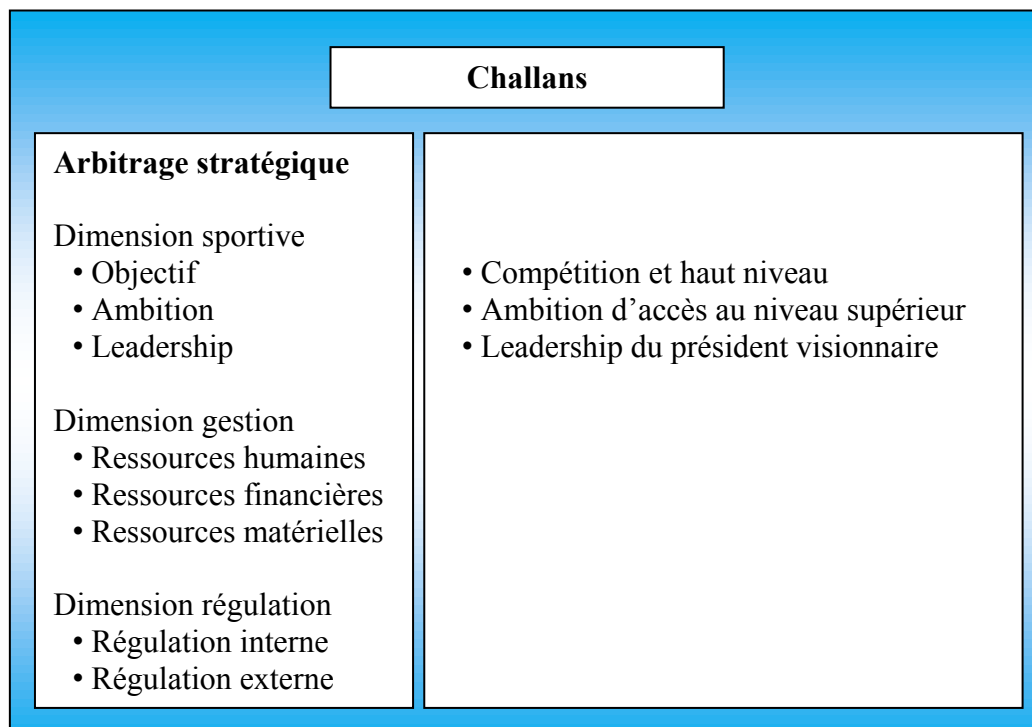
2.1.1. Le club de Challans

Après avoir fait officiellement son apparition à Challans en 1936 avec la création d'une section basket au sein du patronage catholique de l'Étoile Sportive du Marais (ESM), le club prend réellement son envol en 1963 avec l'arrivée d'un nouveau président Michel Vrignaud.

⁵⁹⁹ Sur la période observée.

L'objectif du club glisse vers un objectif compétitif engendrant la première configuration de croissance. Cela se traduit dès 1963 par l'obligation du Président faite à l'entraîneur de monter régulièrement de division en division jusqu'à atteindre le sommet de la pyramide compétitive.

Tableau 46 : Inflexion originelle à Challans



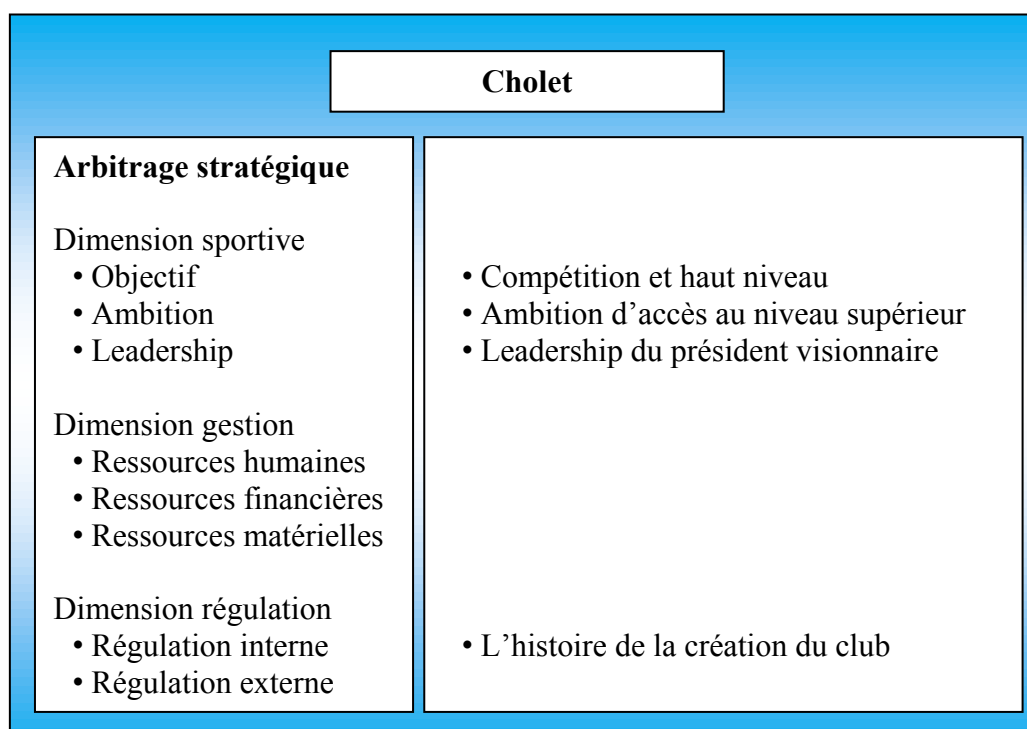
2.1.2. Le club de Cholet

Pour le Cholet Basket, la formation de la première configuration stratégique se situe en 1975 à la création du club. Frustré d'une divergence d'opinion sur une réelle entrée dans un professionnalisme avéré et se donner les moyens de monter un jour en Nationale 1, alors que l'équipe de la Jeune France comportait déjà deux joueurs américains dans ses rangs, Michel Léger président de la section Basket décide à contrecœur de quitter la Jeune France de Cholet⁶⁰⁰ pour fonder un nouveau club, le Cholet Basket. Le Président lors de la création du

⁶⁰⁰ La Jeune France est un patronage fort de 2700 licenciés toutes sections confondues. La section basket est le porte drapeau du club. Son équipe première frisait la montée à la fin de chaque saison sportive. Les publics se déplaçaient en nombre, 2000 spectateurs de moyenne, à chaque rencontre.

club annonce à l'ensemble des membres sa vision d'un accès en première division en dix ans. Le président, leader pourvu d'une forte personnalité et d'un indéniable charisme emmène avec lui tous les membres du club. Objectif compétitif, leadership et ambition sportive sont clairement affirmés. Le club préfigure sa première configuration stratégique de croissance.

Tableau 47 : Inflexion originelle à Cholet



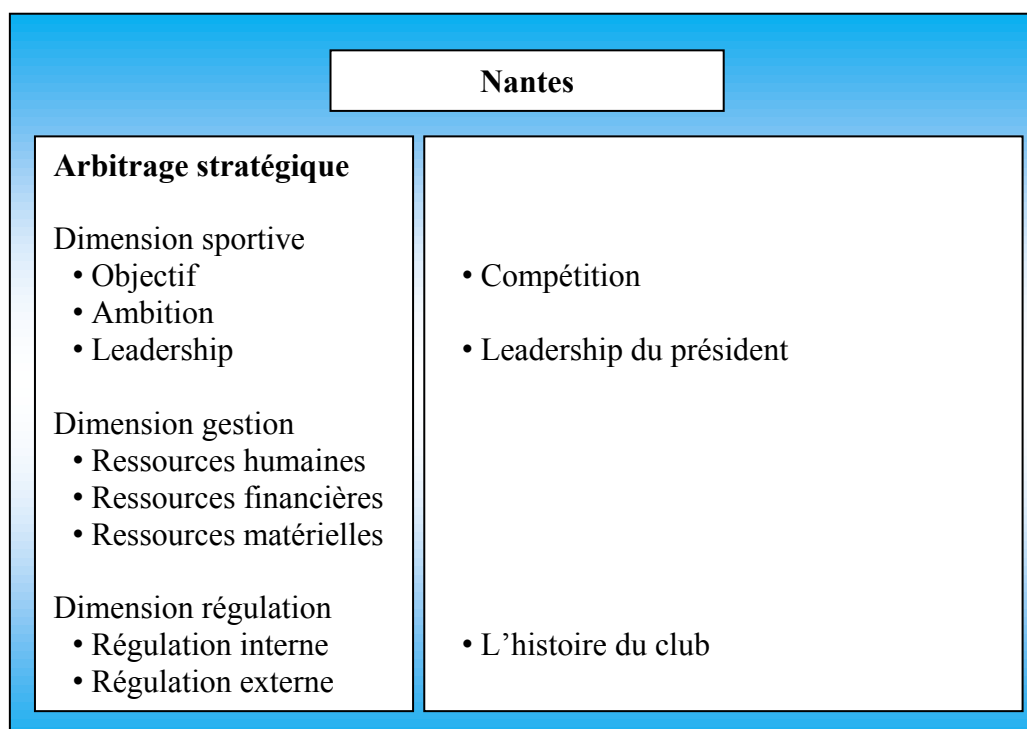
2.1.3. Le club de Nantes

Dans le cas de l'Hermine de Nantes, l'inflexion qui préfigure la formation de la première configuration stratégique de croissance apparaît en 1977 avec l'arrivée d'un nouveau Président⁶⁰¹. Cette nouvelle présidence marque le passage d'un club de patronage à un "club compétitif". Le Président inscrit le club dans un objectif résolument compétitif. Jusqu'alors, le club ne comptait que sur la formation de ses jeunes. Les dirigeants du patronage se faisaient les défenseurs inflexibles de la morale. L'amitié, l'amour désintéressé du club, l'épanouissement des jeunes, la joie de jouer passaient avant la compétition et la recherche de

⁶⁰¹ Joseph Le Squère fait suite à Gilbert Lebrun

la victoire. Le décalage grandissant entre les dirigeants de l'époque et la "base" aboutit en 1977 à l'éviction du président en place. A l'absence de politique sportive de la précédente direction vient se substituer une politique plus ajustée à la réalité sportive contemporaine. Quoi qu'il en soit, le poids de l'histoire du club joue implicitement sur l'ambition, le club ayant connu un passé glorieux de haut niveau.

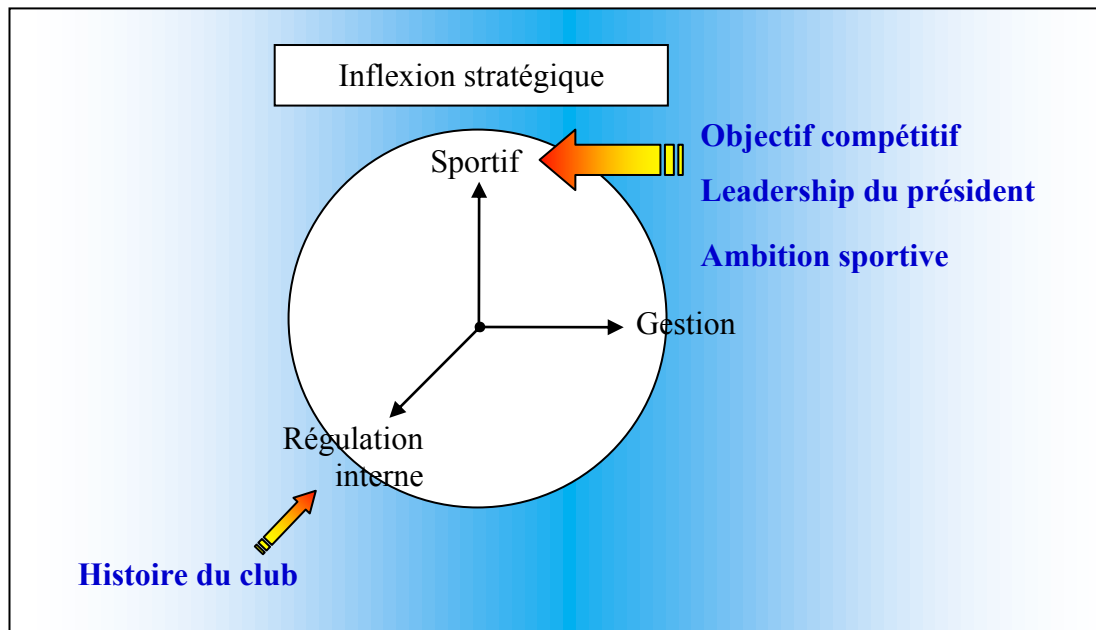
Tableau 48 : Inflexion vers la première configuration stratégique - Nantes



2.1.4. L'affirmation de l'objectif compétitif, expression de l'inflexion originelle

L'action individuelle se situe au cœur du processus d'émergence de l'objectif compétitif. Les clubs, notamment ceux nouvellement créés, vont s'inscrire dans ce type d'inflexion.

Figure 61 : L'inflexion annonciatrice de la formation de la première configuration stratégique



L'arbitrage stratégique admet des modifications suffisantes à engendrer une inflexion amenant à la formulation de la première véritable stratégie du club. L'inflexion provient essentiellement de l'affirmation d'un objectif résolument compétitif. Le leadership est translaté vers le président qui véhicule une réelle ambition sportive. Le poids de l'histoire du club pèse accessoirement en faveur de l'inflexion stratégique.

2.2. Les inflexions dans la stratégie des clubs

Les clubs admettent huit types d'inflexion différents. Trois types sont communs à l'ensemble des trois clubs alors que les cinq autres n'en concernent qu'un seul.

Tableau 49 : Les points d'inflexion des trois clubs

Configuration stratégique	Type 1	Type 2	Type 3	Type 4
Type 1 - Croissance		Challans Cholet Nantes	Challans Cholet Nantes	
Type 2 - Consolidation	Nantes		Challans	
Type 3 - Redéploiement	Challans Cholet Nantes	Challans		Challans
Type 4 - Sauvegarde	Challans			

A titre d'exemple, la lecture du tableau se fait de la façon suivante : le club de Nantes connaît une inflexion stratégique (point d'inflexion) qui se manifeste par la transformation de sa configuration stratégique de type 2 - consolidation (ligne 2) en configuration stratégique de type 1 - croissance (colonne 1).

2.2.1. De la configuration de croissance à la configuration de consolidation

Le passage d'une configuration stratégique de croissance à une configuration de consolidation peut être considéré comme l'inflexion ultime. Le club ayant achevé son ascension se retrouve au sommet de la pyramide compétitive. Son objectif compétitif est dorénavant de s'y

maintenir durablement. Le club nourrit secrètement l'ambition de conquête du titre et de participation aux compétitions européennes. Les clubs de Challans et de Cholet affichent ce cas de figure traduisant l'aboutissement d'une vision. Le club est en position d'un nouveau départ. A Challans, l'ambition du président est de laisser le club au plus haut niveau alors qu'à Cholet, la soif du président est inextinguible, l'ambition étant dès lors une participation européenne sous les cinq ans⁶⁰².

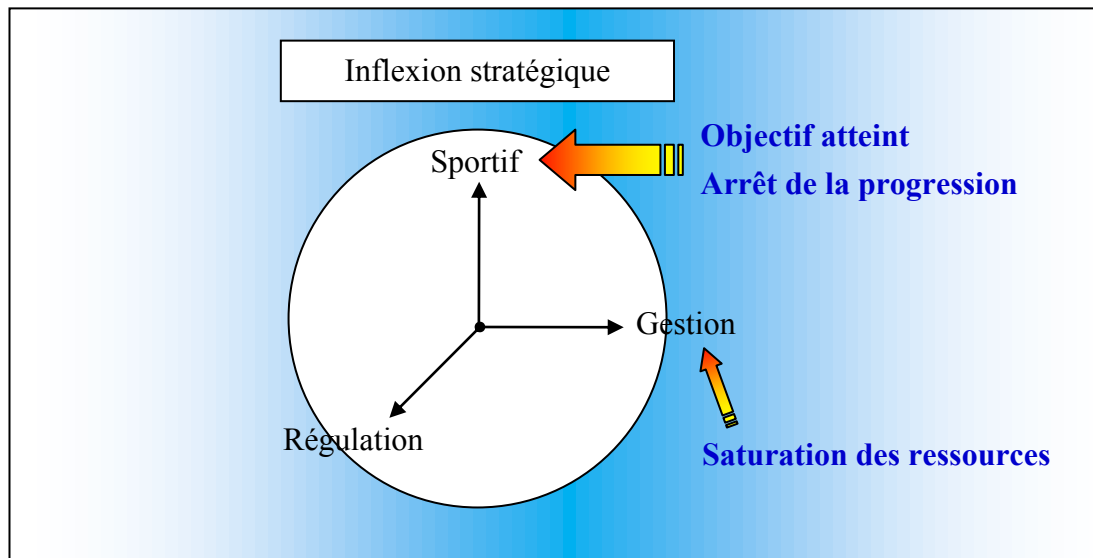
L'inflexion peut tout autant se produire alors que le club se situe à un échelon intermédiaire comme c'est le cas pour l'Hermine de Nantes et le club de Challans à partir de 2004. L'Hermine de Nantes accède en 1995 à la Pro B, le club de Challans retrouve la Nationale 1 et chacun des deux clubs s'y installe durablement.

2.2.1.1. L'aboutissement d'une vision

L'objectif compétitif se situe au cœur du processus de promotion d'échelons au sein de la hiérarchie sportive. Les clubs connaissent ce type d'inflexion stratégique avec l'aboutissement de la vision.

⁶⁰² Compte tenu des règles d'accession aux compétitions, la configuration stratégique de croissance n'a pas été retenue. La qualification européenne dépend de règles à la fois sportive et administrative. Certains clubs accèdent à ce niveau de compétition en fonction de critères autres que le classement en championnat national de la saison précédente. Selon ces critères certains clubs acquièrent le droit à participation plusieurs saisons durant quel que soit leur classement national. Par ailleurs, peu importe l'issue de la compétition européenne, les clubs retrouvent leur championnats nationaux respectifs.

Figure 62 : Inflexion stratégique de la croissance à la consolidation



L'inflexion stratégique intervient lorsque le club cesse de progresser dans la hiérarchie sportive par atteinte de son objectif compétitif. La gestion manifeste une saturation des ressources en ce sens que le club n'arrive plus, bien malgré lui plus que volontairement, à améliorer son recrutement de joueurs et d'entraîneur, à élargir l'assise de ses partenaires économiques.

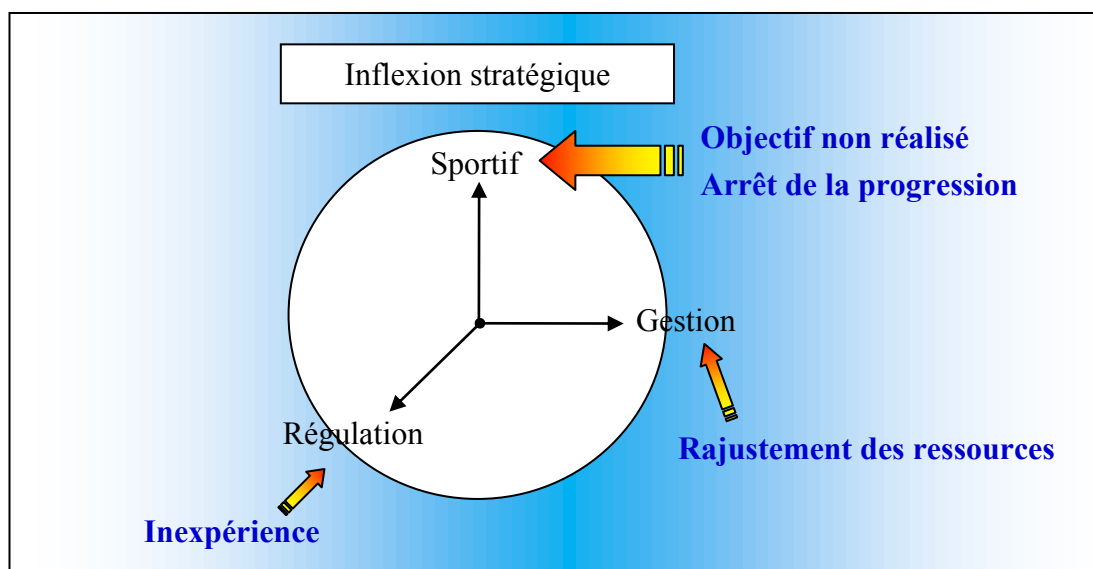
2.2.2. De la configuration de croissance à la configuration de redéploiement

Ce type d'inflexion est le reflet d'une inflexion dans la progression du club vers les échelons supérieurs de la pyramide sportive. La présence d'une telle inflexion dans la trajectoire des clubs est somme toute assez logique compte tenu des règles de la compétition sportive. Pour assurer la continuité de sa progression dans les échelons, le club doit faire face à une intensification de la contrainte de l'avantage compétitif absolu, ceci quelles que soient les formules des championnats. L'inflexion traduit cette incapacité du club à bâtir l'avantage compétitif lui assurant la montée. Le club de Challans connaît ce type d'inflexion lors de ses deux périodes de croissance. Le club de Cholet souffre deux inflexions successives alors que le club de l'Hermine de Nantes n'en subit qu'une.

2.2.2.1. La progression contrariée

L'objectif compétitif n'est pas réalisé, du à un avantage compétitif insuffisant à continuer la progression d'échelons au sein de la hiérarchie sportive. Les clubs connaissent ce type d'inflexion stratégique avec l'augmentation de l'intensité concurrentielle. Cette intensité vient contrarier la progression du club.

Figure 63 : Inflexion stratégique de la croissance au redéploiement



L'inflexion stratégique intervient lorsque le club cesse de progresser dans la hiérarchie sportive par inexpérience du niveau de compétition. L'ajustement des ressources à la fin de la saison précédente se trouve en inadéquation quant aux nouvelles conditions de compétition, ce qui débouche sur la non réalisation de l'objectif compétitif.

2.2.3. De la configuration de consolidation à la configuration de croissance

Ce type d'inflexion marque une modification dans l'affirmation de l'ambition pour l'accès aux échelons supérieurs, et par voie de conséquence la restauration d'un avantage compétitif absolu.

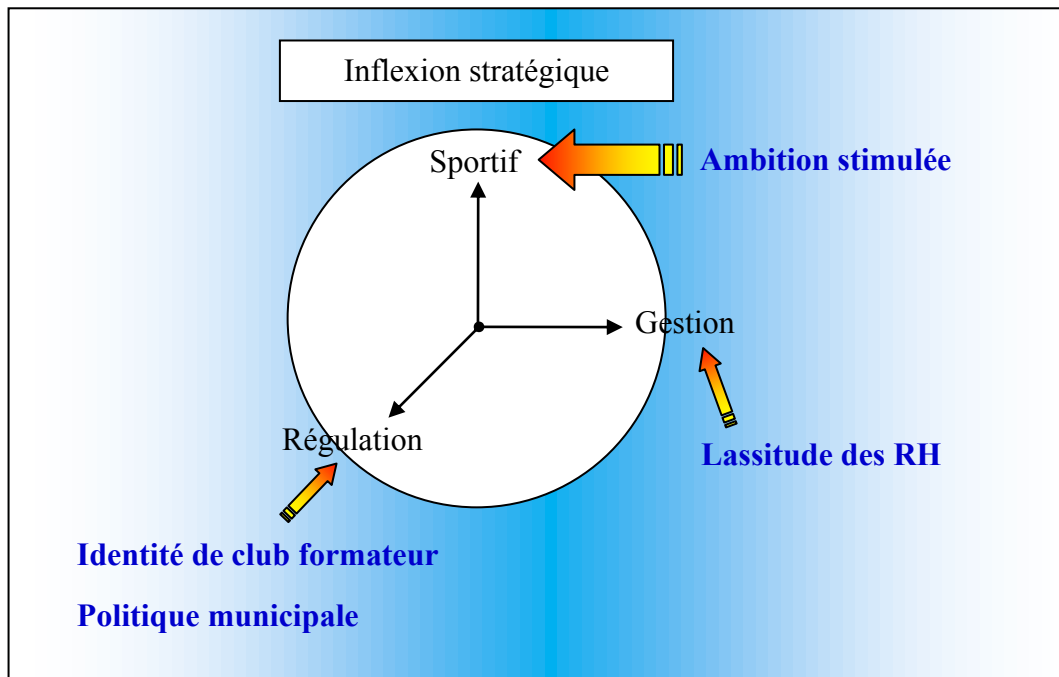
Le club de l’Hermine de Nantes est le seul à connaître une telle inflexion de sa configuration stratégique, qui se produit en 1992. Celle-ci résulte davantage d’événements extérieurs au club. Le club phare du basket-ball nantais d’alors, le Nantes Basket Club, qui évoluait jusqu’alors en première division professionnelle, est déclaré en faillite et liquidé. Cet événement exogène joue sur la dimension régulation externe de l’arbitrage stratégique. La politique sportive de la municipalité de Nantes consacrée au haut niveau souhaite conserver un club de basket-ball évoluant dans les sphères des divisions professionnelles. La municipalité fait le choix parmi l’ensemble des clubs de basket de la ville de soutenir le club de l’Hermine parce que particulièrement bien structuré et réputé club formateur de jeunes. Sur le plan interne, le club arrive à la fin d’un cycle qui se traduit par une certaine lassitude. Le club est pensionnaire de la Nationale 3 depuis dix ans et a régulièrement échoué de peu son passage en division supérieure, terminant à quatre reprises second du championnat⁶⁰³. Lassitude des joueurs d’évoluer au même niveau de compétition. Lassitude des dirigeants de voir leurs efforts de formation des jeunes joueurs ne produire d’effet de domination sur des clubs avoisinant participant au même championnat sans consacrer de moyens à la formation. L’objectif avoué est la montée en Nationale 2. La combinaison de ces facteurs internes, Président leader prônant une montée à l’échelon supérieur, émergence d’une certaine lassitude, à une régulation exogène, faillite du club phare, de la municipalité, partie très prenante de l’objectif du club, sert de déclencheur à la transformation de la configuration stratégique du club.

2.2.3.1. L’impulsion d’un nouveau souffle

L’inflexion marque la fin d’un cycle et entamer un nouveau sous de prometteurs auspices. L’ambition est redynamisée autant pour des raisons internes que par incitations externes. Les clubs connaissent ce type d’inflexion stratégique avec l’impulsion d’un nouveau souffle.

⁶⁰³ en 1984-1985, 1985-1986, 1989-1990, 1990-1991

Figure 64 : Inflexion stratégique de la consolidation à la croissance



L'inflexion stratégique intervient lorsque le club enclenche sa progression dans la hiérarchie sportive à la suite d'une période de stabilité. La lassitude autant des joueurs que des dirigeants joue positivement sur la réalisation de l'objectif compétitif, stimulée par une politique sportive municipale favorable au club. La municipalité renforce son soutien au club.

2.2.4. De la configuration de consolidation à la configuration de redéploiement

L'inflexion intervient lors de la survenue d'un événement majeur que le club n'a pas su appréhender.

Le club de Challans connaît ce type d'inflexion alors qu'il évolue en championnat de Nationale 1 depuis déjà huit ans. L'inflexion de la configuration stratégique de consolidation à la configuration de redéploiement est essentiellement provoquée par un facteur externe : la modification de la formule du championnat⁶⁰⁴.

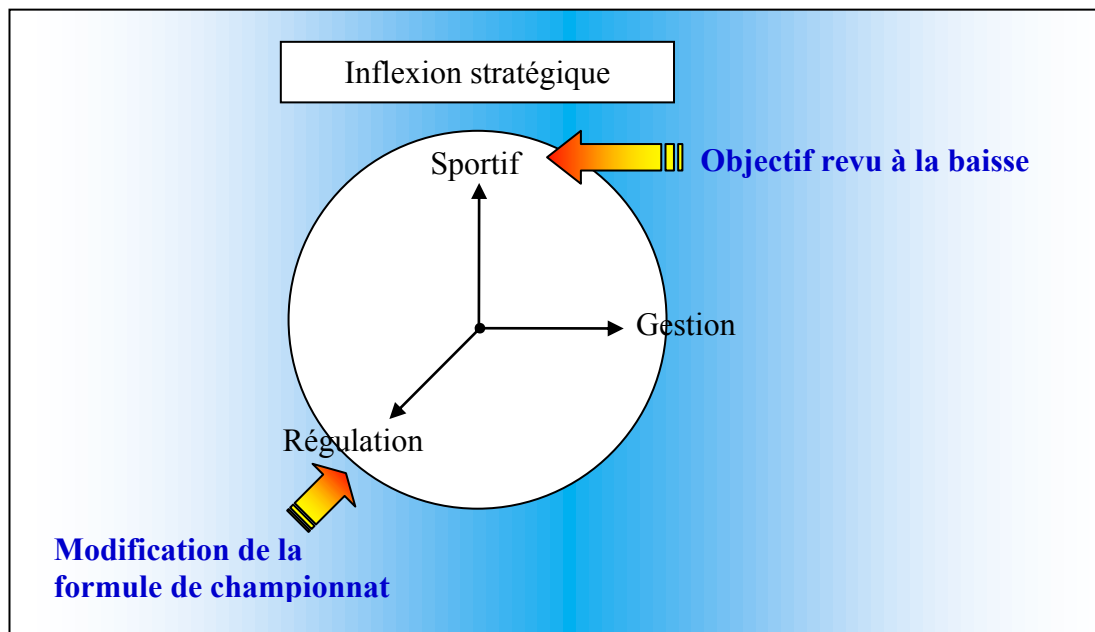
⁶⁰⁴ Pour la saison 1977-1978 le championnat revient à 14 équipes au lieu de 16 équipes lors des cinq saisons précédentes. A l'issue de la saison suivante 1978-1979, le club de Challans termine 12^e et figure parmi les trois

Une inflexion similaire intervient en 1987 pour des raisons internes : le club se prononce pour une rétrogradation en division amateur. Alors que le club est sportivement maintenu en Nationale 1, l'objectif compétitif est revu à la baisse

2.2.4.1. Des événements majeurs mal appréhendés

L'objectif compétitif est contrarié par la survenue d'événements dont le club a mal appréhendé les effets ou que le club a lui-même générés.

Figure 65 : Inflexion stratégique de la consolidation à la croissance



L'inflexion stratégique intervient lorsque le club connaît une phase de stabilité. L'inflexion prend sa source de façon exogène ou de façon endogène. La régulation des instances sportives agit sur le nombre d'équipes au sein du championnat, sur le nombre de montées et de

clubs relégués en Nationale 2. Lors de la saison 1979-1980 la Nationale 2 est décomposée en deux poules. Challans est premier de sa poule et remonte en Nationale 1. En 1980-1981 le championnat est découpé en deux phases. Challans 11^e de la première phase remporte en deuxième phase la poule de barrage. Le club reste en Nationale 1. En 1981-1982 le championnat de 14 équipes prévoit deux descentes et deux montées avec suppression des deux phases et de la poule de barrage. Challans 13^e descend en Nationale 2. En 1982-1983 Challans vainqueur de sa poule de Nationale 2 remonte en Nationale 1.

descentes. Les modifications sont décidées par la fédération dans son souci de renouvellement de l'élite et d'éclosion de nouveaux talents⁶⁰⁵. Sur le plan interne, le club est amené à revoir son objectif compétitif. Les raisons financières sont un facteur d'inflexion mais pas uniquement.⁶⁰⁶

2.2.5. De la configuration de redéploiement à la configuration de consolidation

L'inflexion peut se produire soit à la fin d'une phase de yo-yo quel que soit le niveau de compétition auquel se situe le club, soit avec la reconstitution d'un avantage compétitif relatif au sommet de la pyramide. L'inflexion peut être le reflet des deux situations en même temps comme c'est le cas pour le club de Challans.

La configuration stratégique de redéploiement du club de Challans porte ses fruits. Le club retrouve une configuration de consolidation dès la saison 1983-1984. Les facteurs internes y contribuent malgré une régulation externe toujours aussi versatile. L'entraîneur Gomez se lance dans un défi sportif de participation aux compétitions européennes. La Fédération française est toujours à la recherche de la meilleure formule de championnat pour promouvoir le basket-ball français sur la scène internationale⁶⁰⁷.

2.2.5.1. L'ambition raisonnablement assouvie

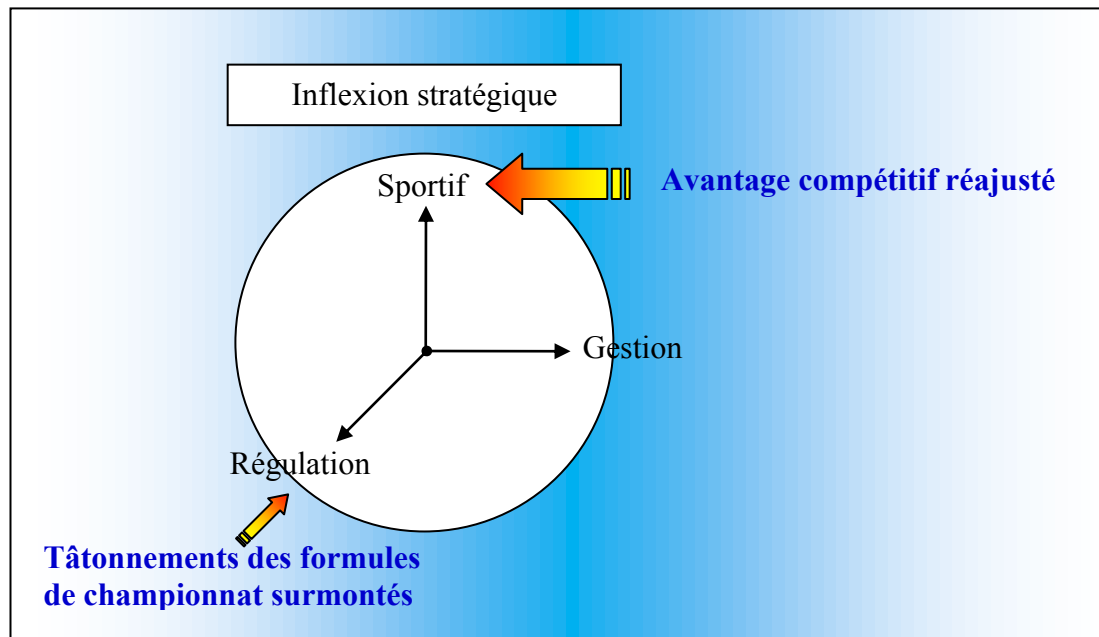
Le club a réajusté son avantage compétitif afin de s'extraire de l'entre deux niveaux dans lequel il se situait. Plus accessoirement, le club s'affranchit du tâtonnement des formules sportives successives.

⁶⁰⁵ Cette régulation joue en faveur de l'équipe nationale au détriment des clubs.

⁶⁰⁶ Départ de joueurs, de l'entraîneur, du président du club, etc.

⁶⁰⁷ dans le prolongement des succès européens de l'équipe du club du CSP Limoges.

Figure 66 : Juste niveau après tâtonnements



L'inflexion stratégique vient de l'adéquation de la stratégie aux moyens mis en œuvre pour sa réalisation. L'objectif compétitif d'accès à la division supérieure est atteint quelles que soient les régulations exogènes. L'ambition est raisonnablement assouvie puisque limitée à la promotion d'une seule division et à la stabilisation à ce niveau de compétition.

2.2.6. De la configuration de redéploiement à la configuration de croissance

Cette inflexion marque l'aboutissement de la stratégie de redéploiement, celle-ci ayant pleinement porté ses fruits. Elle est davantage le reflet de scories dans la progression du club vers les échelons supérieurs que de l'essoufflement de l'ambition du président. La configuration stratégique de redéploiement est systématiquement de courte durée, de un à deux ans.

Le premier cas se présente à Challans, qui par deux fois dans les années 1960 développe des stratégies de redéploiement pour retrouver le chemin vers le haut niveau. Le club connaît ultérieurement ce type d'inflexion lorsqu'il renoue avec son passé glorieux.

Le club de Cholet conduit lui aussi par deux fois des configurations stratégiques de redéploiement pour reprendre sa progression vers les divisions supérieures⁶⁰⁸. L'ambition du président est considérable de franchir les derniers paliers pour accéder à la Nationale 1, d'autant qu'en 1986 la fédération s'apprête au passage au professionnalisme. Le recrutement prend la direction de l'excellence, du côté de l'entraîneur et du côté des joueurs. L'objectif est de s'assurer d'un avantage compétitif qui à la fin de la saison se révèle avoir été absolu.

A l'Hermine de Nantes l'inflexion se produit lors de la saison 1994-1995⁶⁰⁹. L'objectif compétitif partagé à la fois par le président du club et par la municipalité trouve un premier accomplissement. L'Hermine accède au statut de club phare de l'agglomération, successeur du défunt Nantes BC.

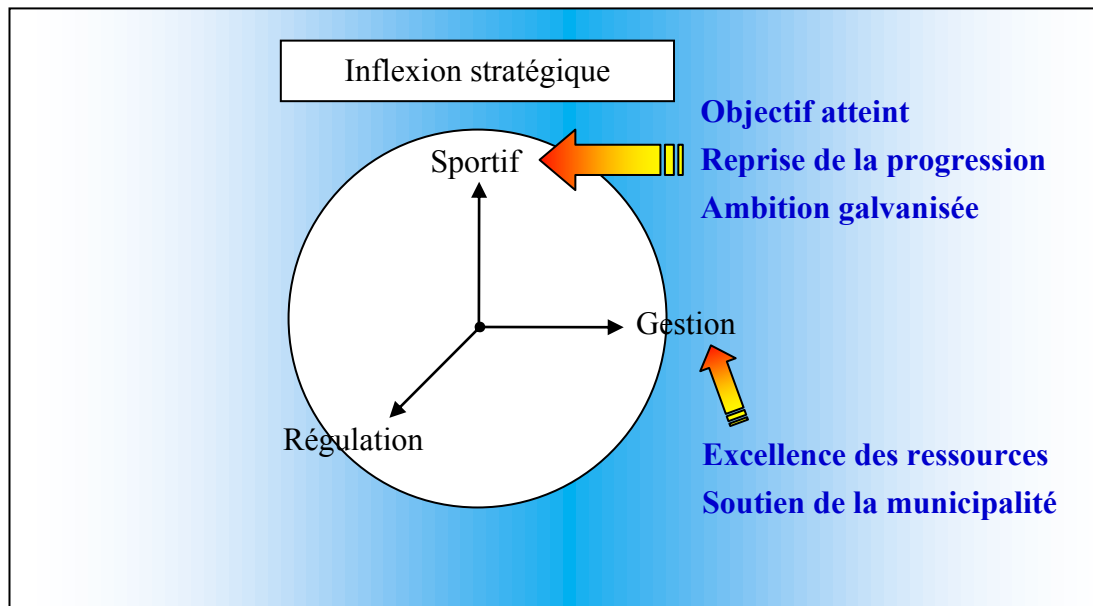
2.2.6.1. La croissance retrouvée

Les clubs connaissent ce type d'inflexion stratégique avec le retour de la croissance. La voie de la progression vient de l'atteinte de l'objectif compétitif grâce au talent des joueurs et de l'entraîneur et à l'affirmation de la municipalité, acteur partie prenante de l'objectif compétitif du club.

⁶⁰⁸ Les inflexions s'opèrent en 1982-1983, seconde saison en Nationale 3, puis en 1985-1986, troisième saison en Nationale 2.

⁶⁰⁹ troisième saison passée en Nationale 2. Le club accède à la Pro B.

Figure 67 : La croissance retrouvée



L'inflexion stratégique intervient lorsque le club recouvre une progression dans la hiérarchie sportive par atteinte de son objectif. L'ambition est galvanisée. La gestion des ressources humaines, orientée vers l'excellence des joueurs et de l'entraîneur a permis la réalisation de l'objectif compétitif. L'incidence sur la gestion du club de l'implication de la municipalité y contribue.

2.2.7. De la configuration de redéploiement à la configuration de sauvegarde

Cette inflexion atteste de l'inaptitude de la configuration stratégique de redéploiement à enrayer un processus de relégation. Par une stratégie de sauvegarde, le club se replie sur lui-même et sur ses fondamentaux. Ce qui se produit à Challans. Le club de Challans confronté à la rétraction du nombre d'acteurs parties prenantes de son objectif compétitif⁶¹⁰ n'a pas réussi à stabiliser sa gestion en particulier financière tout en disposant malgré tout d'un avantage compétitif suffisant à se maintenir en Nationale 2. Pire, la situation s'est dégradée à tel point que la configuration de sauvegarde devenait la seule configuration possible. Le président et l'équipe de direction parce qu'ils estimaient avoir échoué dans leur mandat posent leur

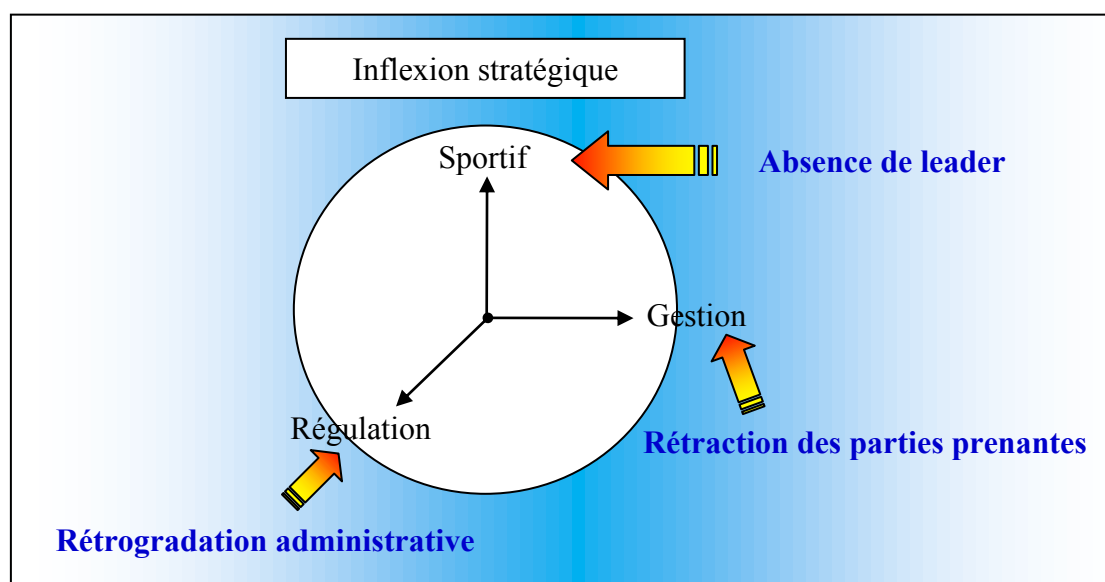
⁶¹⁰ le sponsor principal s'est retiré de même que le Conseil général de la Vendée.

démission. Ultérieurement, la fédération sanctionne administrativement le club et prononce sa rétrogradation de deux divisions.

2.2.7.1. Le rêve d'Icare brisé

Les clubs connaissent ce type d'inflexion stratégique avec l'évanescence des illusions. Le club s'est brûlé les ailes à vouloir se maintenir artificiellement à un niveau de compétition donné. La stratégie entre en dissonance au regard des moyens mis en œuvre par le club. L'objectif compétitif et l'ambition ne sont plus tenables.

Figure 68 : Avantage compétitif asséché



L'inflexion stratégique se trouve à la convergence de trois facteurs : le premier lié à l'absence de leader, le deuxième propre à la gestion du club et le troisième à une régulation sportive. Le club se trouve en carence de leader. La direction, collégiale, est assurée par quelques membres "historiques" du club. La gestion financière détériorée par les saisons antérieures connaît un phénomène d'entropie. L'entropie augmente avec le retrait de nombre de parties prenantes, partenaires économiques et collectivités territoriales et provoque la relégation par sanction administrative.

2.2.8. De la configuration de sauvegarde à la configuration de croissance

Ce type d'inflexion se produit au moment où le club ayant touché le fond retrouve un leader animé d'une réelle ambition et porteur d'un objectif compétitif de progression dans les échelons de la hiérarchie sportive.

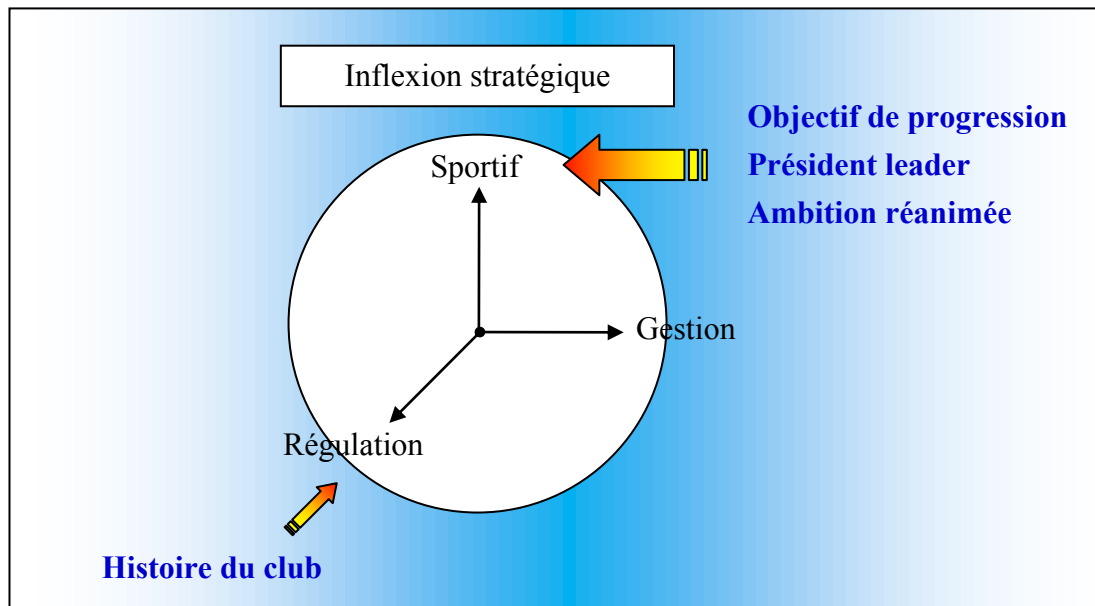
Dans une époque récente du club de Challans, cette inflexion intervient en 1993. Le club est implicitement guidé par son histoire. Le Président⁶¹¹ est un leader averti. L'objectif compétitif visé, pour ambitieux qu'il soit, est marqué du poids de l'histoire autant glorieuse qu'obscur. Le club ayant assaini sa situation depuis plusieurs années, l'évolution envisagée est circonscrite à une éventuelle progression en fin de saison le temps de reconstruire des bases solides.

2.2.8.1. La sortie du purgatoire

Les clubs connaissent ce type d'inflexion stratégique avec la sortie de la spirale descendante. Le club sort du purgatoire en ce sens qu'il s'est "purifié" des déconvenues antérieures. Le club renoue, à l'appui de ses moyens humains, financiers et matériels, avec la progression.

⁶¹¹ Jean Gaborit

Figure 69 : objectif compétitif recouvré



L'inflexion stratégique intervient lorsque le club se reprend à progresser dans la hiérarchie sportive. Le club se réinscrit dans un objectif compétitif de progression d'échelon impulsé par un président leader animé d'une ambition mesurée compte tenu de l'histoire du club.

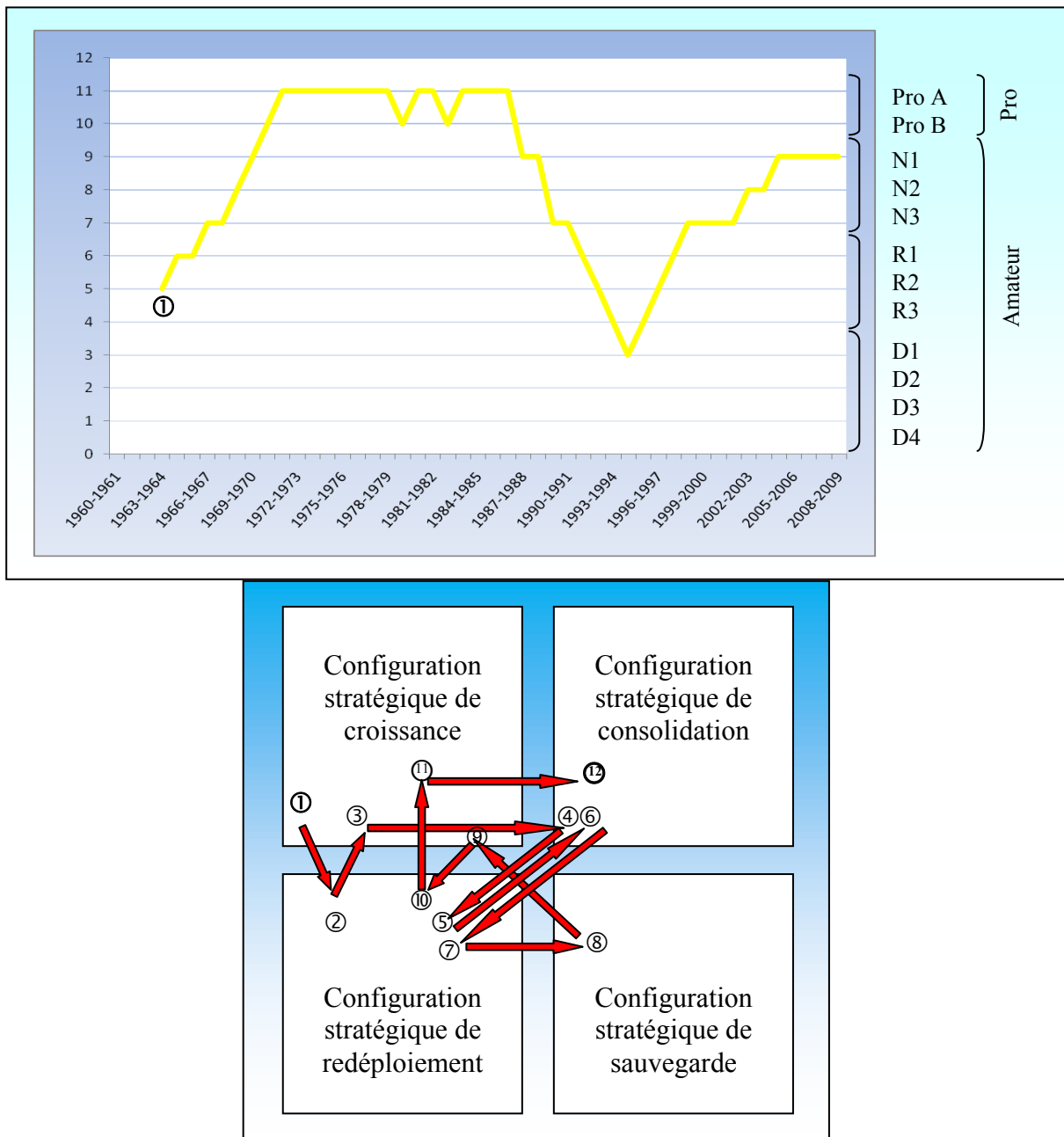
3. La dynamique stratégique des clubs

La dynamique stratégique est le fruit d'un enchaînement de configurations stratégiques ponctué de points d'inflexion. De la singularité des enchaînements naît la dynamique stratégique propre de chaque club. Ainsi, les dynamiques stratégiques du club de Challans, du Cholet Basket et de l'Hermine de Nantes se distinguent invariablement les unes des autres.

3.1. La dynamique stratégique du club de Challans

Il s'agit ici de répondre à la question de recherche en identifiant des sources explicatives et interprétatives de la formation et surtout de la transformation de la stratégie du club de Challans. La dynamique stratégique du club de Challans est la plus complète dans la mesure où elle est ponctuée de toutes les configurations stratégiques.

Figure 70 : Dynamique stratégique du club de Challans



Source : Vendée Challans Basket

En terme de dynamique stratégique, les configurations de redéploiement s’intercalent entre des configurations de croissance confirmant, surtout lors de la seconde période ascendante, la difficulté de maintenir un avantage compétitif dans un espace concurrentiel redéfini chaque

saison de façon exogène. Les configurations de croissance et de consolidation sont soutenues par la présence d'un président leader et d'un président manager animés d'une vision pour le haut niveau. L'histoire du club, son identité et la culture du haut niveau insufflée par le premier président concourent au prolongement et à la restauration des orientations stratégiques de saison en saison. La carence d'un leader serait la prémisse majeure des configurations de redéploiement et de sauvegarde.

3.1.1. Formation et transformation de la stratégie du club de Challans

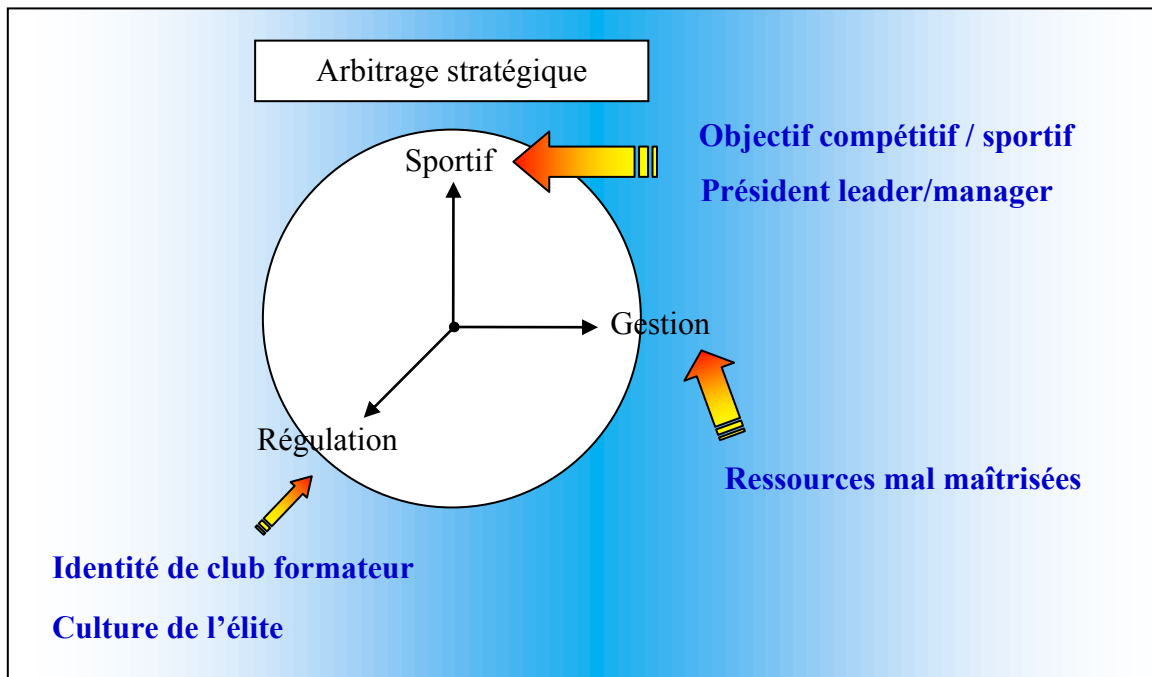
La stratégie du club repose sur les mêmes composantes. Le leadership est assuré par le président, leader ou manager, et relayé par l'entraîneur. L'objectif compétitif est tantôt ambitieux, réaffirmé à chaque début de saison sportive par une obligation de montée, tantôt mesuré, le club progresse paisiblement mais continuellement dans la hiérarchie compétitive. L'avantage compétitif repose sur le choix des joueurs⁶¹² et de l'entraîneur. Le club est soucieux de pratiquer un basket compétitif et spectaculaire. L'avantage compétitif également repose sur le choix, stratégique, d'un revêtement de sol en moquette⁶¹³, avantage annihilé ultérieurement sur décision des instances fédérales⁶¹⁴. La gestion des ressources est une gestion à risque. L'identité de club formateur et la culture de l'élite contribue à la formation de la stratégie.

⁶¹² la formation interne, la "filière nantaise", le recrutement de joueurs français et le recrutement de joueurs américains.

⁶¹³ La moquette confère un bruit de rebond de la balle très particulier auquel ne sont pas habituées les équipes adverses. L'idée est puisée par le président de ses contacts sportifs et professionnels.

⁶¹⁴ Décision intervenue en 1986.

Figure 71 : La stratégie du club de Challans et ses arbitrages



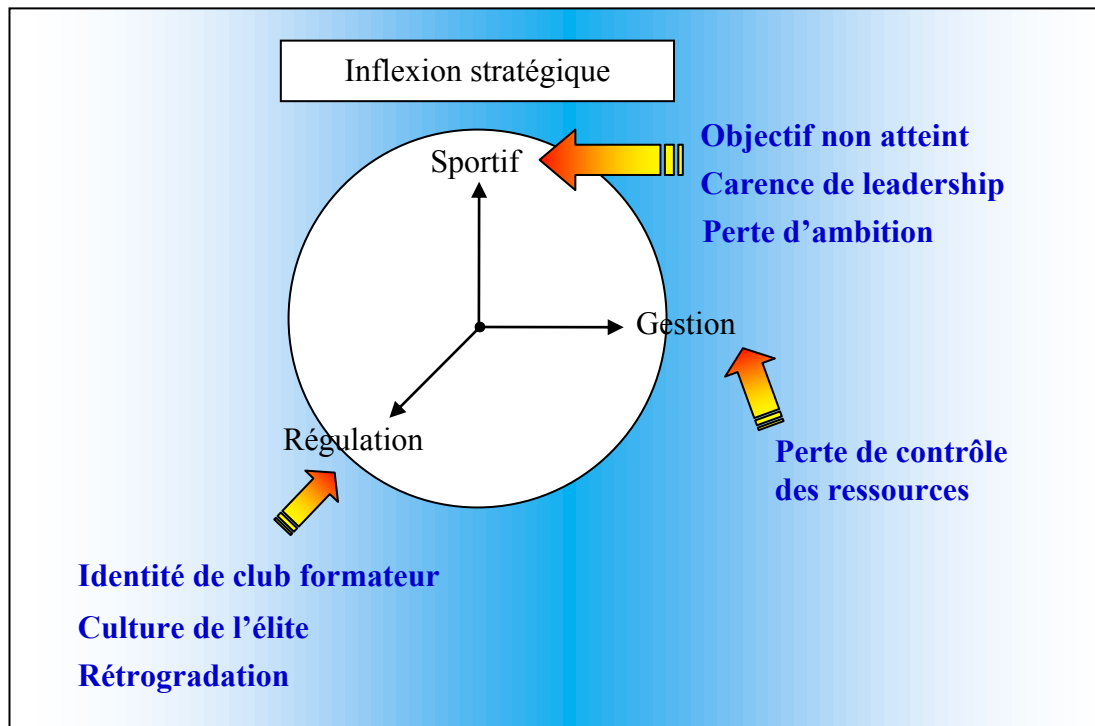
La stratégie se transforme à plusieurs reprises. Hormis la transformation liée à l'atteinte de la division élite, la stratégie se modifie autant sur la dimension sportive, la dimension gestion que la dimension régulation. Relativement à la dimension sportive, l'avantage compétitif relatif insuffisant à l'atteinte de l'objectif compétitif, la carence de leadership, la perte de toute ambition sont autant de sources de transformation de la stratégie du club. Relativement à la dimension gestion du club, les négociations avortées avec les joueurs, le départ de l'entraîneur⁶¹⁵, la perte de contrôle de la gestion financière et la rétraction des parties prenantes externes⁶¹⁶, y compris les spectateurs, sont les sources essentielles de modification de la stratégie. Relativement à la dimension régulation, l'histoire sombre et glorieuse du club, l'identité de club formateur, la culture de l'élite, la rétrogradation choisie ou subie⁶¹⁷ sont les principales sources de transformation de la stratégie du club.

⁶¹⁵ Les participations au niveau européen, de 1985 et 1986, ont contribué à faire monter la côte de l'entraîneur Michel Gomez, devenu véritable homme orchestre du club. Son départ laisse le club "en jachère".

⁶¹⁶ La complaisance des collectivités territoriales éblouies par les succès sportifs met le club en difficulté.

⁶¹⁷ Deux saisons durant, de 1985-86 et 1986-87, le championnat par une formule jusqu'alors inconnue véhicule une telle incertitude que son issue devient quasiment imprévisible.

Figure 72 : Inflexions stratégiques du club de Challans



3.1.2. Présidence et leadership du club de Challans

La section basket du club de l'Etoile Sportive du Marais de Challans évolue en championnat départemental au moment de l'arrivée de Michel Vrignaud à la présidence de la section en 1963. Ce changement de présidence marque le glissement de l'objectif en un objectif compétitif qui se traduit dès la première saison par une montée en championnat régional. Les relations de la section basket avec le comité directeur du club omnisports de l'ESM sont assurées par une présence quasi permanente du président⁶¹⁸. La succession est assurée en interne par Benjamin Cacaud, beau-frère du défunt président⁶¹⁹. L'ambition sportive est intacte, le leader se transforme en manager. La succession de président se fait à un rythme vertigineux⁶²⁰. L'objectif reste inchangé à celui impulsé par Benjamin Cacaud à savoir rester

⁶¹⁸ Michel Vrignaud propose ses décisions en Conseil d'administration, le bureau suit et entérine les propositions. Cette situation est facilitée par l'implantation challandaise de son entreprise.

⁶¹⁹ Michel Vrignaud décède dans un accident de la route le 5 juillet 1971.

⁶²⁰ Benjamin Cacaud après 9 années de présidence laisse sa place à René Girard. Rémi Girard tout autant ambitieux que son prédécesseur prend une position de leader. Leadership de courte durée, un an. Rémi Girard, comparé au défunt Michel Vrignaud, est contraint pour des raisons professionnelles de déménager et quitter

parmi l'élite. Un nouveau président⁶²¹ prend les rênes du club quatre années durant, soit jusqu'au moment de la relégation du club en Nationale 2, première division amateur. La succession se fait en interne. L'objectif est prolongé avec l'ambition de participer aux compétitions européennes. Le leadership glisse de la présidence vers l'entraîneur Michel Gomez. Les décisions stratégiques et leur mise en œuvre privilégient la dimension sportive aux dépens de la dimension gestion du club. Suite à la démission de Jean Paul Ringard, les successions se font en interne⁶²². L'objectif est d'assurer le maintien du club parmi l'élite amateur. Les deux présidents posent comme principal objectif l'apurement des comptes suite aux dérives des années précédentes. L'objectif compétitif bascule en objectif sportif. Avec l'arrivée d'un successeur⁶²³, l'objectif est la reconquête étape par étape d'une place au plus haut niveau. L'ambition du président est mesurée pour atteindre graduellement l'objectif compétitif de l'accès à la Nationale 1 sans mise en péril du club. Après un mandat de 11 années de présidence⁶²⁴, la succession est préparée de telle manière à maintenir l'objectif compétitif du club et à transmettre l'ambition pour le haut niveau à son successeur. Chose relativement rare, la succession se fait en externe. L'objectif du nouveau président est de finir la saison régulière en haut du classement pour pouvoir jouer la montée en Pro B.

3.2. La dynamique stratégique du club de Cholet

Il s'agit ici de répondre à la question de recherche qui consiste à expliquer et interpréter la formation et surtout de la transformation de la stratégie du club de Cholet. La dynamique stratégique du Cholet Basket est relativement peu mouvementée naviguant entre trois types de configurations stratégiques, de croissance, de redéploiement et de consolidation pour en définitive très peu de points d'inflexion.

Challans et son club. La présidence devient vacante la totalité de la saison 1981-1982. La direction, assurée de façon collégiale par un comité directeur, a pour principal objectif la nomination d'un nouveau président. Jo Cesbron assure une présidence d'intérim lors de la deuxième saison, 1982-1983, passée en Nationale 2.

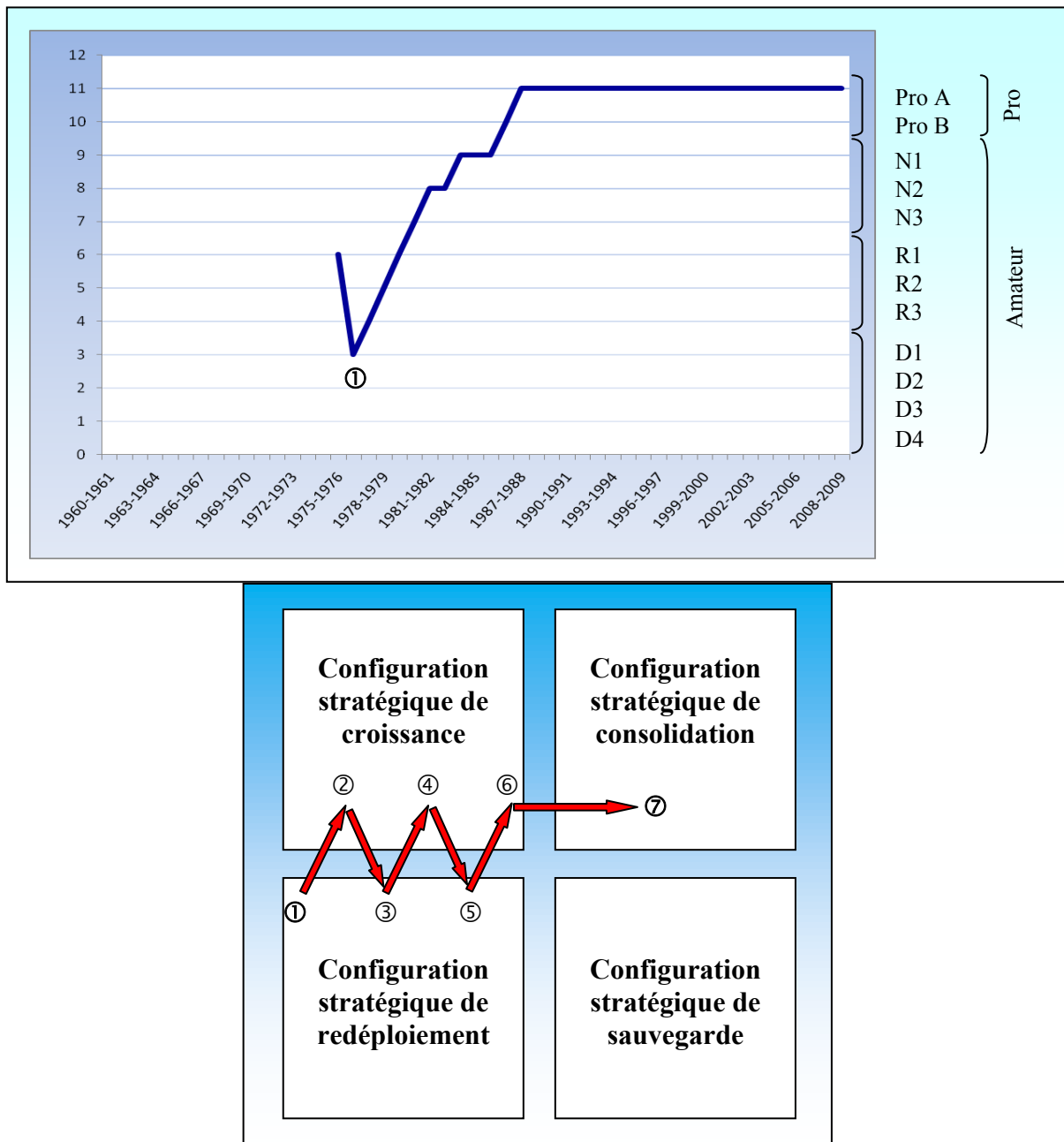
⁶²¹ Jean Paul Ringard assure la présidence de 1983 à 1988. Jean Paul Ringard est le premier président à ne pas, pour raisons professionnelles, résider à Challans.

⁶²² La présidence est pour une année assurée par un comité directeur avant que Patrick Petit devienne président pour une année, de même pour Loïc Grenon son successeur. Patrick Petit est un ancien joueur de l'équipe première des années 1970, Loïc Grenon est membre du conseil d'administration. Marcel Brachet succède à Loïc Grenon. La succession se fait en interne. Marcel Brachet est membre du conseil d'administration.

⁶²³ Jean Gaborit succède à Marcel Brachet.

⁶²⁴ Jean Gaborit en fonction depuis la saison 1994-1995 laisse sa place à Lionel Thouzeau qui a répondu favorablement à la demande de Jean Gaborit de prendre la présidence du club.

Figure 73 : Dynamique stratégique du club de Cholet



Source : Cholet Basket

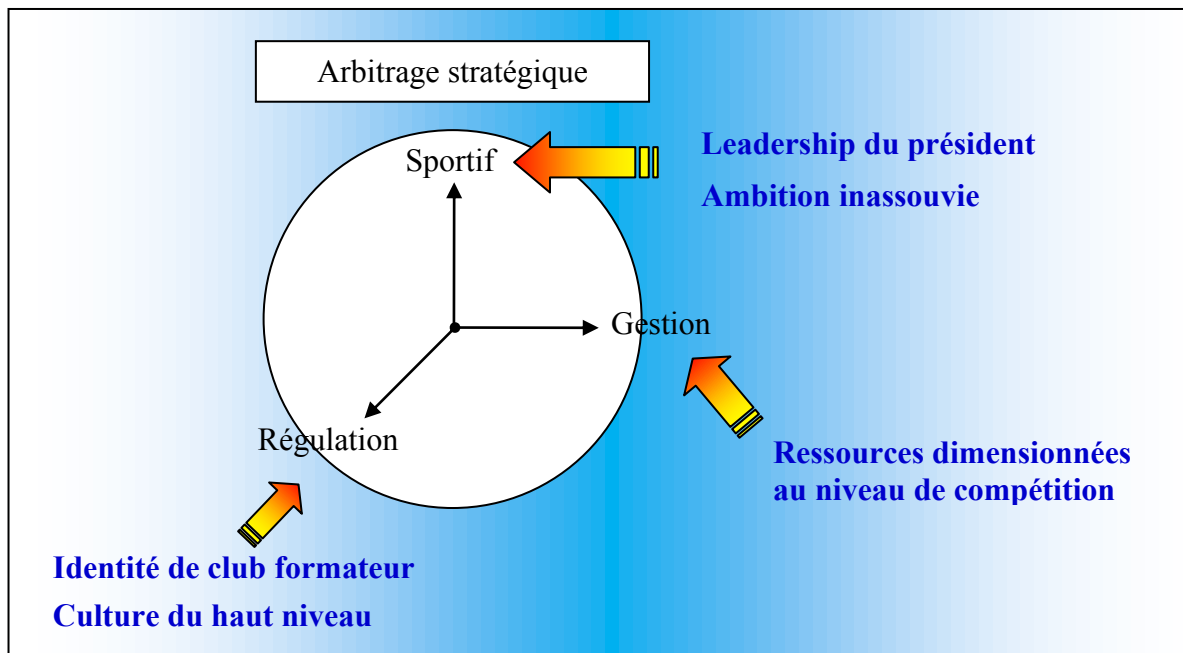
En termes de dynamique stratégique, les configurations de redéploiement s’intercalent entre des configurations de croissance confirmant la difficulté de maintenir un avantage compétitif en rapport au niveau de compétition. La configuration de consolidation est soutenue par une

succession de présidents, pour partie issus de l'interne, imprégnés de l'histoire, de l'identité et de la culture du club concourant au prolongement des orientations stratégiques de saison en saison.

3.2.1. Formation et transformation de la stratégie du club de Cholet

La stratégie du club repose toujours sur les mêmes piliers. L'objectif du club est un objectif invariablement compétitif. L'objectif compétitif est ambitieux, réaffirmé à chaque début de saison sportive par une obligation de montée, l'acquisition du titre ou l'accès aux compétitions européennes. Le leadership est assumé par un président, mu d'une ambition jamais assouvie, qui pèse sur la prise de décisions stratégiques et sur leur mise en œuvre. Le public, qui assiste en nombre aux rencontres, suscite une attention particulière de la part du club. A ce titre, les spectateurs participent des orientations stratégiques du club⁶²⁵. Il en va de même des partenaires économiques locaux. Le club entretient une interdépendance forte à leur égard.

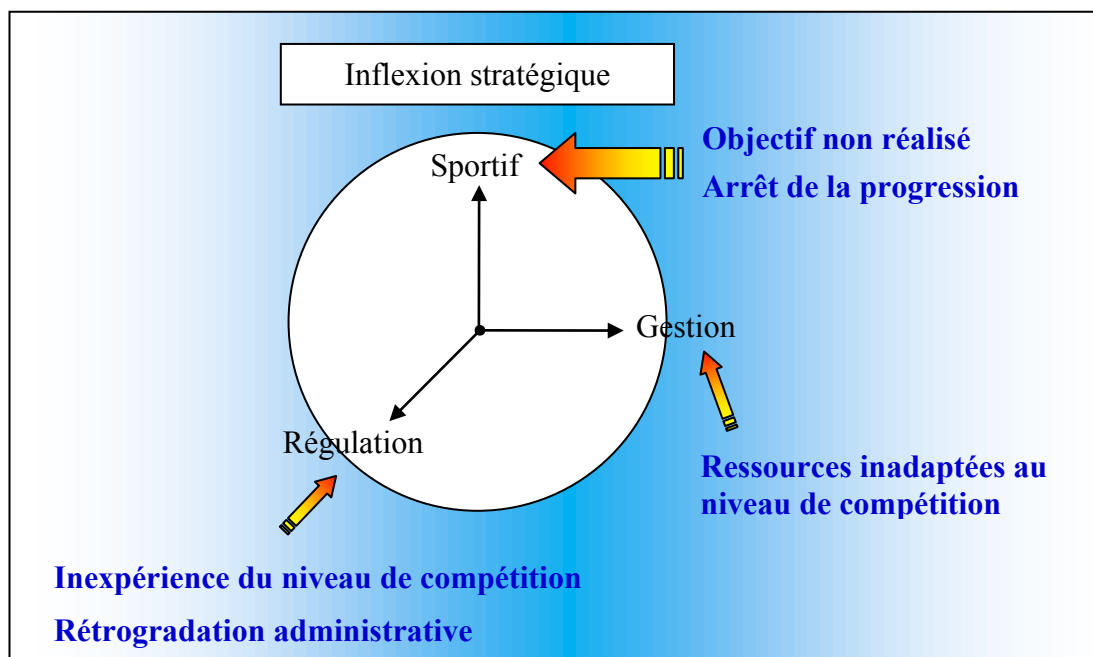
Figure 74 : La stratégie du club de Cholet et ses arbitrages



⁶²⁵ L'affluence est un élément essentiel de l'équilibre budgétaire.

La stratégie du club se modifie à plusieurs reprises. Les inflexions stratégiques apparaissent en cours de progression du club vers l'échelon supérieur de la pyramide compétitive, plus par inexpérience du niveau que par sanction administrative prononcée par les instances sportives⁶²⁶. L'inexpérience engendre une inadaptation des ressources au niveau de compétition. L'ultime inflexion stratégique coïncide avec l'accès à la division élite⁶²⁷.

Figure 75 : Inflexions stratégiques du club de Cholet



3.2.2. Présidence et leadership du club de Cholet

Le club de Cholet Basket a connu en 34 ans, de 1975 à 2009, seulement quatre présidents successifs. Michel Léger se succède à lui-même dans la mesure où il occupait le poste de président de la section basket-ball du club de la Jeune France. Il occupe la présidence du Cholet Basket. Le leadership est assuré évidemment par Michel Léger, président visionnaire qui fixe tout au long de la période des objectifs de montée précis. L'affirmation de l'objectif

⁶²⁶ Prononcée à la fin de la première saison après la création du club.

⁶²⁷ Nationale 1, Pro A selon l'époque.

de montée est renouvelée chaque année. Le renouvellement de Président⁶²⁸ s'effectue par voie interne conférant une grande stabilité des orientations stratégiques. Le troisième renouvellement résulte d'une obligation légale relative au changement de président du conseil d'administration d'une SAOS⁶²⁹. Le Président est donc contraint de laisser son siège⁶³⁰. L'objectif compétitif est maintenu. L'ambition n'est jamais assouvie. Chaque année le club ambitionne le titre qu'il n'a encore jamais conquis⁶³¹ et l'accès aux compétitions européennes qu'il fréquente de façon quasi permanente.

3.3. La dynamique stratégique du club de l'Hermine de Nantes

Il s'agit ici d'identifier les sources explicatives et interprétatives de la formation et surtout de la transformation de la stratégie du club de l'Hermine de Nantes. La dynamique stratégique du club de l'Hermine de Nantes est au croisement de trois types de configurations stratégiques, de consolidation, de croissance et de redéploiement pour en définitive un point d'inflexion véritable.

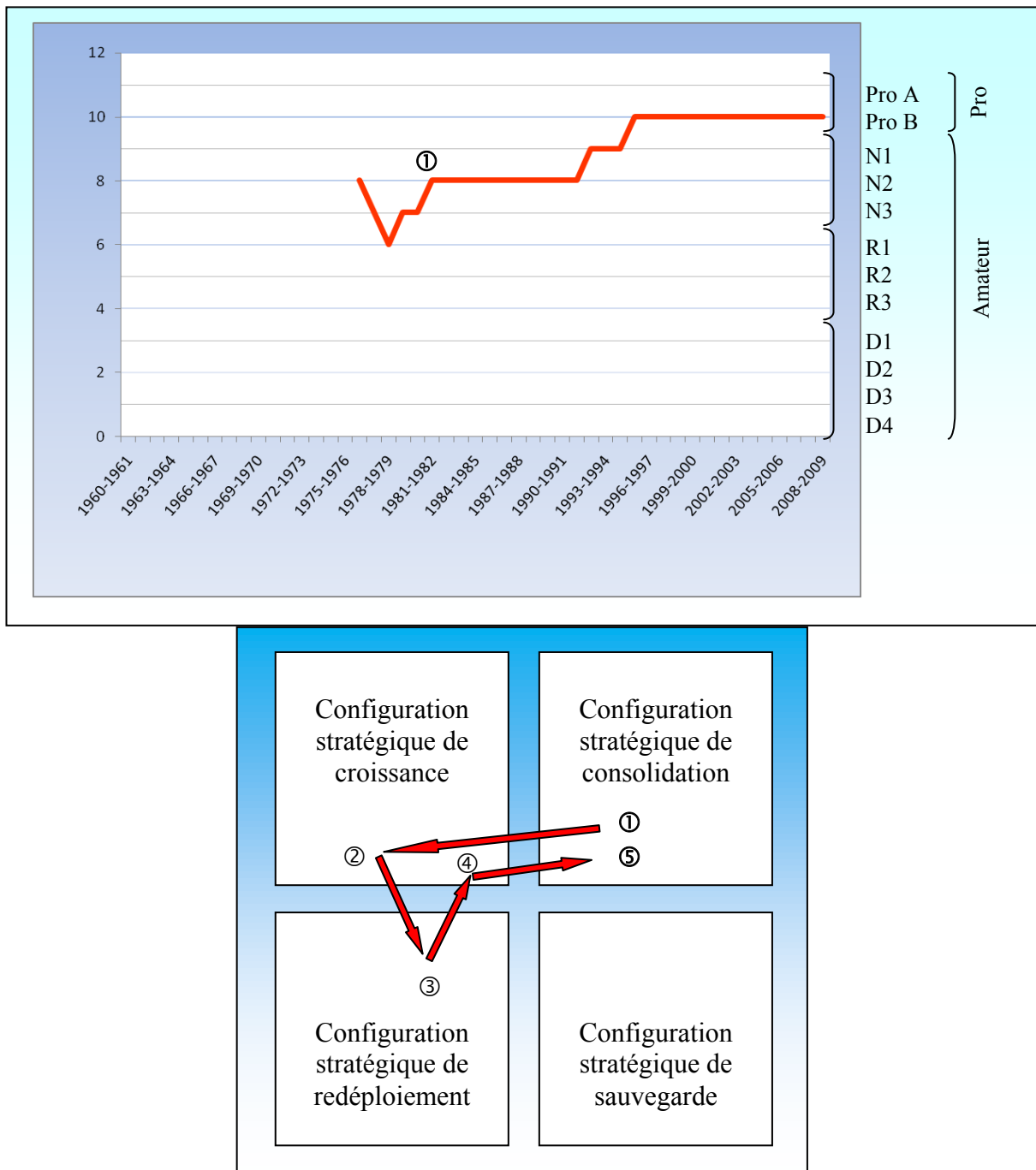
⁶²⁸ Louis-Marie Pasquier, membre du conseil d'administration de la SAOS Cholet Basket, succède pour deux saisons, de 1995 à 1997, à Michel Léger.

⁶²⁹ Les statuts de la SAOS Cholet Basket ne mentionnent pas de limite d'âge pour l'exercice des fonctions de président du conseil d'administration. Or la loi de 1966 dispose dans ce cas que cet âge limite est fixé à soixante-cinq ans. Cette conséquence trouve à s'appliquer à la présidence du conseil d'administration entre mai 1997 et juin 2003.

⁶³⁰ Jean Michel Lambert est remplacé par Patrick Chiron, toujours président du conseil d'administration de la SAOS Cholet Basket en 2009.

⁶³¹ C'est chose faite depuis la saison 2009-2010. Cholet Basket remporte la finale des play-off disputée contre le club du Mans.

Figure 76 : Dynamique stratégique du club de l'Hermine de Nantes



Source : L'Hermine de Nantes

En termes de dynamique stratégique, sur la période de 1977 à 2009, la configuration de croissance est ponctuée d'une seule configuration de redéploiement confirmant la difficulté de

maintenir un avantage compétitif sur plusieurs saisons consécutives. La configuration de croissance se limite à deux échelons. Les configurations de consolidation, pour la première soutient une restructuration en profondeur du club en réponses aux aspirations compétitives des adhérents, pour la seconde repose sur une ambition sportive mesurée du président. L'absence de véritable culture de la division élite, couplée à un manque d'élargissement de la *Stakeholder convention* entrave le club dans son accès en Pro A, alimentant *de facto* la tension entre la formation des jeunes et l'ambition du haut niveau.

3.3.1. Formation et transformation de la stratégie du club de l'Herminette de Nantes

La stratégie du club repose sur les mêmes éléments. Le leadership est assuré par le président, plus manager que leader, relayé par l'entraîneur. L'objectif compétitif est clairement énoncé, porté par le président animé d'une farouche ambition de faire monter le club et ce faisant d'une part donner du sens à dix ans de structuration, d'autre part se démarquer de ses homologues nantais. L'objectif compétitif, sous-tendu par une formation en interne⁶³² est mesuré même si l'ambition d'atteindre la plus haute division n'est jamais assouvie. L'objectif compétitif implicite est atteint dès lors que le club occupe en tant que club phare de l'agglomération une position incontestée sur le plan local. L'ambition est contrebalancée par celle du président, passé du statut de leader à celui de manager, axée sur le maintien parmi les clubs de Pro B plus que la montée en Pro A.

⁶³² La formation a pour vocation d'approvisionner l'équipe première en talents formés en interne. Les jeunes sont formés par un encadrement technique de qualité.

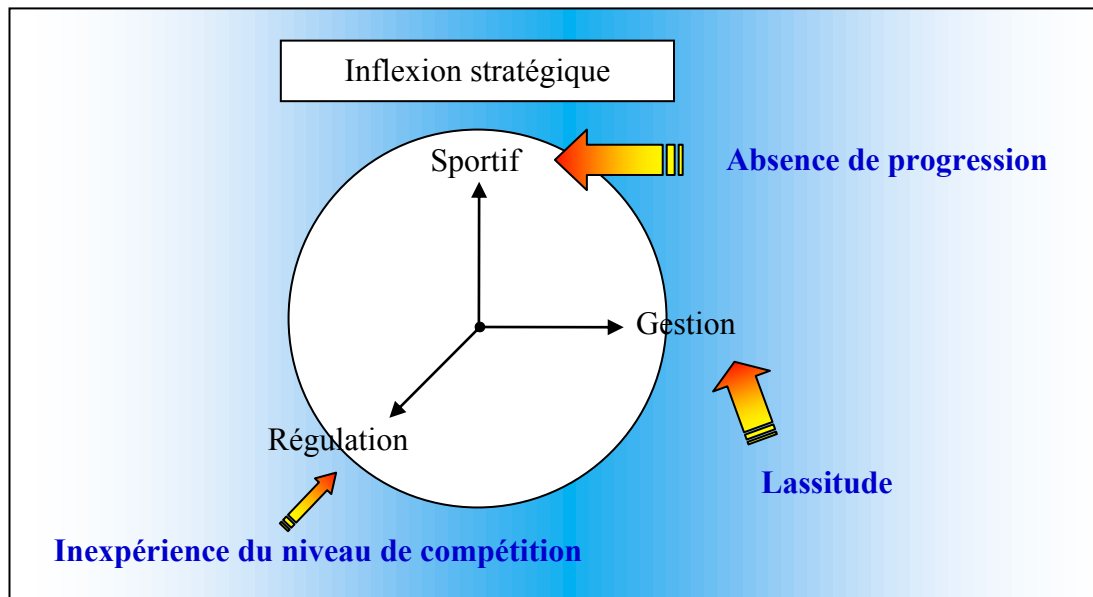
Figure 77 : La stratégie du club de l'Hermine de Nantes et ses arbitrages



La stratégie du club ne se modifie qu'à de rares reprises. Les inflexions stratégiques apparaissent entre deux périodes de stabilité. La première inflexion est en quelque sorte considérée comme la "planche de salut" du club. Le maintien prolongé en Nationale 3 apparaît contradictoire avec la structuration du club autour de son président et son équipe dirigeante, de son encadrement technique et la formation des jeunes. Au-delà de la capacité réelle de l'équipe à mener à terme l'objectif de la montée, le club est confronté à une désaffection de son public. L'objectif de la Nationale 2 est également une façon pour le club de se différencier des autres clubs nantais, dépourvus d'une solide formation interne, évoluant au même niveau de compétition⁶³³. La deuxième inflexion est le résultat de l'inexpérience du niveau de compétition alors que la troisième et dernière inflexion répond à l'ambition du président de maintien en Pro B.

⁶³³ Nationale 3 et Nationale 4

Figure 78 : Inflexions stratégiques du club de l'Herminie de Nantes



3.3.2. Présidence et leadership du club de l'Herminie de Nantes

En 1977, Joseph Le Squère prend la présidence du club en succédant à Gilbert Lebrun. La succession se fait en interne⁶³⁴. L'objectif est d'abord d'introduire le club dans le sport de compétition, de structurer le club autour de la formation des jeunes. Conjointement, l'objectif est de faire monter le club graduellement en Pro A. Après 30 ans de présidence, Joseph Le Squère démissionne de ses fonctions. La démission est voulue comme un signal fort à l'égard de sponsors potentiels.⁶³⁵ L'objectif d'atteindre la Pro A est réaffirmé par son successeur. Deux ans plus tard, le président démissionne⁶³⁶ suite à son incapacité à convaincre la Direction Nationale du Conseil et du Contrôle de Gestion⁶³⁷ - DNCCG lors de son audition. L'audition du nouveau président, deux semaines après celle de son prédécesseur, convint la

⁶³⁴ Joseph Le Squère est, comme dit précédemment, membre de l'Herminie de Nantes dès l'âge de 10 ans.

⁶³⁵ Pierre Rougier succède à Joseph Le Squère. La succession se fait en interne. Pierre Rougier est vice président de l'association de l'Herminie de Nantes Atlantique Pro.

⁶³⁶ Marcel Etienne succède à Pierre Rougier. La succession se fait toujours en interne, Marcel Etienne étant membre du comité directeur de l'association de l'Herminie de Nantes Atlantique Pro.

⁶³⁷ La Direction Nationale du Conseil et du Contrôle de Gestion est chargée d'assurer le contrôle de la gestion administrative, financière et juridique des clubs affiliés à la LNB.

DNCCG de la capacité du club à apurer son passif⁶³⁸ sur trois ans et de continuer d'évoluer en Pro B lors de la saison 2009-2010.

⁶³⁸ de plus de 300 K€

4. Synthèse des apports

La réponse apportée à la question de recherche spécifie la formation et la transformation de la stratégie d'un club au cours du temps, saison sportive après saison sportive.

La synthèse des principaux apports examine la stratégie du club sous deux angles : celui de l'arbitrage stratégique et celui de la trajectoire stratégique. La stratégie est le résultat d'un arbitrage entre trois dimensions : sportive, gestion du club, régulation. Selon la configuration stratégique dans laquelle se trouve le club, le poids d'une des dimensions dans l'arbitrage stratégique est prépondérante sur les deux autres. Au demeurant, la stratégie n'est pas une et inaltérable. Des inflexions interviennent et provoquent la modification de la stratégie. La trajectoire stratégique du club en est le reflet. C'est en définitive au travers de cette trajectoire que s'apprécie toute la dynamique stratégique d'un club.

4.1. La stratégie résultante d'un arbitrage

La stratégie du club est différente selon que le club se trouve en période ascendante, de maintien, de redéploiement ou en période descendante. Quoi qu'il en soit, l'arbitrage stratégique consacre l'une des trois dimensions relativement aux deux autres.

- Dans le premier cas de figure - croissance, l'arbitrage stratégique repose sur la primauté de l'objectif de l'avantage compétitif absolu. L'augmentation des moyens, facilitée par les promotions continues en division supérieure est de second ordre. Le club entretient plus accessoirement une culture de l'élite.
- Dans le deuxième cas de figure - consolidation, l'arbitrage stratégique repose sur la primauté de structuration du club assortie d'une sécurisation des moyens tant humains, financiers que matériels. Le club consolide secondairement son avantage compétitif relatif afin de le maintenir au même niveau de compétition. Plus accessoirement le club accumule de l'expérience du niveau de compétition auquel il participe et affirme son identité de club formateur.
- Dans le troisième cas de figure - redéploiement, l'arbitrage stratégique repose sur la primauté de la restauration d'un avantage compétitif absolu. Le club vise secondairement à acquérir de l'expérience afin de gravir ou revenir plus aisément à

l'échelon supérieur. Le club procède plus accessoirement à une augmentation de ses moyens.

- Dans le quatrième cas de figure - sauvegarde, l'arbitrage stratégique repose en priorité sur un objectif sportif du fait d'une succession d'avantages compétitifs manifestement insuffisants. Conjointement, le club procède à un apurement de sa gestion et se replie sur lui-même, ne comptant plus que sur des ressources purement locales. Plus accessoirement, le club s'appuie sur son identité de club formateur.

4.2. La trajectoire stratégique d'un club

La trajectoire peut prendre différentes formes selon la stratégie établie. La stratégie perdure tant qu'elle produit les effets escomptés, maintenant une trajectoire monotone. Des points d'inflexion apparaissent dès lors que la stratégie n'atteint pas les effets attendus. Dans cette divergence/convergence de la stratégie et de l'action stratégique, le président se révèle un acteur majeur de part la place qu'il occupe.

4.2.1. Les différents types de trajectoire

Quatre types de trajectoire sont identifiables : la trajectoire ascendante correspondant à une stratégie de croissance, la trajectoire descendante cadrant avec une stratégie de sauvegarde, la trajectoire horizontale s'accordant à une stratégie de maintien, de consolidation et la trajectoire en "yo-yo" ou de "rebond" répondant à une stratégie de redéploiement. Le point essentiel de chacune de ses trajectoires se cristallise sur l'avantage compétitif. Partant du fait que la stratégie est une stratégie axée sur le résultat, son atteinte suppose la constitution d'un avantage compétitif (Marcus, 2005). Comme le suggère Porter (1986), la constitution d'un avantage compétitif suppose l'analyse de forces susceptibles d'entraver la compétitivité du club. Les parties prenantes apporteurs de ressources peuvent être perçues en tant que fournisseurs. Pour leur part, les entrants potentiels, les substituts, les acheteurs, les acteurs complémentaires ne représentent pas ici des catégories intelligibles. Les clubs concurrents sont circonscrits à la formule de championnat. L'espace concurrentiel ainsi prédéfini augmente ou desserre la contrainte de l'avantage compétitif. Par contre, l'intensité de la concurrence pour sa part est indépendante de la formule de championnat ou du niveau de

compétition. L'intensité est identique quel que soit l'échelon, seul le niveau de jeu diffère. Tout l'art consiste pour le club à gérer l'ensemble de ses ressources, en premier lieu mais pas uniquement ses ressources humaines que sont les joueurs et l'entraîneur. Or lorsque le club passe de niveau, ces ressources deviennent mobiles. La mobilité est générée par l'inadéquation des propositions de valeur aux attentes. Ceci vaut pour chacune des trajectoires. Dans le cas d'une trajectoire ascendante, les attentes augmentent créant *de facto* une tension au niveau de la gestion des ressources, en particulier financières. Dans le cas d'une trajectoire descendante, les attentes notamment en termes de niveau de jeu concordent mal avec l'échelon occupé par le club. Dans le cas d'une trajectoire horizontale, les attentes "d'horizon meilleur" sont incompatible de la constance du club à un même niveau de compétition. Dans la cas d'une trajectoire en "yo-yo", les attentes en termes de stabilités traduisent une lassitude générée par les rebonds successifs. Dans tous les cas, le club est contraint à une recomposition de l'avantage compétitif à partir de ressources renouvelées. Le turn-over systématique ne faisant qu'accentuer la difficulté. Cette difficulté est l'affaire de l'entraîneur. Lui-même devient mobile avec le passage de niveau. Dans tous les cas, y compris de trajectoire horizontale, l'entraîneur peut être sujet à renouvellement notamment lorsque l'objectif assigné n'est pas réalisé (Gruski, 1961).

Compte tenu de la difficulté à construire et maintenir durablement un avantage compétitif, la trajectoire stratégique d'un club est à la croisée de plusieurs stratégies. La pluralité de trajectoires plaide pour la présence de modifications stratégiques et en conséquence de la présence d'inflexions stratégiques.

4.2.2. Les inflexions, sources de modifications stratégiques

Les inflexions stratégiques (Burgelman et Grove, 1996) sont multiples. Au demeurant, l'inflexion ressort systématiquement de deux cas de figures. Dans le premier cas, la stratégie parce qu'ayant produit les effets attendus, s'est épuisée d'elle-même et nécessite sa transformation. L'inflexion apparaît en ce sens comme une évidence. Les moyens mis en œuvre sont en adéquation avec l'objectif poursuivi.

Dans le second cas, la stratégie n'a pas produit les effets attendus, traduisant l'inadéquation des moyens de sa mise en œuvre. Le leadership nécessite d'être positionné sur un président porteur de l'ambition du club. L'absence de leadership ou un leadership endossé par l'entraîneur est invariablement source, à plus ou moins brève échéance, d'inflexion. Dans une relation d'agence (Thépot, 2009), l'entraîneur se substitue aux dirigeants, d'où l'apparition à terme d'une inflexion stratégique. La gestion doit être revue, tant d'un point de vue des ressources humaines - joueurs, entraîneur, que de celui des ressources financières - relations avec les partenaires privés et les partenaires publics⁶³⁹. La régulation étatique n'est jamais source d'inflexion stratégique. Tel n'est pas le cas de la régulation sportive. Le tâtonnement de la formule de championnat, les sanctions administratives sont à l'origine de la transformation de la stratégie du club.

En définitive, aucune stratégie n'échappe à une inflexion. Que ce soient les stratégies opposées, celle liée à l'ascension et celle liée à la descente, ou les stratégies intermédiaires, celle liée au maintien et celle de "rebond" (redéploiement), toutes connaissent pour une raison ou pour une autre une inflexion. Aux extrêmes, les stratégies ne peuvent se prolonger perpétuellement. La stratégie de croissance ne peut s'étendre à l'infini. Elle est limitée par un plafond : celui du sommet de la pyramide compétitive⁶⁴⁰. De la même manière, la stratégie de sauvegarde est limitée par un plancher : celui de la base de la pyramide compétitive. Toutes stratégies, quelles qu'elles soient, parce qu'orientées par le résultat, se trouvent, en ce sens, bornées par l'espace compétitif.

4.2.3. Le président porteur de la stratégie

Dans une organisation de la taille d'un club, le président occupe une place déterminante dans la formulation de la stratégie, la détermination de l'objectif compétitif, la prise de décisions les moyens et leurs mise en œuvre pour sa réalisation. A ce titre, son leadership (Thépot, 2008) lui permet de reconnaître les points d'inflexion stratégique et d'agir sur la dualité divergence/convergence de la stratégie et de l'action stratégique (Boal et Hooijberg, 2000 : 521 ; Hooijberg, Hunt, Antonakis et Boal, 2007).

⁶³⁹ principalement sponsors et municipalité.

⁶⁴⁰ sous-entendue nationale. Les compétitions internationales sont comme vu antérieurement d'un autre ressort.

Le président du club peut prendre deux figures en matière de leadership (Zaleznick, 1977) : celle du président leader, celle du président manager. Parce qu'il est porteur de la stratégie, le président du club peut être identifié comme "le dirigeant" par excellence. Le président leader est un visionnaire animé d'une forte ambition. Ceci amène à dire que la progression dans les échelons de la pyramide sportive est soutenue par un président leader plus que par un président manager. Le président manager est souvent secondé par un collectif au sein duquel la fonction de direction est exercée de façon collégiale (Yukl, 2002). Qu'il soit président leader ou président manager, sur lui repose la stratégie du club. La carence de président leader est potentiellement facteur d'inflexion stratégique. Les risques d'inflexion sont moindres lorsque que le président manager s'appuie sur un conseil d'administration, parce que participant de la prise de décisions en matière stratégique. Le président et les membres du conseil d'administration sont essentiels pour la mise en œuvre des décisions stratégiques. Un président leader facilite la mise en œuvre. Un président manager s'appuie sur les membres du conseil d'administration ou du comité directeur au risque de rendre plus compliquée la mise en œuvre de la stratégie.

Le président n'a pas vocation à occuper son poste éternellement. Il est amené à avoir un successeur (Hambrick, Fukutomi, 1991 ; Hambrick et Finkelstein, 1996). La plus part du temps, la succession est prévue en vertu des règles et procédures inscrites dans les statuts du club. La succession est très exceptionnellement due à la maladie ou au décès. La démission de la présidence est à l'origine de la succession. Les motifs de la démission sont liés à la durée du mandat du président. Pour les courtes périodes de présidence, celles inférieures ou égales à 4 années, les motifs sont d'ordre professionnel ou par désaffection de la fonction au regard du niveau du club. Les motifs de démission, pour des mandats de longues durées, ceux supérieurs à 5 années de présidence, sont liés soit à l'impuissance renouvelée de la stratégie à produire les effets attendus, soit pour renouveler la structure de pouvoir décisionnel établie. La succession est d'autant plus aisée qu'elle est prévue et préparée. La succession non programmée est davantage subit, ouvrant la porte à une période de flottement, qui peut durer toute une saison, et de course contre la montre pour trouver un successeur. Durant cette période de flottement, la stratégie repose entre les mains du conseil d'administration ou du comité directeur. La succession se fait essentiellement en interne. Elle se fait plus rarement en

externe, auquel cas elle est dûment préparée. Le prétendant pressenti à la succession a d'autant plus de chances de succéder qu'il siège au conseil d'administration ou au comité directeur et surtout qu'il est le plus à même de prendre en charge les destinées du club. Dans tous les cas, les prétendants à la présidence d'un club ne sont pas légion. Un président issu du club s'inscrit soit en rupture par rapport à la stratégie antérieure - président leader - soit en continuité avec celle-ci - président manager. Un président issu de l'extérieur, avant éventuellement de modifier la stratégie du club, s'inscrit d'abord dans la continuité, le temps de prendre la mesure du club et de la fonction. Enfin, un renouvellement fréquent de présidents plaide pour une continuité de la stratégie jamais pour sa transformation.

Conclusion de la Partie 2

La finalité de la deuxième partie était la confirmation empirique du modèle d'analyse de la dynamique stratégique au regard des cas de trois clubs de basket-ball.

La méthodologie employée reposait sur l'articulation de l'approche contextualiste, de la méthode d'analyse longitudinale et de la méthode des études de cas. Cette articulation puisait sa justification dans la complexité du phénomène exploré, dans la place particulière accordée au temps et dans ses perspectives de comparabilité synchronique et diachronique.

Conformément à l'approche contextualiste, les contextes externe et interne des cas ont pu être détaillés. Compte tenu du choix des cas, le contexte externe s'avérait commun aux trois clubs jusqu'à un certain point à le niveau régional, à partir duquel s'opéraient certaines divergences à du niveau départemental jusqu'au niveau local. Cet aspect menait à la décomposition du contexte externe en contexte distal et contexte proximal. Cette particularité permettait de mieux rendre compte de la carte des acteurs et des parties prenantes potentielles d'un club. Le contexte interne pour sa part était le reflet du particularisme de chaque club. Le contexte interne d'un club se caractérisait par une *Stakeholder convention* où les acteurs en relation conventionnelle avec le club étaient perçus autant comme parties apportantes que parties prenantes. Ces deux notions de parties apportantes et de parties prenantes participaient de la formalisation de la relation dyadique d'échange. L'inclusion de la *Stakeholder convention* dans le contexte interne tenait de sa conception, de son pilotage et de sa mise en œuvre dans l'intérêt premier du club d'atteindre son objectif compétitif. Le contexte interne incluait également l'arbitrage stratégique, reflet des singularités propres de chaque club.

L'analyse longitudinale des trois clubs de basket-ball portait sur une période se déployant sur près d'un demi-siècle, des années 1960 à l'année 2009. Une telle étendue contribuait à renforcer la compréhension du processus de formation et de transformation de la stratégie d'un club par un recueil de données sur le processus lui-même et sur son contexte, détaillé saison par saison.

Il s'agissait ensuite de comprendre et d'expliquer ce phénomène complexe de dynamique stratégique d'un club de basket-ball. Pour chaque club, la démarche suivait dans un premier temps une approche par les configurations pour ensuite suivre une approche par les processus.

Parmi l'ensemble des quatre configurations stratégiques envisageables, seules trois d'entre elles se révélaient communes aux trois clubs. Il ressortait que la configuration stratégique dite de sauvegarde s'avère tout à fait exceptionnelle car caractéristique d'une situation extraordinaire. Parmi les trois autres configurations, la configuration de redéploiement présentait des caractéristiques temporelles se distinguant des deux autres. Ceci indiquait une différenciation entre des stratégies de court terme (configuration de redéploiement), et celles de moyen et long terme (configurations de croissance et de consolidation). Par ailleurs, la stabilité d'une configuration pouvait être maintenue lors de variation de position sur la pyramide compétitive. Les incréments et suppressions mineures inhérentes à toute variation n'affectaient pas la stabilité de la configuration. Seules les modifications de trajectoire sportive à l'origine des inflexions stratégiques imposaient la transformation de la configuration stratégique.

La synthèse terminale avait pour objet de répondre à la question de recherche en portant un regard critique en termes explicatif et interprétatif sur le travail effectué. Au-delà du modèle d'analyse, des configurations et des arbitrages, la trajectoire stratégique est apparue comme essentielle dans la caractérisation de la dynamique stratégique d'un club. La trajectoire met en exergue la stratégie axée sur le résultat sportif. Toute stratégie réside alors sur la constitution d'un avantage compétitif, soit relatif, soit absolu. Dans ce cadre, l'analyse de la dynamique stratégique de chacun des trois clubs de basket-ball débouchait sur la conclusion de l'importance du leadership stratégique incarné par le président du club dans la stabilité d'une configuration et en corollaire des moindres inflexions. Les dynamiques plus cahotiques, où les inflexions stratégiques étaient plus nombreuses, provenaient d'un effritement de leadership stratégique. En dernier lieu la dynamique stratégique révélait l'importance du local pour le management stratégique d'un club de basket-ball. Le local était le socle du management stratégique des trois clubs, toute stratégie confondue. Le local constituait le vivier des dirigeants et des présidents, des jeunes joueurs et pour certains des plus talentueux des futurs membres de l'équipe première, des spectateurs, des partenaires privés (tissu économique de

proximité), des partenaires publics (municipalité, entité intercommunale, Conseil général), des médias (presse quotidienne et hebdomadaire, locale et régionale).

Conclusion générale

Un club sportif est une organisation particulière, les objectifs poursuivis le distinguent d'une entreprise classique. Son activité, articulée autour de la pratique et du spectacle sportifs, fait du club une organisation en parties prenantes toute singulière. Dans le cadre de cette activité, le club est amené à puiser dans ses propres ressources et celles de ses parties prenantes les moyens d'atteindre ses objectifs. L'absence de recherche de profit n'est pas pour autant synonyme d'abolition de la notion d'avantage compétitif. Cet avantage, dans sa constitution et sa restauration, légitime la quête de moyens. En outre, lorsque l'activité du club glisse vers le spectacle sportif, cette quête accorde une place prépondérante aux moyens financiers. Au final, la stratégie du club est la traduction à un moment donné de son objectif compétitif compte tenu de ses contextes interne et externe.

La thèse souhaitait proposer un cadre d'analyse pour décrire et expliquer la formation et la transformation du management stratégique d'un club. La recherche a révélé comment, derrière une apparente stabilité, se cachent de nombreux indices de la transformation de la stratégie des clubs au fil des saisons. Partant d'une potentielle modification de la stratégie d'un club subordonnée à la variation de niveau de compétition de sa meilleure équipe, la recherche a établi que l'atteinte de l'objectif compétitif ne venait pas nécessairement perturber le management stratégique, mais qu'à l'inverse la non réalisation de l'objectif générait une inflexion stratégique.

Dans cette conclusion générale, après un rappel des principaux résultats, seront successivement présentés les limites et les apports de la thèse pour *in fine* ouvrir sur des perspectives de recherche.

1. Les principaux résultats

Le résultat de cette recherche est la proposition d'un modèle d'analyse de la stratégie des clubs perçue en dynamique. L'intérêt de ce modèle est d'offrir une grille de lecture du management stratégique d'un club de façon à permettre un ajustement de la stratégie aux objectifs fixés au cours du temps, c'est-à-dire de saison en saison, compte tenu du contexte dans lequel baigne le club.

1.1. Objectif de la recherche

L'objectif de la recherche était d'explorer un thème - la stratégie des clubs de sport collectif - correspondant à des préoccupations récurrentes des dirigeants de club et qui suscite depuis les années 1990 un intérêt grandissant de la part des acteurs économiques et des partenaires publics voire des citoyens en général. Plus spécifiquement, cette recherche avait pour visée un enrichissement de la compréhension de la stratégie des clubs sportifs et de ses transformations en prenant en considération l'organisation sportive au sens d'organisation en parties prenantes et en plaçant la dynamique stratégique au cœur du processus.

1.2. Les résultats de la recherche

La recherche a pris comme entrée la trajectoire sportive des clubs. La trajectoire sportive rappelle le cadre au sein duquel elle s'est construite : celui de la victoire, de la défaite, de la compétition, et trace les fondements de la construction de la stratégie du club. La trajectoire sportive profile un mouvement constitué de croissance, de décroissance et de stabilité. La croissance se caractérise par une progression dans les échelons de la pyramide compétitive jusqu'à l'atteinte de son sommet. La décroissance se traduit par une régression plus ou moins prononcée dans les échelons. La stabilité signifie le maintien à un même niveau de compétition. L'amplitude et la périodicité de la trajectoire sportive ne sont jamais établis. Les différentes périodes - croissance, décroissance, stabilité - n'émergent pas spontanément. Elles sont tout autant le fruit d'une articulation entre stratégie et objectif dans un contexte donné que la succession d'événements qui y ont concouru.

Le modèle d'analyse destiné à rendre compte de la dynamique stratégique d'un club visait deux objectifs : l'identification de différentes configurations relatives au management stratégique d'un club selon le niveau de compétition auquel participe son équipe première, l'appréciation des modalités de passage d'une configuration à une autre. Le modèle est conçu de façon à appréhender la totalité de la pyramide compétitive et ainsi couvrir l'ensemble des clubs.

Le modèle compte trois dimensions d'analyse :

- la pyramide compétitive,

- la carte des acteurs et la *Stakeholder convention*,
- l'arbitrage stratégique issu de la confrontation des dimensions sportive, gestion du club et régulations interne et externe.

L'articulation de ces trois dimensions d'analyse donne naissance à des configurations stratégiques. Parmi de la variété de configurations que les différentes composantes du modèle peuvent générer, quatre configurations types de management stratégique d'un club ont été identifiées, qualifiées respectivement de configuration stratégique de croissance, de consolidation, de redéploiement et de sauvegarde. Au sein de ces quatre configurations, la configuration stratégique dite de sauvegarde s'avère tout à fait exceptionnelle car caractéristique d'une situation extra-ordinaire. La différenciation temporelle des trois autres configurations permet de faire la distinction entre des stratégies de court terme - configuration de redéploiement, et celles de moyen et long terme - configurations de croissance et de consolidation.

La dynamique du modèle engendrée par les répercussions de la variation de niveau de compétition sur les deux autres composantes : carte des acteurs et arbitrage stratégique. La variation de position sur la pyramide compétitive n'affecte pas systématiquement la stabilité d'une configuration. La configuration stratégique se transforme lors d'inflexions stratégiques engendrées par les modifications de trajectoire sportive du club.

Selon la configuration dans laquelle se trouve le club, la stratégie est la résultante de la primauté d'une des dimensions de l'arbitrage stratégique sur les deux autres. La stratégie n'est pas définie une fois pour toute. Des inflexions interviennent et en provoquent la modification. Ne pouvant pas repérer *a priori* la ou les composantes motrices, le club est amené à reformuler sa stratégie et à composer une configuration alternative. La trajectoire stratégique du club en est le reflet. C'est en définitive au travers de cette trajectoire que s'apprécie toute la dynamique stratégique d'un club.

Avec l'application du modèle aux trois clubs de basket-ball, la recherche a révélé trois résultats, complémentaires. En premier lieu, la dynamique stratégique d'un club est une succession de stratégies et de points d'inflexion. Pour chaque stratégie, la durée est fonction des résultats sportifs. Ceci valide la conception d'une stratégie orientée vers le résultat et permet une différenciation temporelle entre les stratégies. La persistance d'une stratégie n'est

pas obligatoirement remise en cause par une variation de position dans la pyramide compétitive. En deuxième lieu, parmi l'ensemble des combinatoires, trois transformations stratégiques sont plus récurrentes que d'autres. Ces transformations marquent le passage d'une stratégie de croissance à une stratégie de consolidation ; d'une stratégie de croissance à une stratégie de redéploiement ; d'une stratégie de redéploiement à une stratégie de croissance. Dans tous les cas, les inflexions stratégiques sont occasionnées par la non atteinte de l'objectif. Enfin, chaque arbitrage stratégique souligne l'importance du leadership et d'un ancrage fort dans le local. Le leadership (Zaleznik, 1977) repose dans les mains d'un président plus que de tout autre acteur. Le local est un point d'ancrage essentiel du club, source de sa durabilité dans le temps. Ce résultat amène à reconsidérer le rapport entre la longévité d'une stratégie, l'entrée dans le club de ressources et de parties prenantes auparavant distantes.

2. Les limites

La présente recherche souffre inéluctablement de limites, dont les principales sont résumées ici. Le terrain étudié présente certaines limites quant à la généralisation des résultats et des interprétations. La modélisation n'a pu être éprouvée sur une population plus large de clubs et de disciplines sportives pour en valider la pertinence. Cette limite est inhérente à l'objet de la recherche, la dynamique stratégique des clubs sportifs, qui a conduit à une démarche de recherche de type abductif fondée sur une analyse en profondeur de chaque cas et de la validation conceptuelle du modèle. L'étude de la dynamique stratégique des clubs a dû être menée sur une longue durée, ce qui a réduit d'autant les possibilités de conduire une phase d'élargissement des résultats. Au demeurant, la démarche s'attache à permettre à chaque club de mieux ajuster sa stratégie à son objectif compte tenu de son contexte. La reproductibilité de la démarche peut alors être envisagée pour l'ensemble des clubs, minimisant d'autant cette limite.

La deuxième limite est d'ordre théorique. La thèse a abordé la question du management stratégique de clubs engagés dans une compétition inter-clubs. A dessein, plusieurs champs disciplinaires ont été mis à contribution, ce qui implique nécessairement que l'apport de chacun d'entre eux a été moindre comparativement à une mobilisation d'un champ unique pour la recherche. Au demeurant, la problématique étudiée se situant au croisement de ces

multiples approches, la restriction à un seul de ces champs aurait indéniablement appauvri la recherche. La recherche a privilégié un mode d'entrée théorique par la théorie des parties prenantes, les théories du leadership et des conventions ne servant que de champs théoriques d'appui.

La troisième limite est d'ordre méthodologique compte tenu de la difficulté de mener à bien l'analyse de la complexité de chaque organisation. La mise en relation de plusieurs organisations, le rapport des unes aux autres selon des critères scientifiques rigoureux peut paraître, en l'état actuel du savoir, une tâche particulièrement ardue et relever en conséquence plus de ce que l'on pourrait qualifier de "tâtonnement" que de toute autre forme de méthodologie soigneusement établie.

Une conséquence est le volume écrit de ce travail. Il tient à l'importante partie empirique. Compte tenu de la nature exploratoire du travail de recherche, du nombre de cas de clubs et de la période d'observation considérée, la restitution des enquêtes de terrain demandait une narration méticuleuse de chacun des cas. En d'autres mots, la conjonction de l'étude en profondeur de la stratégie d'un club reposant sur l'exploitation de multiples sources, de la duplication de cette étude à trois clubs, et de la période d'observation de près d'un demi-siècle aboutit à une somme très importante de données dont la restitution ne peut se satisfaire de quelques pages. Aussi, l'abondance et la richesse des données, caractéristiques des études de cas, ont engendré une exploitation relativement conséquente pour éviter l'écueil de simples monographies.

Une dernière limite tient au choix des clubs et de la discipline sportive, expression d'une indéniable subjectivité. Le choix des clubs s'est opéré au regard de leur trajectoire sportive. Le choix des clubs s'est limité aux clubs d'une même région, d'un même pays. Le choix de la discipline sportive, le basket-ball, est tout autant subjectif. Au demeurant, l'augmentation quantitative des clubs observés, l'élargissement des échelles géographiques et l'accumulation de disciplines sportives, pour intéressantes qu'elles soient, auraient contribué à une élévation considérable du temps de travail de recherche, démarche difficilement opérationnelle dans le cadre d'une recherche doctorale.

3. Les apports de la recherche

En dépit de ces limites, cette recherche propose un certain nombre de contributions sur les plans méthodologique, conceptuel, empirique et théorique.

L'apport essentiel concerne la notion de trajectoire. De façon évidente, l'évocation de la trajectoire d'un club renvoie à sa trajectoire sportive. Rapportée à la stratégie, et c'est ici que se situe l'apport essentiel, la trajectoire d'un club renvoie à sa trajectoire stratégique (Grove, 1997). Les deux trajectoires se réalisent simultanément même si leur périodicité diffère sensiblement. L'une connaît une évolution annuelle, saison après saison alors que l'autre se singularise par l'apparition de points d'inflexion. En définitive, c'est au travers de ces deux notions de trajectoire stratégique et de point d'inflexion stratégique que la dynamique stratégique d'un club prend véritablement corps. La prise en compte de la notion de point d'inflexion vient renforcer l'analyse de la trajectoire stratégique d'un club. La notion de point d'inflexion s'accorde à la notion de transformation de la stratégie et permet de considérer la succession de stratégies tout au long de la vie du club.

Sur le plan méthodologique, l'approche choisie consiste à développer une typologie de stratégies déduite d'un modèle d'analyse théorique puis à comparer les idéaux-types qui la composent aux configurations réellement adoptées par les organisations. La modélisation et la typologie sont testées et conceptuellement confirmées par plusieurs études de cas de clubs de basket-ball. L'ensemble confirme que le positionnement des clubs sur la pyramide compétitive passe bien par l'adoption de configurations successives, associables à différentes stratégies, sans que celles-ci et leurs enchaînements, du fait de l'influence concomitante de plusieurs éléments, soient prédéterminées. La modification d'éléments façonne un faisceau potentiel de transformations dont l'issue demeure incertaine. Dans certaines circonstances ce faisceau aboutit à la transformation de la stratégie alors que dans d'autres circonstances il est absorbé par la configuration stratégique en place.

Sur le plan conceptuel, l'apport de la mise en relation des notions de configuration, d'avantage compétitif, de *Stakeholder convention*, d'arbitrage stratégique est d'avoir mis en évidence la notion de trajectoire stratégique et introduit celle de point d'inflexion stratégique. La notion de configuration a permis de limiter le nombre de combinaison des composantes du

modèle. La notion d'avantage compétitif a pris corps au travers de deux alternatives : celle d'avantage compétitif absolu et celle d'avantage compétitif relatif, et ce faisant favorise l'analyse des passages, ou non, d'un niveau de compétition à un autre. La constitution d'un avantage compétitif durable (Marcus, 2005) est fortement dépendante de facteurs endogènes au club. L'avantage compétitif durable est systématiquement entravé du fait du renouvellement continu des ressources humaines. La notion de *Stakeholder convention* est venue éclairer un aspect du management stratégique quant au consensus unissant le club et ses parties prenantes autour d'un objectif compétitif partagé. La notion d'arbitrage stratégique est intervenue pour montrer le poids relatif de trois dimensions : sportive, gestion du club et régulations interne et externe, dans la détermination de la stratégie.

Outre une élaboration conceptuelle, ce travail souhaitait apporter des données empiriques. Pour ce faire, la recherche a produit deux ensembles de résultats, correspondant aux deux dimensions de la dynamique stratégique : l'arbitrage stratégique (dans ses différentes composantes) et la trajectoire stratégique (le processus de modification de la stratégie au regard de l'enchaînement des saisons sportives). La méthode de l'analyse longitudinale comparative d'étude multi-cas a été mobilisée. L'identification de différents arbitrages stratégiques ainsi que l'identification de la trajectoire stratégique singulière de chaque club ont été permises d'une part par les cas sélectionnés et l'étendue des périodes observées, d'autre part par les différents niveaux d'analyse retenus - contexte externe distal et proximal, contexte interne.

Sur le plan théorique, les approches longitudinales en science de gestion font une large place dans leurs travaux aux comparaisons interorganisationnelles. Elles connaissent en ce domaine les mêmes difficultés que les approches historico-comparatives, à savoir que, bien qu'essayant de construire sur le plan théorique leurs objets de recherche, elles n'en élaborent pas moins leurs généralités et faits stylisés selon une démarche de type en fait strictement inductif. L'approche longitudinale dispose de manière endogène des ressources nécessaires pour combler ce qui doit être interprété comme un déficit théorique. Pour ce faire, elle tire avantage de la mobilisation plus systématique de la méthode configurationnelle, qui est implicitement à son fondement l'analyse permettant de produire des concepts intermédiaires qui, à la manière des idéaux-types de Max Weber, permettent d'injecter une dimension théorique déductive au cœur de la démarche historico-comparative.

Sur l'aspect relationnel de la théorie des parties prenantes, la vision utilitariste de la relation d'échange est faussement trompeuse dans la mesure où cet utilitarisme de 1^{er} niveau procure l'avantage à un 2nd niveau de rendre plus intelligible les propositions de valeurs avancées par le club. Le détour par la théorie des conventions et par la notion de modèle économique vient donner un éclairage nouveau, par l'élaboration et la définition du concept de *Stakeholder convention*, contribuant à enrichir la réflexion sur le modèle relationnel proposé par la théorie des parties prenantes appliquée aux clubs sportifs.

4. Les perspectives de recherche

Les remarques relatives aux limites de la thèse conduisent naturellement à aborder la question de ses prolongements possibles. A ce titre, cette thèse peut être considérée comme la base de futurs développements et investigations. En effet, le terrain étudié peut être vu comme un véritable "laboratoire" particulièrement intéressant pour la recherche en sciences de gestion. En ce sens, ce premier travail permet de s'appuyer sur une base de connaissances méritant d'être confrontées à des approches confirmatoires ou infirmatoires. Les perspectives invitent à un programme de recherche en management stratégique en général et sur les organisations sportives en particulier.

La première perspective est en ce sens d'étendre l'application du modèle d'analyse de la dynamique stratégique. Ainsi, d'autres recherches similaires à celle menée dans cette thèse peuvent être conduites dans d'autres clubs de la même discipline sportive (basket-ball), dans d'autres disciplines de sport collectif (volley-ball, handball, football, rugby, hockey sur glace), dans les deux catégories (masculine et féminine), dans des clubs européens et étrangers, dans d'autres organisations que les organisations sportives afin de comprendre de quelle manière les organisations se comportent quant à l'aménagement de leurs stratégies. On retrouve ici la finalité de la présente thèse de s'attacher à développer une nouvelle voie de résolution d'un problème de positionnement et de formulation stratégique.

Une deuxième perspective vise plus spécifiquement la notion de trajectoire stratégique. Le modèle d'analyse de la dynamique stratégique, dérivé du cadre théorique et conceptuel, pose que la transformation de la stratégie et la durée d'une configuration stratégique sont liées. Le

management stratégique abordé en dynamique fait ainsi apparaître une variété de trajectoires stratégiques adossées à l'enchaînement de plusieurs configurations. La dynamique stratégique d'une organisation mérite d'être plus développée afin de repérer d'autres types de trajectoires, d'isoler des configurations associables à différents niveaux de compétition. La question des enchaînements gagnerait par des travaux en profondeur des trajectoires afin d'en déceler et révéler les ruptures stratégiques ou encore par l'analyse du sens de la notion de ruptures stratégiques pour les organisations sportives.

Une large perspective s'est ouverte dans le champ de la prospective. La notion de trajectoire stratégique a mis en évidence la relation existante dans le processus de l'action stratégique entre les deux notions de décision stratégique et d'action stratégique (Marchais-Roubelat et Roubelat, 2008). Les points d'inflexions stratégiques, que Burgelman qualifie également de point de bifurcation (2009 : 19) apparaissent ici essentiels. La distinction entre point d'inflexion stratégique et rupture stratégique (Dumoulin et Simon, 2005) mériterait de la même manière d'être testée dans le cadre des organisations sportives.

Enfin, une moindre perspective est de promouvoir la méthodologie de l'analyse longitudinale comparative multi-cas comme méthode de recherche et de modélisation en management des organisations sportives. Le fait de croiser de séries temporelles longues, de comparer des cas et de prendre en compte trois niveaux contextuels invite à des approfondissements méthodologiques. Dans la mesure où la partie de la thèse relative à l'analyse longitudinale sur longue période a révélé une occultation d'une partie de son passé par l'organisation, des travaux pourraient se centrer sur l'implication de l'hétérogénéité du rythme d'évolution des parties prenantes sur l'arbitrage stratégique et ses modifications.

Bibliographie

A

Adizes I. (1979), "Organizational passages: diagnosing and treating life cycle problems in organizations", *Organizational Dynamics*, vol. 8, n°1, p.3-24.

Adizes I. (1988), *Corporate Lifecycles*, Prentice Hall, New Jersey, U.S.A.

Afuah A. (2004), *Business Models : A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill/Irwin.

Aggier F., Acquier A. (2005), "La théorie des *stakeholders* permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ?", XIV^e Conférence Internationale de Management Stratégique, Angers.

<http://www.strategie-aims.com/angers05/com/03-404comd.pdf>

Alcouffe A. (1991), "Histoire des faits industriels et histoire de l'économie industrielle", in

Aldrich H. (1999), *Organizations evolving*, Sage Publications, London, U.K.

Amblard M. (dir.) (2003), *Convention et management*, De Boeck Université, Louvain.

Amblard M. (2006), *Recherches autour d'un modèle : Comptabilité et Conventions*, Dossier de candidature à l'habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion, Université du Sud Toulon-Var.

Andreff W. (2000), "L'évolution du modèle européen de financement du sport professionnel", in Gouguet J. J., Primault D. (dir.), *Reflets et perspectives de la vie économique*, Sport et mondialisation : quel enjeu pour le XXI^e siècle ?, De Boeck Université, Tome XXXIX, n°2-3, p.179-195.

Andreff W. (2007), "Régulation et institutions en économie du sport", *Revue de la régulation*, n°1, Varia, [En ligne : <http://regulation.revues.org>], mis en ligne le 15 juin 2007.

- Andreff W., Staudohar P. (2000), "The Evolving European Model of Professional Sports Finance", *Journal of Sports Economics*, vol. 1, n°3, p.257-276.
- Andrieu G. (2004), *Les jeux olympiques, un mythe moderne*, L'Harmattan, Paris.
- Ansoff I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York.
- Archambaud F., Artiaga L., Bosc G. (2007), *Double Jeu : histoire du basket-ball entre France et Amériques*, collection "Sciences, Corps et Mouvements", Vuibert, Paris.
- Archambaud F., Artiaga L., Frey P.-Y. (dir.) (2004), *L'Aventure des « grands » hommes. Etudes sur l'histoire du basket-ball*, Presses universitaires de Limoges, Limoges.
- Arena R., Benzoni L., De Bandt J., Romani P.-M. (1988) (1991) (2^e ed.), *Traité d'économie industrielle*, coll. Economie, Economica, Paris.
- Arnaud P. (1987), *Les Athlètes de la République*, Privat, Toulouse.
- Augustin J.-P. (1995), *Sport, géographie et aménagement*, Nathan, Paris.
- Augustin J.-P., Berges M. (1984), "Sports et société locale : le rugby à Bordeaux", in Pociello C., *Sport et Société : approche socio-culturelle des pratiques*, p. 337-351.
- Augustin J.-P., Gillon P. (2004), *Olympisme : bilan et enjeux géopolitiques*, Armand Colin, Paris.

B

- Baird L., Meshoulam I. (1988), "Managing two fits of strategic human resource management", *Academy of Management Review*, vol.13, n°1, p. 116-129.
- Bancel-Charensol L., Jougoux M. (1997), "Un modèle d'analyse des systèmes de production dans les services ", *Revue française de gestion*, n° 113, p. 71-81.
- Barnard C. (1938), *The functions of executives*, MIT Press, Cambridge.
- Barnard C. (1968) [1938], *The functions of the executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Barcet A., Bonamy J. (1990), "Les services", *Revue d'économie industrielle*, n° 52, p.99-115.
- Barreau G. (2001), "Le modèle français du sport", *Revue française d'administration publique*, n°97, p. 15-56.
- Barrow J. (1977), "The variables of leadership. A review and conceptual framework", *Academy of Management Review*, vol. 2, p.231-251.

- Bass B.M. (1990), *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. Free Press, New York.
- Batifoulier P. (ed.) (2001), *Théorie des conventions*, Economica, Paris
- Bayeux P., Dupuis J., (1993), "De l'élaboration à l'évaluation des politiques publiques sportives", in Loret A. (coord.), *Sport et Management*, Dunod, Paris, p. 425-439.
- Bayle E. (1999), *Management et performances des organisations à but non lucratif: le cas des fédérations sportives nationales*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Limoges.
- Bayle E. (2005), "Management des organisations sportives. Contributions à l'analyse du management d'organisations hybrides", Dossier d'Habilitation à Diriger des Recherches, Document 2 - Mémoire, p 14.
- Bayle E. (2007), "Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales", *Staps : revue internationale des sciences du sport et de l'éducation physique*, n° 75, Bruxelles, p. 59-82.
- Bayle E., Chappelet J.-L. (2004), *Strategic and performance management of olympic sport organizations*, Human Kinetics, Champaign, IL.
- Bayle E., Coudert G. (2003), "Les pratiques stratégiques et organisationnelles des clubs professionnels de football, de basket et de rugby", *Revue Juridique et Economique du sport*, p. 55-70.
- Bayle E., Madella A. (2002), "Development of a taxonomy of performance for national sport organisation", *European Journal of Sport Management*, vol. 2, n°2, p.1-21.
- Berlie L. (2007), "Les alliances asymétriques ONG-entreprises : la gestion d'asymétries complémentaires", Thèse de doctorat en sciences de gestion, CNAM, Paris.
- Bhaskar R. (1975/1978), *A Realist Theory of Science*, Books, Leeds, U.K, (2nd edition) Verso, London.
- Bhaskar R. (1979), *The Possibility of Naturalism. A Philosophical Critique of the Contemporary Human Sciences*, The Harvester Press, Brighton.
- Bhaskar R. (1989/1993), *Reclaiming Reality*, Verso, London.
- Bhaskar R. (1993), "Naturalism. Ontology. Realism", in W. Outhwaite, T. Bottomore, *The Blackwell Dictionary of Twentieth-Century Social Thought*, Blackwell, Oxford.
- Bensahel L., Chaix P. (dir.) (2009), *Regard sur l'économie et le management du sport et des sportifs professionnels*, L'Harmattan, Paris, p.153-177.
- Bernard Y. (2001), *Les patronages catholiques de garçons dans le diocèse de Nantes de 1844 à 1965*, thèse d'Histoire contemporaine, Université de Nantes, Nantes.

- Blau P. (1970), "A formal theory of differentiation in organizations", *American sociological review*, vol. 35, p.200-219.
- Blundel R. (2007), "Critical realism: a suitable vehicle for entrepreneurship research ?", in Neergaard H., Ulhoi J.P. (Ed.), *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*, Edward Elgar, U.K.
- Boal K. B., Hooijberg R. (2000), "Strategic leadership research: Moving on", *Leadership Quarterly*, vol. 11, n° 4, p.515-549.
- Boccard P. (1995), "Aperçu sur la théorie de la régulation systémique", *Actuel Marx*, n° 17, Puf, Paris, p 56.
- Boecker W., Goodstein J. (1993), "Performance and successor choice : The moderating effects of governance and ownership", *Academy of Management Journal*, vol.36, p. 172-186.
- Boltanski L., Thévenot L. (1987), *Les Économies de la Grandeur*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Bonnafous-Boucher M., Pesqueux Y. (coord.) (2006), *Décider avec les parties prenantes*, La Découverte, Paris.
- Bosc G. (1976), *Le Basket-ball, Que Sais-Je ?*, Presse Universitaire de France, Paris.
- Bosc G. (1999), *Une histoire du basket français*, Tome 1, 1893-1966, Presses du Louvre, Paris.
- Bosc G. (2002), *Une histoire du basket français*, Tome 2, 1966-1990, Presses du Louvre, Paris.
- Bosc G. (2002), *Une histoire du basket français*, Tome 3, 1990-2000, Presses du Louvre, Paris.
- Bosc G. (2004), "L'apparition du basket en France (et en Europe) à la fin du XIX^e siècle", in Archambault F., Artiaga L, Frey P.-Y., *L'aventure des grands hommes, Etudes sur l'histoire du basket*, Presses universitaires de Limoges, p.45-52.
- Bosc G. (2007), "Les rendez-vous américains du basket français", in Archambault F., Artiaga L, Bosc G., *Double jeu: histoire du basket-ball entre France et Amériques*, Vuibert, Paris, ch. 8.
- Bosc G. (2007), "Quelle histoire !", in Descamps P.-M., Bosc G. (coll.), *La grande histoire du basket français*, éditions l'Equipe, Issy-les-Moulineaux, p.48-67.
- Bouchet P. (2007), "La baisse de fréquentation des enceintes de deux clubs sportifs à Dijon : un problème stratégique", *Revue européenne de management du sport*, n° 17, p. 195-240.

Bouglet T. (2005), "La gestion des attentes comme contribution à la théorie des parties prenantes", XIV^e Conférence Internationale de Management Stratégique, Angers.

Boulongne Y.-P. (1975), *La vie et l'œuvre pédagogique de Pierre de Coubertin, 1863-1937*, Ottawa, Éditions Leméac.

Bournazel E. (2000), "Institutions et droit du sport", in "Le sport en France. Une approche politique, économique et sociale", *Les études de la documentation française*, Paris.

Brouwers I., Cornet A., Pichault F., Wilkin L. (2007), "Vers une typologie des modèles relatifs à la formation des stratégies de changement organisationnel", *cahier de recherche* n°200703/01, HEC Ulg.

http://www.hec.ulg.ac.be/FR/recherche/activites/working-papers/documents/WP_HECULG_20070301_Brouwers_Cornet_Pichault_Wilkin.pdf

Brulé E., Ramondjy D. (2006), "La collaboration : pourquoi et avec quelles parties prenantes ?", XV^e Conférence Internationale de Management Stratégique.

<http://www.strategie-aims.com/aims06/www.irege.univ-savoie.fr/aims/Programme/pdf/SP40%20BRULE.pdf>

Burgelman R. A. (2009), "Prigogine's Theory of the Dynamics of Far From Equilibrium Systems Informs the Role of Strategy Making in Organizational Evolution", Research Paper n°2040, Stanford.

<http://ssrn.com/abstract=1525114>

Burgelman R. A., Grove A. S. (1996), "Strategic Dissonance", *California Management Review*, vol. 38, n°3, p.8-28.

Burgelman R. A., Grove A. S. (2007), "Let chaos reign, then rein in chaos - repeatedly : Managing strategic dynamics for corporate longevity", *Strategic Management Joournal*, vol. 28, p.965-979.

Buy F., Marmayou J.-M., Poracchia D., Rizzo F. (2006), *Droit du sport*, LGDJ, Paris.

C

Canella A., Lubatkin M. (1993), "Succession as a socio-political process : internal impediments to outsider selection", *Academy of Management Journal*, 36, p. 763-793.

Cambridge Econometrics (2003), *The Value of the Sports Economy in England*, Sport England.

- Camy J., Leroux N. (2002), *L'emploi sportif en France : situation et tendances d'évolution*, MEN, AFRAPS-RUNOPES.
- Carroll G.R. (1984), "Dynamics of publisher succession in newspaper organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, p. 93-113.
- Carron A., Chelladurai P. (1981), "Cohesion as a factor in sport performance", *International Review of Sport Sociology*, vol.16, p. 21-41.
- Cartier M. (2001), "La dynamique de l'adaptation d'industries", 10ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Québec, Canada.
- Centre de droit et d'économie du sport (2004), *L'emploi dans le sport professionnel en France*, Etude pour l'ONMAS.
http://www.cdes.fr/fichiers/Documentation/Doceco/OMNAS_Etude_sur_l_emploi_dans_les_ligues_et_clubs_pro.pdf
- Chaliand G. (1999), *Carl von Clausewitz. De la guerre*, Perrin, Paris.
- Chandler A. D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, Mass. (trad.) (1989), *Stratégies et structures de l'entreprise*, Edition d'Organisation, Paris.
- Chantelat P. (dir.) (2001), *La professionnalisation des organisations sportives*, Editions L'Harmattan, Paris.
- Chantelat P., Bouhaoula M., Champely S. (2001), "Les logiques socio-économiques des clubs sportifs amateurs : une analyse des budgets", *Revue Staps*, n° 56.
- Charpentier H., Boissonnade E. (1999), *La Grande Histoire des Jeux Olympiques*, France-Empire, Paris.
- Chelladurai P. (1978), *A contingency model of leadership in athletics*, Unpublished doctoral dissertation, University of Waterloo, Canada.
- Chelladurai P. (1980), "Leadership in sports organizations", *Canadian journal of applied sport science*, vol. 5, n°4, p. 226-231.
- Chelladurai P. (1990), "Leadership in sport: A review", *International Journal of Sport Psychology*, vol. 21, p.328-354.
- Chelladurai P. (1993), "Leadership", In: Singer R. N., Murphey M., Tennant L. K. (Eds.), *Handbook of research on sport psychology*, New York, Macmillan, p. 647-671.
- Chelladurai P., Carron A. (1978), *Leadership*, CAPHER, Sociology of Sport Monograph Series A, Calgary, AB: University of Calgary.

Chifflet P. (1993), "Associations de sportifs ou entreprises de sport ?", in Loret A. (dir), *Sport et management. De l'éthique à la pratique*, Dunod, Paris, p.33-54.

Churchill N. C., Lewis V. L. (1983), "The five stages of small business growth", *Harvard Business Review*, vol. 3, 30-50.

Clarkson M. B. E. (1995), "A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1 , p. 92-117.

Comité National Olympique et Sportif Français (2007), *Plaquette institutionnelle*, CNOSF, Paris.

http://www.franceolympique.com/files/File/publications/Plaquette_institutionnelle/Plaquette_institutionnelle_CNOSF.pdf

Commission européenne (2007), *Livre blanc sur le sport*, Bruxelles.

http://ec.europa.eu/sport/white-paper/whitepaper116_fr.htm#wp

Commons J. R. (1934/1996), *Institutional Economics. Its Place in Political Economy*, MacMillan, réédition Transaction Publishers.

Covell D. (2005), "Attachment, Allegiance and a Convergent Application of Stakeholder Theory : Assessing the Impact of Winning on Athletic Donations in the Ivy League", *Sport Marketing Quarterly*, 2005, n° 3, p. 168-176.

D

Damak-Ayadi S., Pesqueux Y. (2003), *La théorie des parties prenantes en perspective*.

http://www.strategie-aims.com/dd03/comdd/damak_pesqueux.pdf

Danermark D., Ekstrom M., Jakobsen L., Karlsson J.C. (2002), *Explaining Society, Critical Realism Interventions*, Routledge, Oxon, U.K.

Dawson P. (1994), *Organizational change: A processual approach*, Paul Chapman, London.

Dawson P. (1996), "Beyond conventional change models: A processual approach", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 34, n° 2, p.57-70.

Defrance J. (2004), "Les institutions sportives", in Sport et société, L'institution sportive, *Les Cahiers français*, n°320.

Declerck F., Ottowitz T. (1997), "Brioche Pasquier S.A: industrializing traditional French baking" in Grunert K., Traill B., *Product and Process Innovation in the Food Industry*, Springer, Londres, p.75-90.

Delaunay J.-C., Gadrey J. (1987), *Les enjeux de la société de service*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, Paris.

Delvaux B. (2001), "Régulation : un concept dont l'utilisation gagnerait à être... régulée ?", *Communication aux journées d'études RAPPE*, Paris.

Demers C. (1999), "De la gestion du changement à la capacité de changer : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui", *Revue Gestion*, vol. 24, n° 3, p. 131-139.

Demil B., Lecocq X. (2008), "(Re)penser le développement des organisations. Les apports du modèle économique", *Revue Française de Gestion*, Dossier Spécial « Les modèles économiques des entreprises », vol. 34, n° 181, p. 113-122.

Desbordes M., sous la dir. (2004) (1^{ère} édition 2001), *Stratégie des entreprises dans le sport*, Economica.

Desbordes M., Falgoux J. (2003), *Organiser un Evénement Sportif*, Editions d'Organisation, Paris.

Descamps P.-M., Bosc G. (coll.) (2007), *La grande histoire du basket français*, éditions l'Equipe, Issy-les-Moulineaux.

Desreumaux A. (1993), *Stratégie*, Dalloz, Paris.

Desreumaux A. (2005), *Théorie des Organisations*, 2e édition, Editions EMS, Paris.

Donaldson T., Preston L.E. (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, p. 65-91.

Dumoulin R. (1996), *Les configurations de contrôle au sein des réseaux interorganisationnels : une recherche exploratoire*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Lille 1.

Dumoulin R. (1999), "La difficile instauration du partenariat dans le secteur du bâtiment et des travaux publics : une analyse par les mécanismes de contrôle", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 2, n° 4, p. 31-51.

Dumoulin R., Meschi P.-X., Uhlig T. (2000), "Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises : étude empirique de 55 réseaux d'alliances", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 2, p. 81-112.

Dumoulin R., François V. (2002), "Développement et performance d'une structure relationnelle : l'exemple de la logistique d'un groupe de distribution", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, n° 2, p. 33-60.

Dumoulin R., Simon E. (2005), "Stratégie de rupture et PME : une répliation impossible", *Revue Française de Gestion*, n° 155, p. 75-95.

Dupréel E. (1925), "Convention et raison", *Revue de métaphysique et de morale*, p.283-310.

Dupuy J.-P., Eymard-Duvernay F., Favereau O., Salais R., Thévenot L. (1989), "Economie des conventions", *Revue économique*, vol 40, n°2.

Durand C. (1994), *Essai d'analyse structurelle et de diagnostic des clubs sportifs professionnels*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE de Caen.

Revue française de gestion (2004), dossier spécial gestion du sport, vol. 3, n°150

Durand C., Helleu B. (2005), "L'équilibre compétitif des ligues ouvertes européennes. Une analyse démographique des promotions/relégations : performance vs présence", in Benguigui N., Fontayne P., Desbordes M., Bardy B. (eds), *Recherches actuelles en sciences du sport*, Actes du 11^e congrès international de l'ACAPS, Paris XI Orsay, p.735-736.

Durand C., Helleu B., Ravenel L. (2005), *Le basket professionnel en France : approche stratégique et géomarketing*, Presse Universitaire du Sport, Voiron.

Durieux F., Vandangeon-Derumez I. (1996), "La dynamique des changements stratégiques", Conférence de l'AIMS, Lille.

E

Eiglier P., Langeard E. (1987), *La servuction : le marketing des services*, McGraw-Hill, Paris.

Enriquez E., Barus-Michel J., Levy A. (ed.) (2002/2006, 2^e éd.), *Vocabulaire de psychologie*, Erès, Paris.

Etzioni A. (1988), *The Moral Dimension : Towards a New Economics*, The Free Press, New York.

F

- Fabre P. (2005), "L'évaluation de la performance des associations dans les villes françaises, entre proximité et contingence", *Comptabilité Contrôle Audit*.
- Fahim Y. (2000), "Pourquoi les ONP existent-elles ?", *Cahiers du CRISES*, n° 0005, p. 14-16.
- Favereau O. (1986), "La formalisation du rôle des conventions dans l'allocation des ressources", in Salais R., Thévenot L., *Le travail. Marchés, règles, conventions*, INSEE - Economica, Paris, p.249-267.
- Favereau O. (1989), "Marchés internes, marchés externes", *Revue économique*, n°2, p.273-328.
- Ferrand A. (non daté), "Parties prenantes d'un événement sportif et développement du territoire : une perspective relationnelle".
http://salon.infosport.org/uploads/Documents/WEB_CHEMIN_705_1140506456.pdf
- Ferrand A. (sous la dir.), Chanavat N. et al. (2006), Guide de management des volontaires pour l'organisation d'événements sportifs « comment manager des hommes ? », Projet SENTEDALPS, Chavannes-Lausanne : IDHEAP.
- Ferrand A., Chanavat N. (non daté), "Le marketing événementiel territorial".
<http://www.sentedalps.org/filesUser/7%20presentation%20ferrand.pdf>
- Ferrand A., McCarthy S. (2008), *Marketing the Sports Organisation*, Routledge, Londres.
- Ferrand A., McCarthy S. (2009), *Le marketing des organisations sportives : une approche relationnelle*, De Boeck, Bruxelles.
- Ferrand A., Torigianni L. (2005), *Marketing of Olympic sport organisations*, Human kinetics, Champaign, IL.
- Ferrand A., Torrigiani L. et Camps i Povill A. (2006), *Sport et sponsoring*, Coll. Droit-Economie-Management, INSEP, Paris.
- Finley M. I., Pleket H. W. (2008), *1000 ans de jeux Olympiques*, Perrin, Paris.
- Fleuridas C. (1981), "Panorama sur quelques aspects du sport international", in C. Poccio, *Sport et sociétés, Approche socioculturelle des pratiques*, Paris, Vigot, p. 117-125.
- Fleuridas C., Thomas R. (1984), *Les Jeux Olympiques*, Revue EPS, Paris.
- Follett M.P. (1949), "The essentials of leadership", in Urwick L., *Freedom and Coordination, Lectures in Business Administration by Mary Parker Follett*, Management Publications Trust, Londres, p. 47-60.
- Fontanel G. (2006), "Essai d'analyse des clubs sportifs : Application des modèles de métamorphose", Colloque Métamorphose des Organisations, Nancy.

- Fontanel G. (2007), "Les transformations structurelles des clubs sportifs : recherche d'un cadre d'analyse approprié à leur gestion", Thèse en Sciences de gestion, Université Lyon 3.
- Fontanel G. (2009), "Les clubs sportifs face à l'échec. Le cas du FC Grenoble", in Fontanel J., Bensahel L., Chaix P. (dir.), *Regards sur l'économie et le management du sport et des sportifs professionnels*, L'Harmattan, Paris, p.153-178.
- Forgues B., Vandangeon-Derumez I. (2007), "Analyses longitudinales" in Thiétard R.-A. (coord.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, p. 439-465.
- Fort R. (2000), "European and North American Sports Differences (?)", *Scottish Journal of Political Economy*, vol.47, n° 4, p. 431-455.
- Freeman R.E (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- Freeman E. (1999), "Divergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, vol.24, n° 2, p. 233-236.
- Friedberg E. (1998), "En lisant Hall et Taylor : néo-institutionnalisme et ordres locaux", *Revue française de science politique*, vol. 48, n° 3-4, p. 507-514.
- Friedman A., Miles S. (2002), "Developing Stakeholder Theory", *Journal of Management Studies*, vol. 39, n° 1, p. 1-21.
- Frooman J. (1999), "Stakeholder influence strategies", *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, p. 191-205.

G

- Gadrey J. (1991), "Le service n'est pas un produit : quelques implications pour l'analyse économique et pour la gestion", *Politiques et management public*, vol. IX, p. 1-24.
- Gadrey J. (1992), *L'économie des services*, coll. "Repères", La Découverte, Paris.
- Gadrey J. (1996), *Services : la productivité en question*, Desclée De Brouwer, Paris.
- Gadrey J. (1997), "Introduction", *Revue française de gestion*, n°113, p. 60-61.
- Gadrey J. (2003), *Socio-économie des services*, coll. "Repères", La Découverte, Paris.
- Galbraith J. (1982), "The stages of growth", *Journal of Business Strategy*, vol. 3, n° 4, p.70-92.
- Galindo G., Boufaden N. (2006), "Le rôle des acteurs dans le cycle de vie des jeunes entreprises de biotechnologie", *Éducation & formations*, n° 73, p.23-33.

- Gamson W.A., Scotch N.A. (1964), "Scapegoating in baseball", *American Journal of Sociology*, vol. 70, p. 69-72.
- Garrabos C. (1987), *Sports, sponsors et communication*, Chiron, Paris.
- Gasparini W. (coord.) (2003), *L'organisation sportive*, Revue EPS, Paris.
- Gatsi J. (2000/2007), *Le droit du sport*, Coll. Que sais-je ?, n° 3542, PUF, Paris.
- Gersick C.J.G. (1991), "Revolutionary change theories : a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm", *Academy of Management Review*, vol.16, n°1, p.10-36.
- Girin J. (1990), "Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode", in Martinet A.-C., *Epistémologies et sciences de gestion*, Economica, Paris, p.141-182.
- Girin J. (1990), "Problèmes du langage dans les organisations", in Chanlat J.-F. (Éd.), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Québec, Éditions Eska, p. 37-77.
- Giroud N. (2003), "L'étude de cas", in Giordano Y. (coord.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Editions EMS, p.42-84.
- Glaser B.G., Strauss A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Publishing Company, Chicago.
- Gomez P.-Y. (1994), *Qualité et théorie des conventions*, Economica, Paris.
- Gomez P.-Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise. Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, InterEditions, Paris.
- Gomez P.Y. (1997), "Information et conventions : le cadre du modèle général", *Revue française de gestion*, n°112, p. 64-77.
- Gomez P.-Y. (1997), "Economie des conventions et sciences de gestion", in Simon Y., Joffre P., *Encyclopédie de Gestion*, Tome 1, Economica, Paris, p.1060-1072.
- Gomez P.-Y. (1999), "De quoi parle-t-on lorsque l'on parle de conventions?", in Les conventions en question, *Les cahiers de l'Artémis*, n°2, p.131-147.
- Greiner L.E. (1972), "Evolution and revolution as organizations grow", *Harvard Business Review*, vol. 50, n°4, p.37-46.
- Grove A. S. (1996), *Only the Paranoid Survive*, Broadway Business.
- Grove A. S. (1997), "Navigating Strategic Inflection Points", *Business Strategy Review*, vol.8, n°3, p.11-18.
- Gruski O. (1960), "Administrative Succession in Formal Organizations", *Social Forces*, vol.39, n° 2, p.105-115.

Gruski O. (1963), "Managerial Succession and Organizational Effectiveness", *The American Journal of Sociology*, vol. 69, n° 1, p. 21-31.

Gruski O. (1964), "Reply to scapegoating in baseball", *The American Journal of Sociology*, vol. 70, p.72-76.

Guerrien B. (2002), *Dictionnaire d'analyse économique*, coll. Repères, La Découverte, Paris, p. 260-261.

Guest R. H. (1962), "Managerial Succession in Complex Organizations", *The American Journal of Sociology*, vol. 68, n° 1, p. 47-56.

H

Halba B. (1996), *Analyse comparative des modes de financement du sport dans cinq pays d'Europe*, Thèse en Science économique, Université Paris 1.

Halba B., Le Net M. (1997), "Bénévolat et volontariat, dans la vie économique, sociale et politique", *Les études de la Documentation française*, Chapitre 3, volontariat et économie, La Documentation française, Paris, p. 97-100.

Hambrick D., Finkelstein S. (1996), *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*. West's Strategic Management Series.

Hambrick D., Fukutomi G.D. (1991), "The seasons of a CEO's tenure", *Academy of Management Review*, vol.16, p. 719-742.

Hambrick D., Mason P. (1984), "Upper echelons : The organization as a reflection of its top managers", *Academy of Management Review*, vol. 9, p.193-206.

Hamel J. (1997), *Etudes de cas et sciences sociales*, L'Harmattan, Paris.

Hanks S., Watson C., Jansen E., Chandler G. (1993), "Tightening the life cycle construct: a taxonomic study of growth stage configuration in high-technology organizations", *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 18, n° 2, p.5-30.

Hannan M., Freeman J. (1977), "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, Vol. 82, p. 929-964.

Hanson N. R. (1972), *Patterns of Discovery*, Cambridge University Press, Cambridge, (first printed, 1958, Cambridge University Press).

Hartwig M. (2007), *Dictionary of critical realism, Critical Realism Interventions*, Routledge, London, U.K.

Heem G. (2001), "Une approche conventionnaliste de l'évolution du contrôle interne", *Revue Française de Gestion*, n°134, p.38-46.

Heem G. (2003), "Conventions et contrôle interne bancaire", in Amblard M. (dir.), *Conventions et management*, De Boeck, Louvain, p.117-138.

Helfer J.-P., Kalika M., Orsoni J. (2006), *Management. Stratégie et Organisation*, Vuibert, Paris.

Hlady-Ripsal M. (2002), *La méthode des cas, application à la recherche en gestion*. De Boeck Université, Louvain.

Hoehn T., Szymanski S. (1999), "The Americanization of European Football", *Economic Policy*, vol.14, n° 28, p.205-240.

Hoffmann M. (1997), "Is there a "logic" of abduction ?", in *Proceedings of the 6th Congress of the IASS-AIS*, International Association for Semiotic Studies, Guadalajara, 13-18 juillet.

Hooijberg R., Hunt J.G., Antonakis J., Boal K.B. (2007), "Being there even when you are not: the leadership of organizations", in Hooijberg R., Hunt J.G., Antonakis J., Boal K.B., *Being there when you are not: leading through strategy, structures and systems*, Elsevier, Oxford, p.1-9.

I

Isaac H. (1996), *Les codes de déontologie, outil de gestion de la qualité dans les services professionnels*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Paris Dauphine.

Isaac H. (2003), "Paradoxes et conventions", in Josserand E., Perret V. (dir.), *Le paradoxe, penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses, Paris, p.147-163.

J

Jeu B. (1977), *Le sport, l'émotion, l'espace*, Vigot, Paris.

Jones T., Wicks A. (1999), "Convergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, p. 206-221.

Jouison E. (2005), "Délimitation théorique du Business Model", Conférence AIMS Normandie 2005.

[http:// www.strategie-aims.com/Angers05/com/64-628comd.pdf](http://www.strategie-aims.com/Angers05/com/64-628comd.pdf)

Journal L'Equipe (2005), "La Super Ligue fait grincer", 23 mars 2005, p 12.

http://www.lequipe.fr/Fonctions/img_concours/JEQ_0305/EQ_050323_1054883_1.pdf

K

Kalika M. et al. (2002) (4^e édition), *Management, stratégie et organisation*, Vuibert, Paris.

Kanter R. (1989), "The New Managerial Work", *Harvard Business Review*, vol. 67, n° 6, p.85-92.

Kaplan R, Norton D. (1996), "Using balanced scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, vol.74, n° 1, p. 75-85.

Karaquillo, J.-P. (1996). *Le droit du sport*, Coll. Connaissance du Droit, Dalloz, Paris.

Katz, D., Kahn R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley and Sons, New York.

Kelly D., Amburgey T. (1991), "Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change", *The Academy of Management Journal*, vol. 34, n°3, p.591-612.

Keynes J.M. (1936), *The General Theory of Employment, Interest and Money*, Mac Millan, (trad. française) 1968, *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, Payot, Paris.

Kochan Th., Rubinstein S. (2000), "Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership", *Organisation Science*, vol. 11, n° 4, p. 367-386.

Kotter J. (2001), "What Leaders Really Do? ", *Harvard Business Review*, vol.79, n°11, p.85-92.

Krashinsky M. (1997), "Stakeholder Theories of the non-profit sector: one cut at the economic literature", *Voluntas international journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 8, p 149-161.

L

Le Moigne J.L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, Paris.

- Langley A. (1999), "Strategies for theorizing from process data", *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 4, p. 691-710.
- Lapierre J.W. (1992), *L'analyse de systèmes. L'application aux sciences sociales*, Syros, Paris.
- Larçon J.-P., Reitter R. (1979), *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*, Nathan, Paris.
- Lardinois T., Tribou G. (2004), "Quelle est la spécificité de la gestion du sport ?", *Revue française de gestion*, vol. 30, n°150, p. 125-130.
- Lardinois T., Tribou G. (2004), "Gère-t-on un club sportif comme on gère son entreprise ? Entretien avec Anny Courtade", *Revue française de gestion*, n° 150, p 195.
- Lave C., March J. (1993), *An introduction to models in social sciences*, University Press of America, Lanham, Md.
- Lawson T. (1994) , "Realism, Philosophical", In G.M. Hodgson, W.J. Samuels and M.R. Tool (Eds): *The Elgar Companion to Institutional and Evolutionary Economics*, p.219-225.
- Lawson T. (1995), A Realist Perspective on Contemporary "Economic Theory", *Journal of Economic Issues*, Vol.29, 1, p.1-32.
- Lawson T. (1997), *Economics and Reality*. Routledge, Londres.
- Leavy B., Wilson D. (1994), *Strategy and Leadership*, Routledge, London.
- Lecocq X., Demil B., Warnier V. (2006), "Le business model un outil d'analyse stratégique", *Expansion Management Review*, n° 123, p. 97-109.
- Ledos E. (1992), "Quel marketing pour les fédérations sportives ? ", *Revue française de marketing*, n° 138, n° spécial marketing du sport, p.49-59.
- Lehmann-Ortega L., Schoettl J. M. (2005), "Rupture et perturbation : les deux formes de l'innovation stratégique", Conférence AIMS Normandie 2005.
- [http:// www.univ-lille1.fr/gremco/AIMS/communications/Lehmcomm.doc](http://www.univ-lille1.fr/gremco/AIMS/communications/Lehmcomm.doc)
- Leibenstein H. (1982), "The Prisoners' Dilemma in the Invisible Hand : An Analysis of Intrafirm Productivity", *American Economic Review*, vol.72, p.92-97.
- Leibenstein H. (1987), *Inside The Firm : The Inefficiency of Hierarchy*, Harvard University Press, Cambridge.
- Lepineux F. (2003), "Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable à l'égard de la cohésion sociale ? ", Thèse de Doctorat en Gestion, CNAM, p. 116-117.
- Lewin K. (1944), "The Dynamics of Group Action", *Educational Leadership*, p. 195-200.
- Lewis D.K. (1969), *Convention : A Philosophical Study*, Harvard University Press, Cambridge.

Lichtenstein G.A., Lyons T.S. (2008), "Revisiting the business life-cycle - Proposing an actionable model for assessing and fostering entrepreneurship", *Entrepreneurship & Innovation*, vol. 9, n°4, p. 241-250.

Ligue Nationale de Basket-ball (2004), Procès Verbal du Comité directeur du 29 novembre 2004, p 10.

Ligue Nationale de Basket-ball (2007), Procès Verbal du Comité directeur du 23 juin 2007, p 5.

Loirand G. (2003), "Les paradoxes de la professionnalisation des associations sportives" in Prouteau L. (dir.), *Les Associations : entre bénévolat et logique d'entreprise*, Coll. L'Univers des normes, PUR, p.85-103.

Loret A. (2004), "Le management stratégique des organisations sportives", in Loret A. *Concevoir le sport pour un nouveau siècle*, Presse Universitaire du Sport, Voiron, p. 81-123.

Lukacs G. (1960), *La signification présente du réalisme critique*, Gallimard, Paris.

M

Magretta J. (2002), "Why business Models Matter", *Harvard Business Review*.

<http://teaching.ust.hk/~ismt302/busmod.pdf>

Mahony D., Hums M., Riemer H. (2005), "Based for Determining need : Perspectives of intercollegiate Athletic Directors and Athletic Board Chairs", *Journal of Sport Management*, vol. 19, n° 2, p.170-192.

Maltèse L. (2004), *Approche par les ressources d'un événement sportif : application aux cas des tournois de tennis internationaux français*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université d'Aix - Marseille.

March J. (1965), *Handbook of organizations*, Rand McNally, Chicago, IL.

March J. (1994), "The evolution of evolution", in Baum J., Singh J. (Eds), *Evolutionary Dynamics of Organizations*, Oxford University Press of America, New York, p.39-49.

March J., Simon H. (1958), *Organizations*, John Wiley and sons, New York, (trad. fr., 1969, *Les organisations*, Dunod, Paris).

March J., Weil T. (2003), *Le leadership dans les organisations. Un cours de James March*, Les Presses de l'EMP, Paris.

- Marchais-Roubelat A., Roubelat F. (2008), "Designing action based scenarios", *Futures*, vol. 40, n° 1, p.25-33.
- Marcus A. (2005), *Management Strategy: Achieving Sustained Competitive Advantage*, MacGraw Hill, . Irwin, Boston,
- Martinet A. C. (1984), *Management stratégique : organisation et politique*, McGraw-Hill, Paris.
- Martinet A.-C., Reynaud E. (2001), "Shareholders, stakeholders et stratégie", *Revue Française de Gestion*, n°136, p. 12-25.
- Mason D. S., Slack T. (2001), "Evaluating Monitoring Mechanisms as a Solution to Opportunism by Professional Hockey Agents", *Journal of Sport Management*, vol. 15, n° 2.
- Mason D. S., Slack T., 2005, "Agency Theory and the Study of Sport Organizations", *Sport in Society*, vol. 8, n° 1, p. 48-64.
- Mason D., Thibault L., Misener L. (2006), "An Agency Theory Perspective on Corruption in Sport: The Case of the International Olympic Committee", *Journal of Sport Management*, vol. 20, n° 1.
- Menard S. (1991), "Longitudinal Research", *Sage University Paper Series on Quantitative Applications in Social Science*, n° 07-076, Sage, Newbury Park.
- Mercier S. (2005), "La théorie des parties prenantes", Cahier du Fargo n° 1050502, p 5.
- Mercier S. (2006), "La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature", in Bonnafous-Boucher M., Pesqueux Y. (coord.), *Décider avec les parties prenantes*, La Découverte, collection « Recherches », Paris, p.157-172.
- Mercier S. (2006), "Aux origines de la *Stakeholder Theory* : 1916-1950", Cahier du Fargo, n° 10610xx, p 2.
- Meyer A.D., Tsui A.S., Hinings C.R. (1993), "Configurational approaches to organizational analysis", *Academy of Management Review*, vol.36, n° 6, p.1175-1195.
- Mignon P. (1998), *La passion du football*, Odile Jacob, Paris.
- Miles M. B., Huberman A. M. (2003) (2^e ed.), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, Louvain.
- Miller D. (1986), "Configuration of Strategy & Structure: Towards a Synthesis", *Strategic Management Journal*, vol. 7, n°3, p. 233-249.
- Miller D., Friesen P.H. (1984). *Organizations, a quantum view*, Prentice Hall, U.S.A.
- Miller D., Friesen P. H. (1984), "A longitudinal study of the corporate life cycle", *Management Science*, vol. 30, p.1161-83.

- Miller D., Kets De Vries M.F.R., Toulouse J.-M. (1982), "Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure and environment", *Academy of Management Journal*, vol. 25, n°2, p. 237-253.
- Miller D., Mintzberg H. (1983), "The Case for Configuration", in *Beyond Method*, edited by G. Morgan, Sage Publications, Beverly Hills, USA, p. 57-73.
- Miller D., Mintzberg H. (1984), "The case for Configuration", in Miller D., Friesen P., Mintzberg H., *Organizations : A Quantum View*, , Prentice-Hall, p.10-42.
- Minquet J.-P. L. (2005), *Organisations sportives. Pratique de finance*, Editions d'Organisation, Paris.
- Mintzberg H. (1978/1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Mintzberg H. (1984), "Power and organization life cycles", *Academy of Management Review*, vol. 9, p.207-240.
- Mintzberg H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Editions d'Organisation, Paris.
- Mintzberg H. (1990), *Le management. Voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation, Paris.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998), *Strategy safari*, Pearson Education, London, U.K.
- Mintzberg H., Lampel J., Ahlstrand B. (2005), *Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Village mondial, Montréal.
- Ministère de la Santé, de la jeunesse et des sports RDVAEF / MEOS (2007), "Les licences et les clubs des fédérations sportives agréées en 2006, Stat-Info n° 07-05, décembre 2007.
http://www.jeunesse-sports.gouv.fr/IMG/pdf/STAT-INFO_07-05.pdf
- MJSVA- Enquête Matisse CNRS 2000RParis 1 (2005), "Les associations sportives et d'éducation populaire dans le secteur associatif français en 2000". Stat-Info n° 05-04, octobre 2005.
http://www.jeunesse-sports.gouv.fr/IMG/pdf/STAT_INFO_n_05-04.pdf
- MJSVA (2006), Les chiffres clés - Données détaillées : Les groupements sportifs, "Répartition des clubs et des établissements professionnels agréés par une fédération française agréée (données 2006)".
<http://www.jeunesse-sports.gouv.fr/IMG/xls/Groupementsportifs2006.xls>
- MJSVA (2006), "Le budget des associations sportives". Stat-Info n° 06-05, avril 2006.

http://www.jeunesse-sports.gouv.fr/IMG/pdf/STAT-Info_n_06-05_avril_2006_-

[Le budget des associations sportives.pdf](#)

Monneret J. (1998), *Les politiques sportives des collectivités territoriales*, Vigot, Paris.

Montmorillon B. (1999), "Théorie des conventions, rationalité mimétique et gestion de l'entreprise", in Koenig G., *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du 21^e siècle*, Economica, Paris, p.171-198.

Morin E. (2000), *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Éditions du Seuil, Paris.

N

Neale W. C. (1964), "The Peculiar Economics of Professional Sports. A Contribution to the Theory of the firm in Sporting Competition and in Market Competition", *The Quarterly Journal of Economics*, vol.78, n° 1, p. 1-14.

Nelson R., Winter S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge, MA.

Nier O. (1998), *Professionnalisation du rugby et stratégies de clubs de l'élite européenne*. Thèse de doctorat en Staps, Université Lyon I.

Nier O., Chantelat P., Camy J. (2003), "Les stratégies identitaires des clubs de rugby de l'élite européenne face à la professionnalisation (1987-1997)", *Science & Motricité*, n° 50, p.103-125.

Niquet V. (1999), *Sun-Tzu. L'Art de la guerre*, coll. Champs, Flammarion, Paris.

Nizet J., Pichault F. (2001), *Introduction à la théorie des configurations*, De Boeck, Bruxelles.

O

Orléan A. (1989), "Pour une approche cognitive des conventions économiques", *Revue Economique*, n°2, p. 241-272.

Orléan A. (dir.) (1994), *Analyse économique des conventions*, Presses Universitaires de France, Paris.

P

Paget E., Mounet J.-P., Guilhon A. (2007), "Les petites entreprises prestataires de sport et de tourisme et leurs dirigeants : spécificités et stratégies", *Revue européenne de management du sport*, n° 17.

Parent M. (2008), "Evolution and Issue Patterns for Major-Sport-Event Organizing Committees and Their Stakeholders", *Journal of Sport Management*, vol. 22, p. 135-164.

Parent M., Seguin B. (2008), "Toward a Model of Brand Creation for International Large-Scale Sporting Events : The impact of leadership, context, and the nature of the event", *Journal of Sport Management*, vol. 22, n° 5.

Piaget J. (1968), *Le Structuralisme*, PUF, Paris.

Peirce C. S. (1931-1935), *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*, vols. 1-6, Hartshorne C. and Weiss P., eds., Harvard University Press, Cambridge, Mass.

Peirce C. S. (1934), *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*, vol. 5, *Pragmatism and Pragmaticism*, Hartshorne C. and Weiss P., eds., Harvard University Press, Cambridge, Mass.

Peirce C. S. (1958), *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*, vols. 7-8, Burks A. W., ed., Harvard University Press, Cambridge, Mass.

Pelle Culpin I. (1998), "Du paradoxe de la diffusion d'informations environnementales par les entreprises européennes", Thèse de Doctorat en Gestion, Université de Paris 9 Dauphine.

Perret V. (1998), "La gestion ambivalente du changement", *Revue française de gestion*, n°120, p. 88-97.

Perret V. (2003), "Les paradoxes du changement organisationnel", in Perret V. et Josserand E. (dir), *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses, Paris, p.253-288.

Perret V., Josserand E. (dir) (2003), *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses, Paris.

Perrott B.E. (1996), "Managing strategic Issues in the Public Service", *Long Range Planning*, vol. 29, n° 3, p. 337-345.

Pesqueux Y. (2002/2005) (2^e éd.), *Organisations : modèles et représentations*, Presses Universitaires de France, Paris.

Pesqueux Y. (2007), Conférence sur le thème de "Organisations : Modèles et représentations" prononcée au Palais Thott, Ambassade de France au Danemark.

<http://www.ambafrance->

[dk.org/spip.php?article1637&var_recherche=conf%C3%A9rence%20Pesqueux](http://www.ambafrance-dk.org/spip.php?article1637&var_recherche=conf%C3%A9rence%20Pesqueux)

Peters T., Waterman R. (1983), *Le Prix de l'Excellence*, InterEditions, Paris.

Pettigrew A. M. (1985), "Contextualist Research : a Natural Way to Link Theory and Practice", in Lawler III E.E. (ed), *Doing Research that is Useful for Theory and Practice*, Jossey Bass, San Francisco, p.222-249.

Pettigrew A.M. (1987), "Context and action in the transformation of the firm", *Journal of Management studies*, vol. 24, n° 6, p. 649-670.

Pettigrew A. M. (1990), "Longitudinal field research on change: Theory and practice" *Organization Science*, vol.1, n°3, p.267-291.

Pettigrew A. M. (1992), "The Character and Significance of Strategy Process Research", *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 5-16.

Pettigrew A. M. (1997), "What is a Processual Analysis?", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 13, n° 4, p. 337-348.

Pettigrew A. M., Whipp R. (1991), *Managing Change for Competitive Success*, Blackwell Publishing, Oxford.

Pettigrew A. M., Woodman R. W., Cameron K. S. (2001), "Studying organizational change and development: challenges for future research" in "Special Research Forum on Change and Development Journeys into a Pluralistic World", *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 4, p. 697-713.

Pfeffer J., Salanick G. (1978), *The external control of organizations*, Editions Harper & Row, New York.

Pigeassou Ch., Garrabos C. (coord.) (1997), *Management des organisations de services sportifs*, PUF, Paris.

Pigeassou C., Fergusson R. (1997), "Du concept de stratégie au management stratégique des organisations de services sportifs", in Garrabos C., Pigeassou C. (dir.), *Management des organisations de services sportifs*, coll. pratiques corporelles, P.U.F., Paris, p. 128-153.

Pociello C. (1981), "Quelques indications sur les déterminants historiques de la naissance des sports en Angleterre (1780-1860)", in Pociello C., *Sport et sociétés, Approche socioculturelle des pratiques*, Vigot, Paris, p. 33-56.

Polanyi K. (1986), *La grande transformation*, Gallimard, Paris.

Polonski M.J. (1995), "A Stakeholder Theory Approach to Designing Environmental Marketing Strategy", *Journal of Business and Industrial Marketing* , vol. 10, n° 3, p. 29-46.

Porter M. (1986), *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris.

Postel N. (2003), *Les règles dans la pensée économique contemporaine*, CNRS Editions, Paris.

Poyer A. (2003), *Les premiers temps des véloce-clubs, Apparitions et diffusion du cyclisme associatif français entre 1868 et 1914*, L'Harmattan, Paris.

Primault D., Rougier A. (1996), "Economie du sport professionnel : entre solidarité et concurrence", *Revue juridique et économique du sport*, n° 39, p. 33-51.

Q

Quirk J., El-Hodiri M. (1974), "The economic theory of a professional sports league", in Noll R. (ed.), *Government and Sports Business*, Brookings Institutions, Washington DC, p.33-80.

Quirk J., Fort R. (1992), *Pay Dirt. The Business of Professional Team Sport*, Princeton University Press, Princeton.

R

Ragin C. (1987), *The Comparative Method : Moving beyond Qualitative and Quantitative Strategies*, University of California Press, Berkeley.

Ragin C. (1989), "New Directions in Comparative Research", in KOHN M. L., (ed.), *Cross-National Research in Sociology*, Newbury Park, Sage Publications, p. 57-76.

Ragin C. (1992), "Cases of « what is a case ?", in Ragin C. et Becker H. (éds), *What is a case ? : exploring the foundations of social inquiry*, Cambridge University Press, Cambridge, p. 1-17.

Ragin C. (1994), *Constructing social research : the unity and the diversity of method*, Pine Forge Press, Thousand Oaks.

Ragin C. (1998), "The logic of qualitative comparative analysis", *International Review of Social History*, vol.43, p.105-124.

Ragin C. (2000), *Fuzzy-set Social Science*, Chicago and London, the University of Chicago Press.

- Ragin C. (2004), "La place de la comparaison : jalons pour la recherche comparative configurationnelle", *Revue Internationale de Politique Comparée*, vol.11, n°1, p.118-129.
- Ragin C. et Becker H. (éds) (1992), *What is a Case ? Exploring the Foundations of Social Inquiry*, Cambridge University Press, Cambridge (USA)
- Reed D. (1999), "Stakeholder Management Theory: A Critical Theory Perspective", *Business Ethics Quarterly*, vol. 9, n° 3, p. 453-483.
- Reynaud B. (1994), *Les théories du salaire*, coll. Repères, La Découverte, Paris.
- Reynaud B. (2004), *Les règles économiques et leurs usages*, Odile Jacob, Paris.
- Rihoux B., Ragin C. (eds) (2008), *Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Robert S. (1991), *Du patronage catholique au club de basket. L'Hermine de Nantes, 1881-1991*, mémoire de maîtrise de sociologie, Université de Nantes.
- Robinson L., Camps I Povill A., Henry I., Vandeputte L., Clark M. (2007), "Organising an Olympic Sport Organisation", in Camy J., Robinson L, (eds), *Managing Olympic Sport Organisation*, International Olympic Committee & Olympic Solidarity, Human Kinetics, Champaign, p.1-60.
- Robson C. (2002), *Real World Research*. 2e éd., Oxford, Blackwell.
- Romanelli E., Tushman M. L. (1994), "Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium : An Empirical Test", *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 5, p. 1141-1166.
- Ross S., Szymanski S. (2002), "Open Competition in League Sports", *Wisconsin Law Review*, n° 3, p.625-656.
- Rostow W.W. (1960), *The Stages of Economic Growth*, Cambridge University Press, Cambridge, U.K.
- Rottenberg S. (1956), "The Base-ball Player's Labour Market", *Journal of Political Economy*, vol. 64, n°3, p.242-258.
- Roubelat F. (2000), "Scenario planning as a networking process", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 65, n° 1, p.99-112.
- Roubelat F. (2006), "Scenarios to challenge strategic paradigms: lessons from 2025", *Futures*, vol.38, n°5, p.519-527.
- Roubelat F. (2006), "Scenarios in action : Comments and New Directions", *Journal of Futures Studies*, vol.38, n° 5, p.93-98.

Rowley T. J. (1997), "Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences", *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, p. 887-910.

S

Sabherwal R., Hirschheim R., Gales T. (2001), "The Dynamics of Alignment: Insights from a Punctuated Equilibrium Model", *Organization Science*, vol.12, n° 2, p.179-197.

Salamon L. Anheier H.K. (1996), *The Emerging Nonprofit Sector, an Overview*, Manchester University Press, Manchester and New-York.

Salles J.-C. (2001), "Le comportement de l'acheteur de matériels sportifs. Processus de choix et groupes sociaux", *Revue européenne de management du sport*, n° 6, p. 195-240.

Savage G., Nix T., Whitehead C. et Blair J. (1991), "Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders", *Academy of Management Executive*, vol. 5, n° 2, p. 61-75.

Sayer A. (1984/1992), *Method in Social Science - A Realist Approach*, 2nd edition (First published 1984, Hutchinson, U.K.), Routledge, Oxon, U.K.

Sayer A. (2000), *Realism and Social Science*. Londres, Sage.

Schlick M. (2009), *Théorie générale de la connaissance*, trad. Christian Bonnet, coll. "Bibliothèque de philosophie", Gallimard, Paris.

Schneider M. (2002), "A Stakeholder Model of Organizational Leadership", *Organization science*, vol. 13, n° 2, p. 209-220.

Selznick P. (1957), *Leadership in Administration*, Harper and Row, Publishers, New York.

Senaux B. (2004), "Gouvernance des clubs professionnels : une approche partenariale", 13^e Conférence de l'AIMS.

<http://www.strategie-aims.com/Normandie04/sessions/Senaux.pdf>

Sharma S. (2001), "L'organisation durable et ses stakeholders", *Revue Française de Gestion*, n°136, p 155.

Shleifer A., Vishny R.W. (1986), "Large shareholders and corporate control", *Journal of political economy*, vol. 94, p.461-484.

Simon H. (1947/1958) (2^e éd.), *Administrative Behavior*, The Mc Millan Company, New York.

Slack T. (1997), *Understanding sport organizations*, Human Kinetics.

Slack T., Parent M. (2006), *Understanding sport organizations: the application of organization theory*, Human kinetics, Champaign, IL.

Sloane P. J. (1971), "The Economics of Professional Football : The Football Club as Utility Maximiser", *Scottish Journal of Political Economy*, vol. XVIII, n° 2, p. 121-146.

Steinmetz L. (1969), "Critical stages of small business growth", *Business Horizons*, vol.12, p.29-36.

Szymanski S. (2003), "The Economic design of sporting Contests", *Journal of Economic Literature*, vol. 41, n°4, p. 1137-1187.

Szymanski S. (2004), "Is there an European Model of Sport ?", in Fort R., Fizel J., *International Sport Economics Comparison*, Praeger, Londres, p.19-38.

Szymanski S. (2005), "Uncertainty of outcome, competitive balance and the theory of team sports", in Andreff W., Szymanski S. (ed.), *Handbook on the economics of sport*, Elgar, Cheltenham, p. 597-600.

Szymanski S., Kyupers T. (1999), *Winners and Losers : The Business Strategy of Football*, Penguin, Harmondsworth.

Szymanski S, Valletti T. (2005), "Promotion and Relegation in Sporting Contests", *Rivista Di Politica Economica*.

T

Terret T. (2004), "La genèse du sport moderne", in Sport et société, L'institution sportive, *Les Cahiers français*, n°320, p. 3-8.

Terret T. (1994), *Naissance et diffusion de la natation sportive*, L'Harmattan, Paris.

Thépot J. (2008), "Leadership Styles and Organization : A Formal Analysis", *Revue Sciences de Gestion*, n° 65, p. 287-308.

Thépot J. (2009), "Negative Agency Costs", *Working paper*, LaRGE, université de Strasbourg.

<http://ifs.u-strasbg.fr/large/publications/2009/2009-14.pdf>

Théret B. (éd.), (1995), *L'Etat. la finance et le social. Souveraineté nationale et construction européenne*, La Découverte, Paris.

Théret B. (1997), "Méthodologie des comparaisons internationales, approches de l'effet sociétal et de la régulation : fondements pour une lecture structuraliste des systèmes nationaux de protection sociale", *L'année de la régulation*, vol. I, p. 163-228.

Théret B. (2001), "Saisir les faits économiques : une lecture structuraliste génétique de la méthode Commons", *Cahiers d'économie politique*, n°2.

Théret B. (2001), "Saisir les faits économiques : la méthode Commons", *Cahiers d'économie politique*, vol.2-3, n° 40-41, p. 79-137.

Théret B. (2002), "Saisir les faits économiques : une lecture structuraliste génétique de la méthode Commons", *Recherches et Régulation*, Working papers.

http://web.upmf-grenoble.fr/regulation/wp/document/RR_serieHPE_2002-1.pdf

Théret B. (2003), "Structures et modèles élémentaires de la firme : une approche hypothético-déductive à partir des insights de John Commons", *Economie et Institutions*, n°2, p 5.

Thomas R. (1991), *Histoire du sport*, coll. Que sais-je ?, n° 337, Puf, Paris.

Tirole J. (1988), *Theory of Industrial Organization*, MIT Press.

Touret P. (1992), "Le marketing des sports américains", *Revue française de marketing*, n° 138, n° spécial marketing du sport, p.41-48.

Tonini B. (2007), *La dynamique spatiale des pratiques sportives. Des patronages à l'intercommunalité. L'exemple du basket-ball, du football et du rugby dans les Pays de la Loire*, Thèse de doctorat en géographie, Université de Nantes.

Trail G., P Chelladurai P. (2000), "Perception of goals and processes of intercollegiate athletics: A case study", *Journal of Sport Management*, vol. 14, n° 2, p. 154-178.

Traynard M. (2001), *Gestion de la communication lors des crises du sport : une approche par la théorie des parties prenantes*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Lyon.

Tribou G., Auger B. (2003), *Marketing et gestion des clubs sportifs*, Dunod, Paris.

Tuma N., Hannan M. (1984), *Social dynamics : Models and Methods*, Academic Press, Orlando, FL.

Tushman M.L., Anderson P. (1986), "Technological discontinuities and organizational environments", *Administrative Science Quarterly*, vol.31, p.439-465.

V

- Van de Ven A.H, Engleman R.M. (2004), "Event- and outcome-driven explanations of entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, vol. 19, p. 343-358.
- Van de Ven A., Huber G. (1990), "Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change", *Organization Science*, vol. 1, n° 3, p. 213-219.
- Van de Ven A.H., Poole M.S. (1995), "Explaining Development and change in Organizations", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 510-540.
- Vancil R.F. (1987), *Passing the baton*, Harvard Business School Press, Boston.
- Vezina M. (1999), "Altérabilité du contexte et formation de la stratégie : une analyse contextualiste", Actes de la VIII^e Conférence internationale de management stratégique, Châtenay-Malabry.
- Vigour C. (2005), *La comparaison dans les sciences sociales : pratiques et méthodes*. La Découverte, Paris.
- Von Bertalanfy L. (1968), *Théorie générale des systèmes*, Dunod, Paris.

W

- Walliser B. (1997), *Systèmes et modèles : introduction critique à l'analyse des systèmes*, Essai, Paris, Seuil.
- Weber M. (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*, (traduit par) Henderson et Parsons, The Free Press.
- Weber M. (1995), *Economie et société*, tomes 1 et 2, collection Pocket, Plon, Paris.
- Weber M. (2000), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Flammarion.
- Weisbrod B. A. (1977), *The Non Profit Sector : an Economic Analysis*, Lexington, Massachusetts.
- Wenner L. (2004), "Introduction: Recovering (from) Janer Jackson's Breast : Ethics and the Nexus of Media, Sports and Management", *Journal of Sport Management*, vol.18, n°4, p.315-334.
- Wischnevsky D, Damanpour F. (2005), "Punctuated Equilibrium Model of Organizational Transformation : sources and consequences in the banking industry", in Pasmore W. A. , Woodman R. W., *Research in Organizational Change and Development*, Elsevier, Oxford, vol. 15, p.207-239.

Witmeur O. (2008), *L'évolution des stratégies de croissance des jeunes entreprises*, Thèse en Sciences de Gestion, Université Libre de Bruxelles.

<http://theses.ulb.ac.be/ETD-db/collection/available/ULBetd-12122008>

[104756/unrestricted/These_Olivier_Witmeur_2008.pdf](http://theses.ulb.ac.be/ETD-db/collection/available/ULBetd-12122008/104756/unrestricted/These_Olivier_Witmeur_2008.pdf)

Wolfe R. A. et Putler D. S. (2002), "How Tight Are the Ties that Bind Stakeholder Groups ?", *Organization science*, vol. 13. n° 1, p. 64-80.

Y

Yin R. K. (1989), *Case Study Research. Design and Methods*, Sage, Newbury Park, CA.

Yin R. K. (1994) (2nd éd.), *Case study research. Design and Methods*, Sage Publications, Londres.

Yonnet P. (2004), *Huit leçons sur le sport*, Gallimard, Paris.

Yukl G. (2002), *Leadership in organisations*, Pearson.

Z

Zajac E.J., Kraatz M.S., Bresser R.K.F. (2000), "Modeling the Dynamics of Strategic Fit", *Strategic Management Journal*, vol.21, n°4, p.429-453.

Zaleznik A. (1977), "Managers and Leaders: Are They Different?", *Harvard Business Review*. Traduction française, Zaleznik A. (1978), "Dirigeants : leaders ou gestionnaires ? ", *Harvard Expansion*, p.15-24.

Zintz T., Camy J. (2005), *Manager le changement dans les fédérations sportives en Europe*, De Boek, Bruxelles.

Annexes

Annexe 1 - Guide d'entretien

	Thèmes clés	Questions
Historique	Club	Quels sont les faits marquants du club ? Passé, présent, avenir
	Stratégie	En quoi consiste la stratégie du club ? A-t-elle évoluée ?
	Environnement - Contexte	Quels sont les principaux acteurs ? Ont-ils changé ?
L'organisation	L'organigramme	Comment le club est-il organisé ? Qui s'occupe de quoi ?
	Les effectifs	Combien êtes vous dans le club ?
	Le budget	Quel est le montant du budget ? Quelle est la part des joueurs dans le budget ? Quelle est la part de l'entraîneur dans le budget ? Quelle est la part des administratifs dans le budget ?
Stratégie	La direction - les dirigeants	Qui dirige ?
	La décision - les décideurs	Qui décide de quoi ?
	Les orientations politiques	Quel type de stratégie ? Comment la stratégie est-elle définie ? Quelle politique en interne et en externe vis à vis des différents acteurs parties prenantes ?
Relations avec l'environnement	Les acteurs	Quels sont les principaux acteurs parties prenantes externes du club ? Ont-ils changé ?
	Implication sur la stratégie du club	Influencent-ils la stratégie du club ? Si non : Pourquoi ? Si oui : De quelle façon ?

Annexe 2 - Entretiens

Vendée Challans Basket

Dirigeants		
Président actuel	Lionel Thouzeau	depuis 2006
Président antérieur	Patrick Petit Marcel Brachet Jean Gaborit	
Membre du CA	Jacques Vital Jean Claude Fleury	Secrétaire adjoint Trésorier
Sportif		
Directeur sportif	Joël Balavoine	
Entraîneur	Frédry Massé	2005-2009
Entraîneurs antérieurs	Antoine Michon Michel Gomez Jean Jacques Kériquel Cyril Kériquel	1998-2005 1982-1986 1964-74 ; 2005-06 2005-06
Joueurs	Stéphane Wagner Marc Judith	
Joueurs antérieurs	Joel Balavoine Patrick Petit Michel Gomez Valery Demory Antoine Michon Cyril Kériquel Alexandre Sutanovac	
Centre de formation	Joël Balavoine	Responsable
Administration gestion		
Manager	Joël Balavoine	
Salarié permanent du club	Alexandre Sutanovac	
Etat et Collectivités territoriales		
Sous Préfecture des Sables d'Olonne		Bureau des associations
Ville de Challans	Gustave Denis	Service vie associative et sportive
Conseil Général de Vendée	Service éducation et sports	
Spectateurs		
Club des supporters - Les Mosquitos	Guillaume Baubry	Président
Spectateurs	Anonymes	
Sponsors		
Bénéteau	Annette Roux	PDG
Hyper U Challans	Lionel Thouzeau	Directeur
Volaille de Challans	Responsable marketing	
Carat Automobile	Raphaël Baud	Responsable des ventes
Tolerie générale	Babu Jean Marc	
Crédit Mutuel Océan	Responsable partenariat	
Presse locale		
Ouest France	Romain Raffin	
Vendée matin	Bertrand Dupé	
Courrier vendéen	Bertrand Dupé	

Cholet basket

Dirigeants		
Président actuel	Patrick Chiron	depuis 2006
Président antérieur	Jean Michel Lambert Louis - Marie Pasquier Michel Léger	
Membre du CA	Alain Lafat Guy Baruze Etienne Rigaudeau	
Sportif		
Directeur sportif	Thierry Chevrier	
Entraîneur	Erman Kunter	Depuis 2007
Entraîneurs antérieurs	Jean Jacques Kériquel Laurent Buffard Eric Girard Ruddy Nelhomme	
Joueurs	Claude Marquis Nando De Colo Rodrigue Beaubois	
Joueurs antérieurs	Antoine Rigaudeau Jim Bilba Valery Demory Stéphane Ostrowski	
Centre de formation	Jacques Catel	Directeur
Administration gestion		
Manager - Directeur	Thierry Chevrier	
Etat et Collectivités territoriales		
Sous Préfecture de Cholet	Georges Alvarez-Perez	Bureau des associations
Ville de Cholet	Non identifié Richard Davy	Service municipal des sports Gestion parc de la Meilleraie
Conseil Général du Maine et Loire	Non identifié	Service des sports
Spectateurs		
Club des supporters - Les C'Bulls	Nicolas Brosseau	Président
Spectateurs	Anonymes	
Sponsors		
Super U	Non identifié	
Graveleau	Non identifié	
Bodet	Non identifié	
Brioche Pasquier	Louis-Marie Pasquier	Directeur marketing
Presse locale		
Ouest France (Angers)	Christophe Mazoyer	
Courrier de l'Ouest (Angers)	Gérard Tual Tristan Blaisonneau Freddy Reignier	

Hermine de Nantes

Dirigeants		
Président actuel	Pierre Rougier	
Président antérieur	Joseph Le Squere	
Membre du CA	Pierre Yves Bichon Marcel Etienne Philippe Meignen Franck Baudriller	
Sportif		
Directeur sportif	Sébastien Colas	
Entraîneur	Antoine Michon	Depuis 2005
Entraîneurs antérieurs	Thierry Chevrier Luc Denis	2001-2003 1993-1996
Joueurs	Mathieu Boutry Nicolas Gayon Thibault Priou	
Joueurs antérieurs	Olivier Bardet Régis Boissié Luc Denis	
Centre de formation	Luc Denis	Directeur
Administration gestion		
Manager	Thierry Foucaud	
Manager antérieur	Malek El Mabrouk	
Secrétaire	Corinne Chenechaud	
Etat et Collectivités territoriales		
Préfecture de Nantes		Bureau des associations
Ville de Nantes	Gilles Thomas	Service vie associative et sportive
Conseil Général de Loire Atlantique	Gérard Solon	Service éducation et sports
Spectateurs		
Club des supporters		Président
Spectateurs	Anonymes	
Sponsors		
BPO	Responsable marketing	
Véolia environnement	Responsable partenariat	
Clear Chanel	Pierre-Yves Bichon	Directeur régional
Crédit Mutuel	Non identifié	
Creyf's Interim	Non identifié	
Presse locale		
Ouest France	Bruno Lebeau Olivier Charrier	
Presse Océan	Laurent Battarel	

Commun aux trois clubs

Fédération française de basket-ball		
Direction technique nationale	Jean Pierre De Vincenzi Gilles Thomas Dominique Laterrade	Directeur Technique National Directeur Technique National Adjoint
	Daniel Champsaur	Archiviste
Commission patrimoine	Gérard Bosc	Président
Centre national - INSEP	Lucien Legrand	Directeur
Ligue Nationale de Basket		
	Fabien Hoëppe Djilali Meziane Thierry Foucaud	Directeur des opérations sportives Conseiller Financier de la DNCCG Ancien DAF
Agent sportif		
	Didier Salvat	
Musée du basket-ball		
	Gérard Bosc	Directeur fondateur
Etat et Collectivités territoriales		
Direction régionale de la jeunesse et des sports - Nantes	Patrice Cassagne	Sport de haut niveau
Conseil régional des Pays de la Loire	Emmanuel Rorteau Gaëlle Rillot	Directeur du Service des sports - Vie sportive Soutien aux clubs phares
Collègues universitaires et professionnels		
	Sabine Chavinier	Docteur en Staps
	Jean Marc Feldman	Enseignant EPS - Entraîneur
	Dideir Primault	Centre de droit et d'économie du sport de Limoges

Annexe 3 - Les caractéristiques des clubs étudiés

	Cholet Basket	L'Hermine Nantes Atlantique Pro	Vendée Challans Basket
Date de création	1975	1943	1912
Statut juridique	SASP	Association à statuts renforcés	Association
Organigramme			
Structure dirigeante	Conseil d'Administration 7 membres	Conseil Directeur 11 membres maxi - Assemblée générale	Conseil d'Administration 16 membres - Assemblée générale
	Actionnaires de la société	- 5 membres représentant les partenaires économiques - 4 membres de l'association Pro ou Es qualité - le Président et 1 membre de l'association support	
Adhérents	-	350 membres pour la section amateur	362 membres
Sportif	12 joueurs professionnels 1 entraîneur professionnel 1 entraîneur adj. pro. salarie salarie	12 joueurs professionnels 1 entraîneur professionnel 1 entraîneur adj. pro. salarie non salarie	10 joueurs salariés 1 entraîneur salarié 1 entr. adj. non salarié - non salarie
Médical	Dr Jean Jacques Gallouedec Thierry Raffin	Dr Maryse Dupre-Sejourne Dany Proust	- -
Administratif	Thierry Chevrier Oui Oui Oui	Thierry Foucaud Oui Oui -	Alexandre Sutanoviak - - -
Emplois administratifs	16 permanents	5 permanents	1 permanent
Budget (saison 2007/08)	3,455 M€	1,431 M€	0,720 M€
Salle	La Meilleraie (depuis 1987) J. Du Bellay (avant 1987)	Palais des Sports de Beaulieu	Michel Vrignaud
capacité	5.191 places	4.894 places	2.420 places
Taille de l'agglomération	Communauté d'agglomération du Choletais - 79.533 habitants Cholet - 56.320 habitants	Nantes métropole - Communauté urbaine - 580.000 habitants Nantes - 269.343 habitants	Communauté de communes "Marais et bocage" - 25.865 habitants Challans - 16.781 habitants

Annexe 4 - Budget des clubs

Cholet Basket

Saison	Championnat	Budget total	Masse salariale			Pau Orthez	Limoges
				dont joueurs	dont entraîneurs		
1975-1976	Réserves région						
1976-1977	Départemental 2						
1977-1978	Départemental 1						
1978-1979	Honneur région						
1979-1980	Excellence région						
1980-1981	N4						
1981-1982	N3						
1982-1983	N3						
1983-1984	N2						
1984-1985	N2						
1985-1986	N2						
1986-1987	N1B						
1987-1988	N1A	7,5 MF					
1988-1989	N1A	10 MF					16 MF
1989-1990	N1A						
1990-1991	N1A	18 MF				16 MF	27 MF
1991-1992	SérieA1	16 MF				25 MF	30 MF
1992-1993	ProA						
1993-1994	ProA					35 MF	38 MF
1994-1995	ProA	26 MF				31 MF	43 MF
1995-1996	ProA	27,7 MF				40 MF	40 MF
1996-1997	ProA	29,5 MF				48,5 MF	36 MF
1997-1998	ProA	25,8 MF					
1998-1999	ProA	20,4 MF					
1999-2000	ProA	21,6 MF	8,61 MF				
2000-2001	ProA	19,3 MF	8,56 MF			35 MF	ProB
2001-2002	ProA	16,9 MF 2,575 M€	8,67 MF 1,321 M€			34,0 MF 5,183 M€	19,3 MF 2,942 M€
2002-2003	ProA						
2003-2004	ProA						
2004-2005	ProA		1,279 M€				N 1
2005-2006	ProA		1,551 M€				N 1
2006-2007	ProA	3,400 M€	1,138 M€	0,973 M€	0,165 M€	6,200 M€	N 1
2007-2008	ProA	3,455 M€	1,039 M€	0,851 M€	0,188 M€	4,868 M€	ProB
2008-2009	ProA	4,008 M€	1,628 M€			4,253 M€	ProB
2009-2010	ProA	3,800 M€	1,316 M€			ProB	ProB

L'Hermine de Nantes

Saison	Championnat	Budget total	Masse salariale			Pau Orthez	Limoges
				dont joueurs	dont entraîneurs		
1977-1978	N4						
1978-1979	N3						
1979-1980	N4						
1980-1981	N4						
1981-1982	N3						
1982-1983	N3						
1983-1984	N3						
1984-1985	N3						
1985-1986	N3						
1986-1987	N3						
1987-1988	N3						
1988-1989	N3						
1989-1990	N3						
1990-1991	N3	700 KF					
1991-1992	N3						
1992-1993	N2						
1993-1994	N2						
1994-1995	N2						
1995-1996	ProB						
1996-1997	ProB						
1997-1998	ProB						
1998-1999	ProB						
1999-2000	ProB	5,5 MF					
2000-2001	ProB						16 MF
2001-2002	ProB						
2002-2003	ProB						
2003-2004	ProB						
2004-2005	ProB		0,500 M€				N 1
2005-2006	ProB		0,612 M€				N 1
2006-2007	ProB	1,300 M€	0,471 M€	0,395 M€	0,076 M€		N 1
2007-2008	ProB	1,431 M€	0,517 M€	0,441 M€	0,076 M€		2,480 M€
2008-2009	ProB	1,567 M€	0,658 M€				2,424 M€
2009-2010	ProB	1,600 M€	0,528 M€			4,250 M€	2,480 M€

Vendée Challans Basket

Saison	Championnat	Budget total	Limoges
1963-1964	Départemental		
1964-1965	Régional 2		
1965-1966	Régional 1		
1966-1967	Fédérale 3		
1967-1968	Fédérale 3		
1968-1969	Fédérale 2		
1969-1970	Fédérale 1		
1970-1971	N 2		
1971-1972	N 1		
1972-1973	N 1		
1973-1974	N 1		
1974-1975	N 1		
1975-1976	N 1		
1976-1977	N 1		
1977-1978	N 1		
1978-1979	N 1		
1979-1980	N 2		
1980-1981	N 1		
1981-1982	N 1		
1982-1983	N 2		
1984-1985	N 1		
1985-1986	N 1		
1986-1987	N 1		
1987-1988	N 2		
1988-1989	N 2		
1989-1990	N 4		
1990-1991	N 4		
1991-1992	Régional 1		
1992-1993	Régional 2		
1993-1994	Régional 3		
1994-1995	Régional 2		
1995-1996	Regional 1		
1996-1997	N 4		
1997-1998	N 3		
1998-1999	N 3		
1999-2000	N 3		
2000-2001	N 3		
2001-2002	N 3		
2002-2003	N 2		
2003-2004	N 2	0,330 M€	
2004-2005	N 1	0,560 M€	N 1
2005-2006	N 1	0,720 M€	N 1
2006-2007	N 1	0,720 M€	N 1
2007-2008	N 1	0,720 M€	
2008-2009	N 1	0,720 M€	
2009-2010	N 1	0,720 M€	

Annexe 5 - Evénements marquants : exemple du club de Challans

Vendée Challans Basket

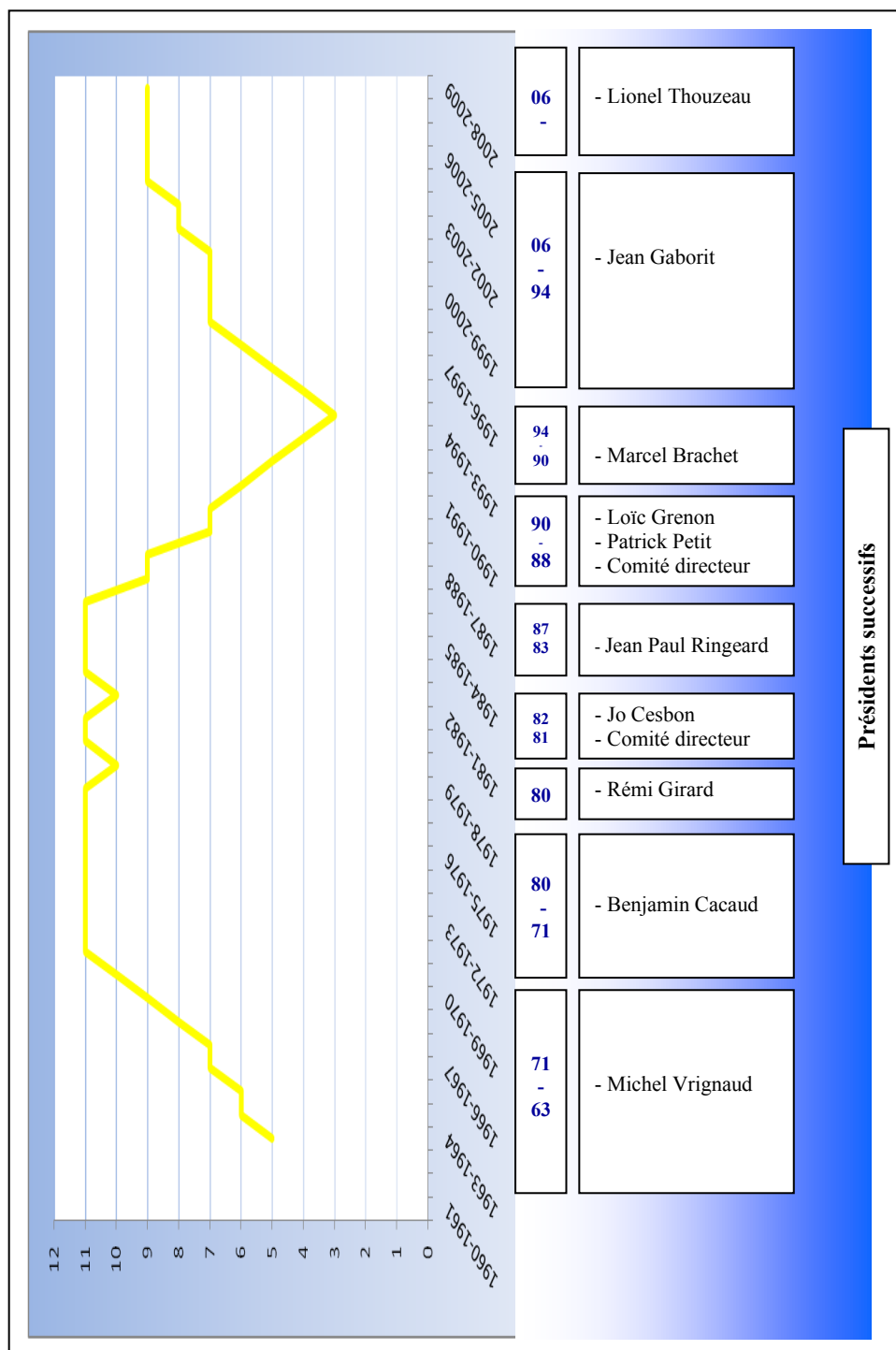
Saison sportive	Niveau de compétition	Vie du club	LNB	Etat
		Date de création : 1912 Étoile Sportive du Marais Basket Challans		
1960-1961				
1961-1962				
1962-1963		Michel Vrignaud Président de la section BB de l'ESM		
1963-1964	Départementale			
1964-1965	Régionale			
1965-1966	Régionale			
1966-1967	Fédérale 3			
1967-1968	Fédérale 3			
1968-1969	Fédérale 2			
1969-1970	Fédérale 1			
1970-1971	Nationale 2	Premier joueur américain		
1971-1972	Nationale 1	Décès du Président Michel Vrignaud Nouveau président - Benjamin Cacaud		
1972-1973	Nationale 1			
1973-1974	Nationale 1			
1974-1975	Nationale 1			
1975-1976	Nationale 1			
1976-1977	Nationale 1			
1977-1978	Nationale 1			
1978-1979	Nationale 1			
1979-1980	Nationale 2			
1980-1981	Nationale 1	Nouveau président R Rémi Girard		
1981-1982	Nationale 2	Présidence assuré par le Comité Directeur		
1982-1983	Nationale 1	Nouveau président R Jo Cesbon		
1983-1984	Nationale 1	Nouveau président R Jean-Paul Ringard		
1984-1985	Nationale 1			
1985-1986	Nationale 1			
1986-1987	Nationale 1	Mutation Valery Demory pour Cholet		
1987-1988	Nationale 2	Présidence assuré par le Comité Directeur Changement de nom Challans Basket Club Vendée	Création du comité des clubs de haut niveau RCCHN, future Ligue nationale de basket Président Jean Bayle-Lespiteau (Trésorier Payeur Général)	

Annexe 5 - Evénements marquants : exemple du club de Challans

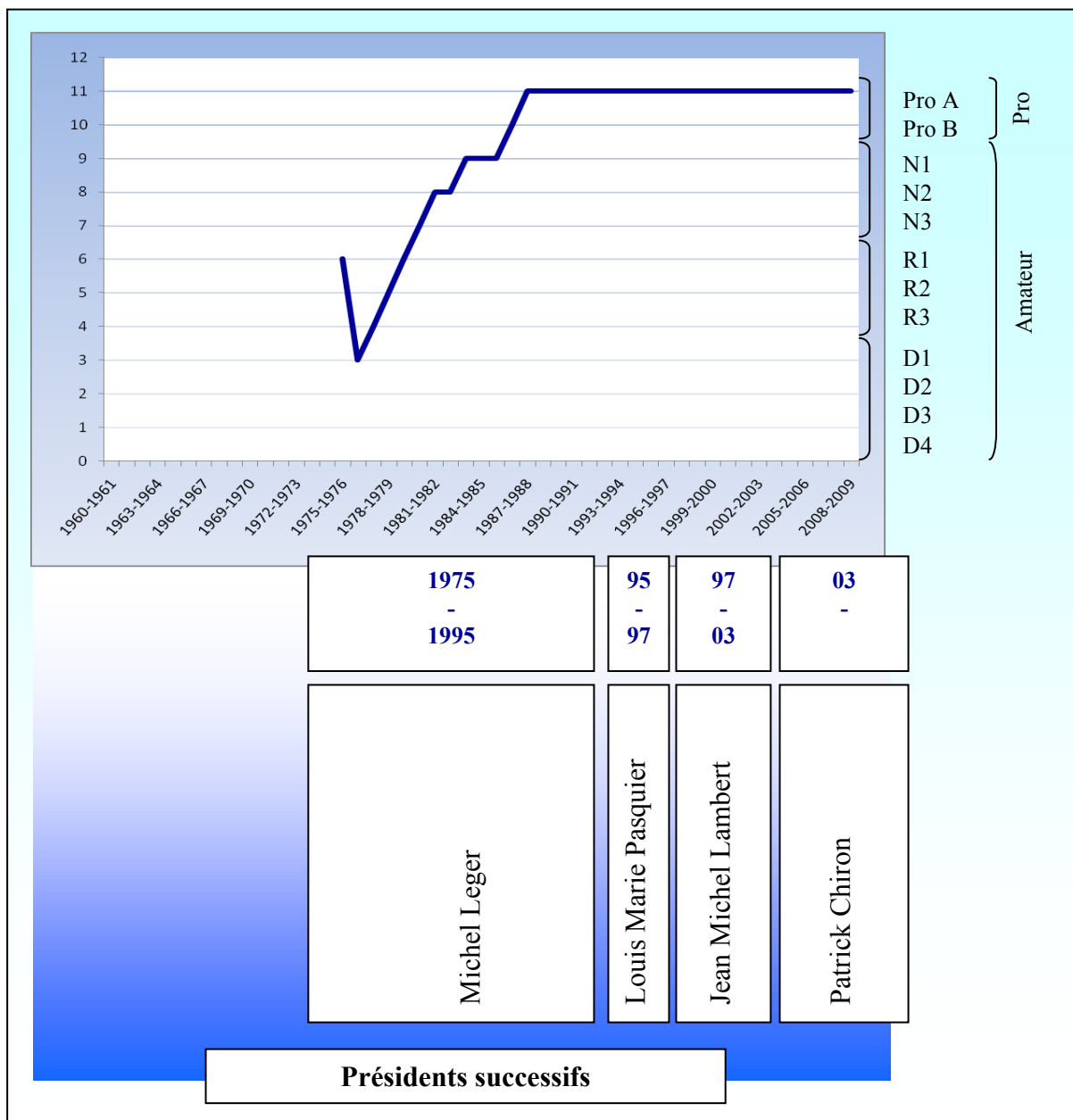
1988-1989	Nationale 2	Nouveau président RLoïc Grenon Changement de nom Vendée Basket Challans		
1989-1990	Nationale 4	Nouveau président RPatrick Petit Changement de nom Basket-Ball Challans		
1990-1991	Nationale 4	Nouveau président RMarcel Brachet		
1991-1992	Régionale 1			
1992-1993	Régionale 2			
1993-1994	Régionale 3			
1994-1995	Régionale 2	Nouveau président RJean Gaborit		
1995-1996	Régionale 1			
1996-1997	Nationale 4	Changement de nom Basket-Ball Challans Vendée		
1997-1998	Nationale 3			
1998-1999	Nationale 3			
1999-2000	Nationale 3			Loi sur le financement des collectivités territoriales
2000-2001	Nationale 3			
2001-2002	Nationale 3			
2002-2003	Nationale 2			
2003-2004	Nationale 2		Président René Le Goff TPS - Droit Tv sur 3 saisons - 3,45 millions d'euros	
2004-2005	Nationale 1	Changement de nom Vendée Challans Basket		Loi sur le sport professionnel
2005-2006	Nationale 1		Renégociation des droits TV	
2006-2007	Nationale 1	Nouveau président - Lionel Thouzeau	Annonce de la création de la future Superligue de France pour 2008 repoussée à 2010	En mars Création de l'Association nationale des ligues de sport professionnel - ANLSP (BB,FB,R,VB,HB)
2007-2008	Nationale 1			
2008-2009	Nationale 1			
2009-2010	Nationale 1	Aucun joueur étranger		

Annexe 6 - Succession des présidents

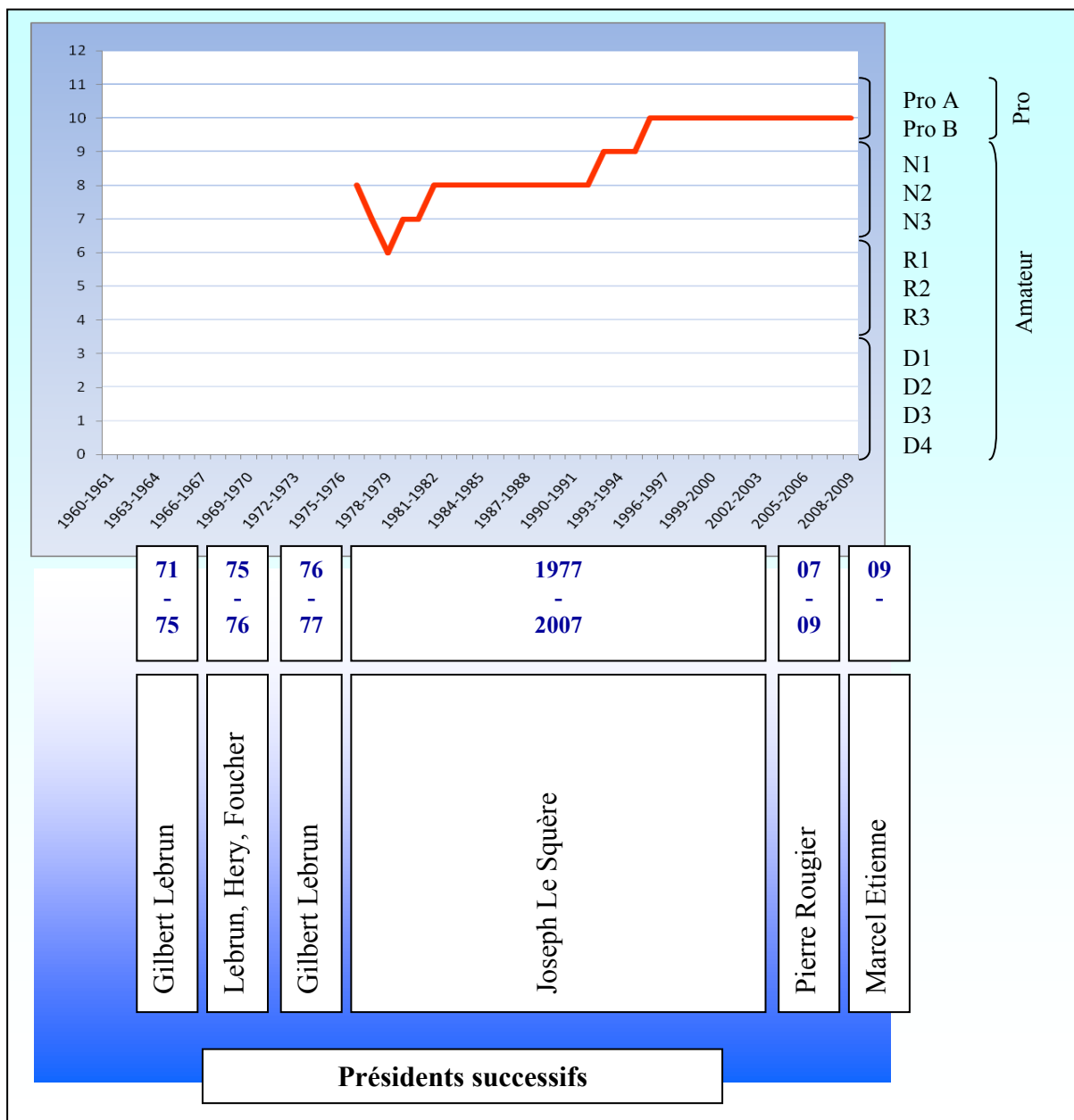
Club de Challans



Club de Cholet



Club de l'Hermine de Nantes



Annexe 7 - Formules du championnat de Nationale 1

SAISON 1949-1950

Formule du championnat :

Seize équipes réparties en deux poules de huit. Chaque équipe rencontre les autres de sa poule en matches aller-retour. La victoire rapporte 3 points, le match nul 2 et la défaite 1. Les deux derniers de chaque poule descendent en Nationale 2 et sont remplacés par les quatre premiers de Nationale 2. Les deux premiers de chaque poule disputent des demi-finales croisées ; à savoir 1° poule A - 2° poule B et 1° poule B - 2° poule A. Ces demi-finales se disputent sur terrain neutre. Les deux vainqueurs des demi-finales se rencontrent en finale sur un seul match. Le vainqueur de la finale est désigné champion de France.

CLASSEMENT SAISON REGULIERE NATIONALE 1 1949-1950						
POULE A						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	ASVEL	38	14	12	0	2
2	Racing CF	30	14	8	0	6
3	Auboué	30	14	8	0	6
4	Championnet	30	14	8	0	6
5	Montbrison	28	14	7	0	7
6	La Rochelle	24	14	5	0	9
7	US Métro	24	14	5	0	9
8	Pont l'Evêque	20	14	3	0	11
L'US Métro et Pont L'Evêque descendent en Nationale 2						
POULE B						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	Monaco	36	14	11	0	3
2	Paris UC	34	14	10	0	4
3	Tours	30	14	8	0	6
4	H. des Coutures	29	14	7	1	6
5	Bellegarde	28	14	7	0	7
6	Avia Club	24	14	5	0	9
7	SC Paris-Ouest	24	14	5	0	9
8	RCM Toulouse	19	14	2	1	11
SC Paris-Ouest et RCM Toulouse descendent en Nationale 2						
Ménilmontant, le Stade Français, Clermont, et ASC Est montent en Nationale 1						

Demi-finales	
ASVEL (1A) - Paris UC (2B)	42-38
Monaco (1B) - Racing CF (2A)	49-34
Finale	
ASVEL (1A) - Monaco (1B)	52-40
L'ASVEL est championne de France	

Marqueurs en finale			
Nemeth	27	Perniceni	14
Sahy	10	Albos	14
Buffière	7	Quenin	4
Gagneux	4	Ornea	4
Longchamp	3	Daniel	4
Rey	1	Franco	-
Filloid	-	Bambusi	-
Hugonin	-	Dumet	-
ASVEL	52	Monaco	40

SAISON 1950-1951

Formule du championnat :

Seize équipes réparties en deux poules de huit. Chaque équipe rencontre les autres de sa poule en matches aller-retour. La victoire rapporte 3 points, le match nul 2 et la défaite 1. Les trois derniers de chaque poule descendent en Nationale 2 et sont remplacés par les six premiers de Nationale 2. Les premiers de chaque poule se rencontrent en finale sur un seul match. Le vainqueur de la finale est désigné champion de France.

CLASSEMENT SAISON REGULIERE NATIONALE 1 1950-1951						
POULE A						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	Paris UC	39	14	12	1	1
2	ASVEL	36	14	11	0	3
3	Tours	34	14	10	0	4
4	Auboué	28	14	7	0	7
5	Montbrison	25	14	5	1	8
6	Ménilmontant	23	14	4	1	9
7	Stade Français	20	14	3	0	11
8	Avia Club	19	14	2	1	11
Le Stade Français et l'Avia Club descendent en Nationale 2						
POULE B						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	Racing CF	38	14	12	0	2
2	Bellegarde	30	14	8	0	6
3	Championnet	30	14	8	0	6
4	La Rochelle	30	14	8	0	6
5	Clermont	28	14	7	0	7
6	ASC Est	26	14	6	0	8
7	Monaco	24	14	5	0	9
8	H. des Coutures	18	14	2	0	12
Monaco et Hirondelle des Coutures descendent en Nationale 2						
Fougères, Cabourg, Nilvange, Montferrand, CSE Toulouse et RCM Toulouse montent en Nationale 1						

FINALE NATIONALE 1 1950-1951	
Paris UC (1A) - Racing CF (1B)	53-64
Le Racing CF est champion de France	

Marqueurs en finale			
Nemeth	22	Le Bitoux	17
Quiblier	16	Faucherre	8
Thiolon P.	11	Crost	7
Portal	6	Zagury	7
Guilbé	5	Owen	6
Freimuller	2	Guillou	3
Lacourte	2	Valery	3
Pozzi	-	Posniatowski	2
Thiolon B.	-	Gravas	-
		Huguet	-
Racing CF	64	Paris UC	53

SAISON 1951-1952

Formule du championnat :

Seize équipes réparties en deux poules de huit. Chaque équipe rencontre les autres de sa poule en matches aller-retour. La victoire rapporte 3 points, le match nul 2 et la défaite 1. Les deux derniers de chaque poule descendent en Nationale 2 et sont remplacés par les huit premiers de Nationale 2. Les premiers de chaque poule se rencontrent en finale sur un seul match. Le vainqueur de la finale est désigné champion de France.

CLASSEMENT SAISON REGULIERE NATIONALE 1 1951-1952						
POULE A						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	ASVEL	36	14	11	0	3
2	Fougères	32	14	9	0	5
3	Racing CF	32	14	9	0	5
4	Cabourg	29	14	7	1	6
5	Bellegarde	29	14	7	1	6
6	Auboué	26	14	6	0	8
7	Hellemmes	22	14	4	0	10
8	Nilvange	18	14	2	0	12
Hellemmes et Nilvange descendent en Nationale 2						
POULE B						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	Montferrand	36	14	11	0	3
2	Paris UC	32	14	9	0	5
3	Championnet	32	14	9	0	5
4	Tours	28	14	7	0	7
5	La Rochelle	26	14	6	0	8
6	CSE Toulouse	26	14	6	0	8
7	RCM Toulouse	24	14	5	0	9
8	Antibes	20	14	3	0	11
RCM Toulouse et Antibes descendent en Nationale 2						
Mulhouse, Marly, Caraman Clermont, Ol. Marseille, Le Havre, Lorient et FC Lyon montent en Nationale 1						

FINALE NATIONALE 1 1951-1952	
ASVEL (1A) - Montferrand (1B)	48-43
L'ASVEL est championne de France	

Marqueurs en finale			
Minard	19	Théron H.	21
Rey	11	Théron R.	12
Buffière	7	Casanova	4
Sturla	6	Faugère	2
Sahy	3	Bonnet	2
Vermorel	2	Pialoux	2
Fillod	-	Bourillon	-
Hugonin	-	Mathat	-
Mercader	-	Petit	-
Christophe	-	Clermontel	-
ASVEL	48	Montferrand	43

SAISON 1952-1953

Formule du championnat :

Vingt équipes réparties en deux poules de dix. Chaque équipe rencontre les autres de sa poule en matches aller-retour. La victoire rapporte 3 points, le match nul 2 et la défaite 1. Les quatre derniers de chaque poule descendent en Nationale 2 et sont remplacés par les quatre premiers de Nationale 2. Les premiers de chaque poule se rencontrent en finale sur un seul match. Le vainqueur de la finale est désigné champion de France.

CLASSEMENT SAISON REGULIERE NATIONALE 1 1952-1953						
POULE A						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	Racing CF	48	18	15	0	3
2	ASVEL	44	18	12	2	4
3	Mulhouse	44	18	13	0	5
4	Paris UC	42	18	12	0	6
5	Marly	38	18	10	0	8
6	Bellegarde	37	18	9	1	8
7	Tours	34	18	8	0	10
8	Caraman	25	18	3	1	14
9	Clermont	24	18	3	0	15
10	CSE Toulouse	20	18	1	0	17
Tours, Caraman, Clermont et CSE Toulouse descendent en Nationale 2						
POULE B						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	Fougères	47	18	14	1	3
2	Auboué	43	18	12	1	5
3	Montferrand	42	18	11	2	5
4	Ol. Marseille	42	18	11	2	5
5	Le Havre	37	18	9	1	8
6	Championnet	35	18	7	3	8
7	La Rochelle	32	18	6	2	10
8	Lorient	31	18	6	1	11
9	Cabourg	26	18	3	2	13
10	FC Lyon	25	18	3	1	14
La Rochelle, Lorient, Cabourg et FC Lyon descendent en Nationale 2						
Roanne, Nilvange, Nantes et St-Etienne montent en Nationale 1						

FINALE NATIONALE 1 1952-1953	
Racing CF (1A) - Fougères (1B)	57-42
Le Racing CF est champion de France	

Marqueurs en finale			
Gallay C.	19	Quiblier M.	14
Freimuller J.	14	Jouannic A.	13
Monclar R.	10	Specker J.	10
Perniceni J.	8	Derency R.	2
Thiolon P.	6	Nouet A.	2
Gominon Y.	-	Vinouze J.	1
Portal P.	-	Federlen A.	-
Thiolon B.	-	Cador C.	-
Lacourte P.	-	Coudray M.	-
Franceschini L.	-	Balluais M.	-
Racing CF	57	Fougères	42

SAISON 1953-1954

Formule du championnat :

Seize équipes réparties en deux poules de huit. Chaque équipe rencontre les autres de sa poule en matches aller-retour. La victoire rapporte 3 points, le match nul 2 et la défaite 1. Les deux derniers de chaque poule descendent en Nationale 2 et sont remplacés par les quatre premiers de Nationale 2. Les premiers de chaque poule se rencontrent en finale sur un seul match. Le vainqueur de la finale est désigné champion de France.

CLASSEMENT SAISON REGULIERE NATIONALE 1 1953-1954						
POULE A						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	Racing CF	34	14	10	0	4
2	Roanne	30	14	7	2	5
3	Mulhouse	30	14	8	0	6
4	Marly	29	14	6	3	5
5	Montferrand	28	14	7	0	7
6	Auboué	27	14	6	1	7
7	Championnet	24	14	4	2	8
8	Nilvange	22	14	4	0	10
Championnet et Nilvange descendent en Nationale 2						
POULE B						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	ASVEL	40	14	13	0	1
2	Paris UC	35	14	10	1	3
3	Fougères	31	14	8	1	5
4	Le Havre	26	14	6	0	8
5	Bellegarde	26	14	6	0	8
6	Nantes	22	14	4	0	10
7	St-Etienne	22	14	4	0	10
8	Ol. Marseille	22	14	4	0	10
St-Etienne et Olympique Marseille descendent en Nationale 2						
Cabourg, Caraman, Monaco et Tours montent en Nationale 1						

FINALE NATIONALE 1 1953-1954		
Racing CF (1A) - ASVEL (1B)	66-57	
Le Racing CF est champion de France		

Marqueurs en finale			
Monclar R.	24	Rey H.	21
Perniceni J.	12	Christophe P.	12
Thiolon P.	11	Sturla G.	7
Gallay C.	10	Sahy R.	6
Freimuller	8	Buffière A.	5
Thiolon B.	1	Fiorini G.	4
Gaubron D.	-	Muguet	2
Franceschini L.	-	Buffière M.	-
Portal P.	-	Degoutte A.	-
Gasser	-	Dumortier	-
Racing CF	66	ASVEL	57

SAISON 1954-1955

Formule du championnat :

Première phase :

Seize équipes réparties en deux poules de huit. Chaque équipe rencontre les autres de sa poule en matches aller-retour. La victoire rapporte 3 points, le match nul 2 et la défaite 1. Les deux derniers de chaque poule descendent en Nationale 2 et sont remplacés par les quatre premiers de Nationale 2. Les deux premiers de chaque poule sont qualifiés pour la poule finale.

Deuxième phase :

Poule finale au Palais des Sports de Paris pour les deux premiers de chaque poule. Championnat classique en matches aller uniquement. Les équipes à égalité de points sont départagées au point-avantage général. Le vainqueur de la poule finale est désigné champion de France.

CLASSEMENT SAISON REGULIERE NATIONALE 1 1954-1955						
POULE A						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	Montferrand	30	14	8	0	6
2	Paris UC	29	14	7	1	6
3	Mulhouse	29	14	7	1	6
4	Cabourg	28	14	7	0	7
5	Racing CF	28	14	7	0	7
6	Caraman	27	14	6	1	7
7	Le Havre	24	14	5	0	9
8	Nantes	23	14	4	1	9
Le Havre et Nantes descendent en Nationale 2						
POULE B						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	ASVEL	34	14	9	2	3
2	Marly	34	14	10	0	4
3	Auboué	30	14	7	2	5
4	Roanne	30	14	8	0	6
5	Bellegarde	26	14	6	0	8
6	Monaco	24	14	5	0	9
7	Tours	24	14	5	0	9
8	Fougères	22	14	3	2	9
Tours et Fougères descendent en Nationale 2						
St-Etienne, Billancourt, Mézières et Championnet montent en Nationale 1						

CLASSEMENT POULE FINALE NATIONALE 1 1954-1955						
Marly bat Paris UC						47-38
ASVEL bat Montferrand						(+10)
Paris UC bat ASVEL						56-46
Montferrand bat Marly						77-61
Paris UC bat Montferrand						56-34
ASVEL bat Marly						83-50
Pl.	Equipe	Pts	Dif.	MJ	V	D
1	ASVEL	7	+30	3	2	1
2	Paris UC	7	+23	3	2	1
3	Montferrand	5	-16	3	1	2
4	Marly	5	-37	3	1	2
L'ASVEL est championne de France						

SAISON 1955-1956

Formule du championnat :

Seize équipes réparties en deux poules de huit. Chaque équipe rencontre les autres de sa poule en matches aller-retour. La victoire rapporte 3 points, le match nul 2 et la défaite 1. Les deux derniers de chaque poule descendent en Nationale 2 et sont remplacés par les quatre premiers de Nationale 2. Les deux premiers de chaque poule disputent des demi-finales croisées ; à savoir 1° poule A - 2° poule B et 1° poule B - 2° poule A. Ces demi-finales se disputent sur terrain neutre. Les deux vainqueurs des demi-finales se rencontrent en finale sur un seul match. Le vainqueur de la finale est désigné champion de France.

CLASSEMENT SAISON REGULIERE NATIONALE 1 1955-1956						
POULE A						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	ASVEL	34	14	10	0	4
2	Racing CF	32	14	9	0	5
3	St-Etienne	32	14	8	2	4
4	Caraman	30	14	8	0	6
5	Montferrand	26	14	6	0	8
6	Billancourt	25	14	5	1	8
7	Bellegarde	24	14	4	2	8
8	Monaco	21	14	3	1	10
Bellegarde et Monaco descendent en Nationale 2						
POULE B						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	Roanne	33	14	9	1	4
2	Auboué	33	14	9	1	4
3	Paris UC	32	14	9	0	5
4	Mézières	30	14	8	0	6
5	Mulhouse	30	14	8	0	6
6	Marly	30	14	8	0	6
7	Cabourg	18	14	2	0	12
8	Championnet	18	14	2	0	12
Cabourg et Championnet descendent en Nationale 2 Tours, Tourcoing, Nantes et FC Lyon montent en Nationale 1						
Demi-finales						
ASVEL (1A) - Auboué (2B)		63-51				
Roanne (1B) - Racing CF (2A)		61-65				
Finale						
ASVEL (1A) - Racing CF (2A)		61-41				
L'ASVEL est championne de France						
Marqueurs en finale						
		Devaux	14			
Rey	12	Monclar	13			
Sturla	10	Gallay	8			
Sahy	6	Gaubron	4			
Fiorini	6	Freimuller	1			
Muguet	2	Portal	1			
Minard	2					
Buffière M.	1					
ASVEL	61	Racing CF	41			

SAISON 1956-1957

Formule du championnat :

Seize équipes réparties en deux poules de huit. Chaque équipe rencontre les autres de sa poule en matches aller-retour. La victoire rapporte 3 points, le match nul 2 et la défaite 1. Les deux derniers de chaque poule descendent en Nationale 2 et sont remplacés par les quatre premiers de Nationale 2. Les deux premiers de chaque poule disputent des demi-finales croisées ; à savoir 1° poule A - 2° poule B et 1° poule B - 2° poule A. Ces demi-finales se disputent sur terrain neutre. Les deux vainqueurs des demi-finales se rencontrent en finale sur un seul match. Le vainqueur de la finale est désigné champion de France.

CLASSEMENT SAISON REGULIERE NATIONALE 1 1956-1957						
POULE A						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	ASVEL	39	14	12	1	1
2	Auboué	34	14	9	2	3
3	Marly	32	14	9	0	5
4	Mézières	26	14	6	0	8
5	St-Etienne	26	14	6	0	8
6	Racing CF	26	14	6	0	8
7	Tours	22	14	4	0	10
8	Tourcoing	19	14	2	1	11
Tours et Tourcoing descendent en Nationale 2						
POULE B						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	Paris UC	38	14	12	0	2
2	Roanne	35	14	10	1	3
3	Mulhouse	30	14	8	0	6
4	Nantes	30	14	8	0	6
5	Caraman	26	14	6	0	8
6	Montferrand	24	14	5	0	9
7	Billancourt	21	14	3	1	10
8	FC Lyon	20	14	3	0	11
Billancourt et FC Lyon descendent en Nationale 2 Caen, La Roche/Yon, Le Havre et SA Lyon montent en Nationale 1						

Demi-finales	
ASVEL (1A) - Roanne (2B)	63-51
Paris UC (1B) - Auboué (2A)	64-52
Finale	
ASVEL (1A) - Paris UC (1B)	55-52
L'ASVEL est championne de France	

Marqueurs en finale			
Grange	18	Antoine	18
Rey	17	Feinberg	11
Sturla	12	Garnier	9
Muguet	4	Planque	7
Sahy	2	Falguière	4
Fiorini	2	Owen	3
ASVEL	55	Paris UC	52

SAISON 1957-1958

Formule du championnat :

Seize équipes réparties en deux poules de huit. Chaque équipe rencontre les autres de sa poule en matches aller-retour. La victoire rapporte 3 points, le match nul 2 et la défaite 1. Les deux derniers de chaque poule descendent en Nationale 2 et sont remplacés par les quatre premiers de Nationale 2. Les deux premiers de chaque poule disputent des demi-finales croisées ; à savoir 1° poule A - 2° poule B et 1° poule B - 2° poule A. Ces demi-finales se disputent sur terrain neutre. Les deux vainqueurs des demi-finales se rencontrent en finale sur un seul match. Le vainqueur de la finale est désigné champion de France.

CLASSEMENT SAISON REGULIERE NATIONALE 1 1957-1958						
POULE A						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	Roanne	36	14	11	0	3
2	ASVEL	33	14	9	1	4
3	Racing CF	30	14	8	0	6
4	Caen	28	14	6	2	6
5	Montferrand	28	14	6	2	6
6	Nantes	25	14	5	1	8
7	Caraman	22	14	4	0	10
8	La Roche/Yon	18	14	2	0	12
Caraman et La Roche/Yon descendent en Nationale 2						
POULE B						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	Paris UC	34	14	10	0	4
2	Mézières	30	14	8	0	6
3	Mulhouse	29	14	7	1	6
4	St-Etienne	28	14	7	0	7
5	Le Havre	27	14	6	1	7
6	Auboué	26	14	6	0	8
7	Marly	26	14	6	0	8
8	SA Lyon	24	14	4	2	8
Marly et SA Lyon descendent en Nationale 2						
RCM Toulouse, Bucaille, Billancourt et Antibes montent en Nationale 1						

Demi-finales	
Roanne (1A) - Mézières (2B)	52-61
Paris UC (1B) - ASVEL (2A)	47-46
Finale	
Paris UC (1B) - Mézières (2B)	44-48
Mézières est champion de France	

Marqueurs en finale			
Beugnot J.P.	17	Feinberg	13
Beugnot R.	12	Faber	9
Barbosq	11	Owen	7
Iberraken	4	Antoine	6
Le Goff	3	Michi	4
Noulet	1	Martin	2
		Falguières	2
		Doussaint	1
Mézières	48	Paris UC	44

SAISON 1958-1959

Formule du championnat :

Seize équipes réparties en deux poules de huit. Chaque équipe rencontre les autres de sa poule en matches aller-retour. La victoire rapporte 2 points et la défaite 1. Les deux derniers de chaque poule descendent en Nationale 2 et sont remplacés par les quatre premiers de Nationale 2. Les deux premiers de chaque poule disputent des demi-finales croisées ; à savoir 1° poule A - 2° poule B et 1° poule B - 2° poule A. Ces demi-finales se disputent sur terrain neutre. Les deux vainqueurs des demi-finales se rencontrent en finale sur un seul match. Le vainqueur de la finale est désigné champion de France.

CLASSEMENT SAISON REGULIERE NATIONALE 1 1958-1959					
POULE A					
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	D
1	Char.-Mézières	26	14	12	2
2	Roanne	26	14	12	2
3	Auboué	22	14	8	6
4	St-Etienne	22	14	8	6
5	Racing CF	20	14	6	8
6	RCM Toulouse	19	14	5	9
7	Montferrand	17	14	3	11
8	Bucaille	16	14	2	12
Montferrand et Bucaille descendent en Nationale 2					
POULE B					
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	D
1	Paris UC	25	14	11	3
2	ASVEL	24	14	10	4
3	Billancourt	24	14	10	4
4	Mulhouse	21	14	7	7
5	Antibes	19	14	5	9
6	Caen	19	14	5	9
7	Nantes	19	14	5	9
8	Le Havre	17	14	3	11
Nantes et Le Havre descendent en Nationale 2					
Bagnolet, Valenciennes, SA Lyon et le Stade Français montent en Nationale 1					

Demi-finales	
Charleville-Mézières (1A) - ASVEL (2B)	62-75
Paris UC (1B) - Roanne (2A)	51-53

Finale	
Roanne (2A) - ASVEL (2B)	67-52
Roanne est champion de France	

Marqueurs en finale			
Vacheresse	19	Sturla	14
Marcelot	15	Grange	13
Guillaume	11	Jolivet	8
Ré	9	Sahy	7
Villecourt	7	Lamothe	4
Chaptard	6	Muguet	3
		Rey	3
Roanne	67	ASVEL	52

SAISON 1959-1960

Formule du championnat :

Seize équipes réparties en deux poules de huit. Chaque équipe rencontre les autres de sa poule en matches aller-retour. La victoire rapporte 2 points et la défaite 1. Les deux derniers de chaque poule descendent en Nationale 2 et sont remplacés par les quatre premiers de Nationale 2. Les deux premiers de chaque poule disputent des demi-finales croisées ; à savoir 1° poule A - 2° poule B et 1° poule B - 2° poule A. Ces demi-finales se disputent sur terrain neutre. Les deux vainqueurs des demi-finales se rencontrent en finale sur un seul match. Le vainqueur de la finale est désigné champion de France.

CLASSEMENT SAISON REGULIERE NATIONALE 1 1959-1960					
POULE A					
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	D
1	Char.-Mézières	25	14	11	3
2	Caen	25	14	11	3
3	ASVEL	22	14	8	6
4	Racing CF	22	14	8	6
5	Bagnolet	21	14	7	7
6	Valenciennes	20	14	6	8
7	Auboué	19	14	5	9
8	Mulhouse	14	14	0	14
Auboué et Mulhouse descendent en Nationale 2					
POULE B					
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	D
1	SA Lyon	23	14	9	5
2	Paris UC	22	14	8	6
3	Stade Français	22	14	8	6
4	Billancourt	22	14	8	6
5	RCM Toulouse	21	14	7	7
6	Roanne	21	14	7	7
7	St-Etienne	20	14	6	8
8	Antibes	17	14	3	11
St-Etienne et Antibes descendent en Nationale 2					
Nantes, Marseille, Denain et Charenton montent en Nationale 1					

Demi-finales	
Charleville-Mézières (1A) - Paris UC (2B)	55-54
SA Lyon (1B) - Caen (2A)	52-51

Finale	
Charleville-Mézières (1A) - SA Lyon (1B)	61-57
Charleville-Mézières est champion de France	

Marqueurs en finale			
Beugnot J.P.	31	Buffière M.	13
Perniceni	14	Monclar	11
Chavagne	6	Sedat	11
Iberraken	5	House	9
Depauw	3	Rollon	8
Barbosa	2	Branquaz	5
Char.-Mézières	61	SA Lyon	57

SAISON 1960-1961

Formule du championnat :

Première phase :

Seize équipes réparties en deux poules de huit. Chaque équipe rencontre les autres de sa poule en matches aller-retour. La victoire rapporte 2 points et la défaite 1 point. Le dernier de chaque poule descend en Nationale 2 ; les six premiers de Nationale 2 montent en Nationale 1. Les deux premiers de chaque poule sont qualifiés pour la poule finale.

Deuxième phase :

Poule finale pour les deux premiers de chaque poule. Championnat classique en matches aller uniquement. Les équipes à égalité de points sont départagées par le point-avantage particulier. Le vainqueur de la poule finale est désigné champion de France.

CLASSEMENT SAISON REGULIERE NATIONALE 1 1960-1961

POULE A

Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	D
1	Paris UC	26	14	12	2
2	Bagnolet	24	14	10	4
3	ASVEL	24	14	10	4
4	Char.-Mézières	23	14	9	5
5	Nantes	21	14	7	7
6	Roanne	18	14	4	10
7	Marseille	16	14	2	12
8	Billancourt	16	14	2	12

Billancourt descend en Nationale 2

POULE B

Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	D
1	Caen	25	14	11	3
2	SA Lyon	25	14	11	3
3	RCM Toulouse	24	14	10	4
4	Denain	23	14	9	5
5	Charenton	19	14	5	9
6	Valenciennes	18	14	4	10
7	Racing CF	17	14	3	11
8	Stade Français	17	14	3	11

Le Stade Français descend en Nationale 2

St-Etienne, Bordeaux, Tours, Graffenstaden, Auboué et Championnet montent en Nationale 1

CLASSEMENT POULE FINALE NATIONALE 1 1960-1961

Pl.	Equipe	Pts	Part.	MJ	V	D
1	Bagnolet	7	+7	3	2	1
2	SA Lyon	7	-2	3	2	1
3	Paris UC	7	-5	3	2	1
4	Caen	0	-	3	0	3

Bagnolet est champion de France

SAISON 1961-1962

Formule du championnat :

Vingt équipes réparties en deux poules de dix. Chaque équipe rencontre les autres de sa poule en matches aller-retour. La victoire rapporte 3 points, le match nul 2 et la défaite 1. Les deux derniers de chaque poule descendent en Nationale 2 et sont remplacés par les quatre premiers de Nationale 2. Les deux premiers de chaque poule disputent des demi-finales croisées ; à savoir 1° poule A - 2° poule B et 1° poule B - 2° poule A. Ces demi-finales se disputent en matches aller-retour. Les deux vainqueurs des demi-finales se rencontrent en finale sur un seul match. Le vainqueur de la finale est désigné champion de France.

CLASSEMENT NATIONALE 1 1961-1962						
POULE A						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	Paris UC	46	18	14	0	4
2	RCM Toulouse	44	18	13	0	5
3	Nantes	42	18	12	0	6
4	St-Etienne	42	18	12	0	6
5	SA Lyon	35	18	8	1	9
6	Roanne	33	18	7	1	10
7	Bordeaux	33	18	7	1	10
8	Tours	31	18	6	1	11
9	Marseille	30	18	6	0	12
10	Charenton	24	18	3	0	15
Marseille et Charenton descendent en Nationale 2						
POULE B						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	Bagnolet	47	18	14	1	3
2	ASVEL	45	18	13	1	4
3	Caen	42	18	12	0	6
4	Racing CF	40	18	11	0	7
5	Denain	40	18	11	0	7
6	Graffenstaden	37	18	9	1	8
7	Char.-Mézières	37	18	9	1	8
8	Auboué	28	18	5	0	13
9	Valenciennes	24	18	3	0	15
10	Championnet	20	18	1	0	17
Valenciennes et Championnet descendent en Nationale 2						
Le Mans, CES Tours, Antibes et Montferrand montent en Nationale 1						

Demi-finales		
Paris UC (1A) - ASVEL (2B)	54-67	56-42
Bagnolet (1B) - RCM Toulouse (2A)	62-75	74-47

Finale	
Paris UC (1A) - Bagnolet (1B)	57-66
Bagnolet est champion de France	

Marqueurs en finale			
Dorigo M.	25	Michi	21
Mayeur G.	20	Antoine	13
Abraham	9	Rat	9
Jouaret	6	Souvré	6
Dorigo L.	4	Doussaint	4
Mayeur J.C.	2	Constancier	2
Toffolon V.	-	Henry	2
Toffolon L.	-	Manouvrier	-
		Fenart	-
Bagnolet	66	Paris UC	57

SAISON 1962-1963

Formule du championnat :

Vingt équipes réparties en deux poules de dix. Chaque équipe rencontre les autres de sa poule en matches aller-retour. La victoire rapporte 3 points, le match nul 2 et la défaite 1. Les quatre derniers de chaque poule descendent en Nationale 2. Les deux premiers de chaque poule disputent des demi-finales croisées ; à savoir 1° poule A - 2° poule B et 1° poule B - 2° poule A. Ces demi-finales se disputent en matches aller-retour. Les deux vainqueurs des demi-finales se rencontrent en finale. Le vainqueur de la finale est désigné champion de France.

CLASSEMENT NATIONALE 1 1962-1963						
POULE A						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	Paris UC	52	18	17	0	1
2	Nantes	47	18	14	1	3
3	Roanne	43	18	12	1	5
4	ASVEL	40	18	11	0	7
5	Le Mans	38	18	10	0	8
6	Auboué	34	18	8	0	10
7	Bordeaux	30	18	6	0	12
8	Racing CF	26	18	4	0	14
9	Graffenstaden	26	18	4	0	14
10	CES Tours	24	18	3	0	15
Bordeaux, le Racing CF, Graffenstaden et CES Tours descendent en Nationale 2						
POULE B						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	Bagnolet	48	18	15	0	3
2	Char.-Mézières	43	18	11	3	4
3	St-Etienne	43	18	12	1	5
4	Antibes	36	18	9	0	9
5	Caen	34	18	8	0	10
6	SA Lyon	34	18	8	0	10
7	RCM Toulouse	33	18	7	1	10
8	ASPO Tours	32	18	6	2	10
9	Montferrand	31	18	6	1	11
10	Denain	26	18	4	0	14
RCM Toulouse, ASPO Tours, Montferrand et Denain descendent en Nationale 2						

Demi-finales		
Paris UC (1A) - Charleville-Mézières (2B)	72-54	64-57
Bagnolet (1B) - Nantes (2A)	77-66	60-55

Finale		
Paris UC (1A) - Bagnolet (1B)	66-57	
Le Paris UC est champion de France		

Meilleurs marqueurs		
1	Jean-Paul Beugnot (Charleville)	27.3
2	Roger Veyron (St-Etienne)	23.1
3	Gilbert Racine (ASPO Tours)	22.2
4	Max Dorigo (Bagnolet)	20.5
5	Christian Baltzer (Le Mans)	20.0
6	Frank Jackson (SA Lyon)	19.3
7	Philippe Baillet (Antibes)	18.5
8	Henri Grange (ASVEL)	17.4
9	Florin Cucos (Roanne)	17.1
10	Henry Fields (Paris UC)	15.9

SAISON 1963-1964

Formule du championnat :

Championnat de 12 équipes avec matches aller-retour. La victoire rapporte 3 points, le match nul 2 et la défaite 1. Le premier du championnat est désigné champion de France. Les trois derniers descendent en Nationale 2 et sont remplacés par les trois premiers de Nationale 2.

CLASSEMENT NATIONALE 1 1963-1964							Meilleurs marqueurs		
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D			
1	ASVEL	54	22	16	0	6	1	Michel Le Ray (Nantes)	21.2
2	Bagnolet	53	22	15	1	6	2	Frank Jackson (SA Lyon)	21.0
3	Paris UC	51	22	14	1	7	3	Christian Baltzer (Le Mans)	19.6
4	Roanne	50	22	14	0	8	4	Bernard Mayeur (Bagnolet)	17.5
5	St-Etienne	46	22	11	2	9	5	Henri Villecourt (Caen)	16.8
6	Nantes	45	22	11	1	10	6	Michel Rat (Paris UC)	16.4
7	Auboué	42	22	9	2	11	7	Georges Ray (Roanne)	15.1
8	Char.-Mézières	40	22	9	0	13		Max Dorigo (Bagnolet)	15.1
9	Le Mans	39	22	8	1	13	9	Lucien Sedat (SA Lyon)	15.0
10	Caen	38	22	8	0	14		Alain Gilles (Roanne)	15.0
11	SA Lyon	36	22	7	0	15	11	Jean-Claude Bonato (Antibes)	14.1
12	Antibes	34	22	6	0	16		Henri Grange (ASVEL)	14.1
L'ASVEL est championne de France									
Caen, SA Lyon et Antibes descendent en Nationale 2									
Denain (champion de Nationale 2), Montferrand et RCM Toulouse montent en Nationale 1									

SAISON 1964-1965

Formule du championnat :

Championnat de 12 équipes avec matches aller-retour. La victoire rapporte 3 points, le match nul 2, la défaite 1 et le forfait 0. Le premier du championnat est désigné champion de France. Les vingt meilleurs de Nationale 2 montent en Nationale 1.

CLASSEMENT NATIONALE 1 1964-1965						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	Denain	56	22	16	2	4
2	ASVEL	55	22	16	1	5
3	Bagnolet	52	22	15	0	7
4	Nantes	46	22	12	0	10
5	Montferrand	44	22	11	0	11
6	Paris UC	43	22	10	1	11
7	Le Mans	43	22	10	1	11
8	Auboué	42	22	10	0	12
9	RCM Toulouse	41	22	9	1	12
10	Roanne	38	22	7	2	13
11	St-Etienne	37	22	7	1	14
12	Char.-Mézières	31	22	4	1	17
Denain est champion de France						
Montferrand arrête						
21 équipes montent en Nationale 1						

Meilleurs marqueurs		
1	Michel Le Ray (Nantes)	21.1
2	Kolakovic (Montferrand)	19.9
3	Jean-Pierre Staelens (Denain)	19.5
4	Christian Baltzer (Le Mans)	19.0
5	Jean-Claude Bonato (Nantes)	17.8
	Max Dorigo (Bagnolet)	17.8
7	André Wallpoth (Montferrand)	16.8
8	Mihaljo Pfendt (RCM Toulouse)	16.2
9	Georges Ray (Roanne)	14.7
10	Henri Grange (ASVEL)	14.6

SAISON 1965-1966

Formule du championnat :

Première phase :

32 équipes réparties en quatre poules de huit. Chaque équipe rencontre les sept autres de son groupe en matches aller-retour. La victoire rapporte 3 points, le match nul 2, la défaite 1 et le forfait 0. Le premier de chaque poule est qualifié pour la poule finale. Les quatre derniers de chaque groupe descendent en Nationale 2.

Deuxième phase :

Poule finale pour les quatre vainqueurs de leur groupe. Championnat en matches aller-retour. Le vainqueur de la poule finale est désigné champion de France.

CLASSEMENT SAISON REGULIERE NATIONALE 1 1965-1966						
POULE A						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	Denain	42	14	14	0	0
2	Char.-Mézières	36	14	11	0	3
3	Auboué	34	14	10	0	4
4	Valenciennes	29	14	7	1	6
5	Racing CF	23	14	4	1	9
6	Franconville	23	14	4	1	9
7	Ménilmontant	20	14	3	0	11
8	Nilvange	17	14	1	1	12
Le Racing CF, Franconville, Ménilmontant et Nilvange descendent en Nationale 2						
POULE B						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	ASVEL	42	14	14	0	0
2	RCM Toulouse	33	14	9	1	4
3	Antibes	30	14	8	0	6
4	St-Etienne	30	14	8	0	6
5	SA Lyon	29	14	7	1	6
6	Marseille	22	14	4	0	10
7	ASPTT Nice	22	14	4	0	10
8	Sanary	16	14	1	0	13
SA Lyon, Marseille, l'ASPTT Nice et Sanary descendent en Nationale 2						
POULE C						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	Bagnolet	40	14	13	1	0
2	Stade Français	33	14	9	1	4
3	Roanne	31	14	8	1	5
4	Graffenstaden	30	14	8	0	6
5	Vichy	29	14	7	1	6
6	Clermont	22	14	3	2	9
7	Mulhouse	21	14	3	1	10
8	US Métro	17	14	1	1	12
Vichy, Clermont, Mulhouse et l'US Métro descendent en Nationale 2						
POULE D						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	Nantes	37	14	11	1	2
2	Paris UC	37	14	11	1	2
3	Caen	34	14	10	0	4
4	Le Mans	31	14	8	1	5
5	Tours	29	14	7	1	6
6	ASPTT Limoges	22	14	4	0	10
7	Cognac	20	14	3	0	11
8	Charenton	14	14	0	0	14
Tours, l'ASPTT Limoges, Cognac et Charenton descendent en Nationale 2						
CLASSEMENT POULE FINALE						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	ASVEL	14	6	4	0	2
2	Denain	12	6	3	0	3
3	Nantes	12	6	3	0	3
4	Bagnolet	10	6	2	0	4
l'ASVEL est championne de France						

SAISON 1966-1967

Formule du championnat :

Première phase :

16 équipes réparties en deux poules de huit. Chaque équipe rencontre les autres de son groupe en matches aller-retour. La victoire rapporte 3 points, le match nul 2, la défaite 1 et le forfait 0. Les deux premiers de chaque poule sont qualifiés pour la poule finale. Les quatre derniers de chaque groupe descendent en Nationale 2 et sont remplacés par les quatre premiers de Nationale 2.

Deuxième phase :

Poule finale pour les deux premiers de chaque groupe. Championnat en matches aller-retour. Les équipes à égalité de points sont départagées par le point-avantage général. Le vainqueur de la poule finale est désigné champion de France.

CLASSEMENT SAISON REGULIERE NATIONALE 1 1966-1967						
POULE A						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	ASVEL	36	14	11	0	3
2	Bagnolet	35	14	10	1	3
3	RCM Toulouse	29	14	7	1	6
4	Paris UC	28	14	7	0	7
5	St-Etienne	28	14	7	0	7
6	Roanne	28	14	7	0	7
7	Antibes	28	14	7	0	7
8	Graffenstaden	14	14	0	0	14
St-Etienne, Roanne, Antibes et Graffenstaden descendent en Nationale 2						
POULE B						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	Denain	40	14	13	0	1
2	Le Mans	36	14	11	0	3
3	Nantes	33	14	9	1	4
4	Caen	29	14	7	1	6
5	Stade Français	27	14	6	1	7
6	Auboué	23	14	4	1	9
7	Valenciennes	18	14	2	0	12
8	Char.-Mézières	18	14	2	0	12
Le Stade Français, Auboué, Valenciennes et Charleville-Mézières descendent en Nationale 2						
Le SA Lyon, Vichy, Tours et le Racing CF montent en Nationale 1						

CLASSEMENT POULE FINALE NATIONALE 1 1966-1967							
Pl.	Equipe	Pts	Dif	MJ	V	N	D
1	Bagnolet	14	+44	6	4	0	2
2	ASVEL	14	+23	6	4	0	2
3	Denain	12		6	3	0	3
4	Le Mans	8		6	1	0	5
Bagnolet est champion de France							

Meilleurs marqueurs		
Pl.	Meilleur marqueur	Points
1	Jean-Pierre Staelens (Denain)	29.4
2	Jean-Claude Bonato (Antibes)	27.7
3	Max Dorigo (Bagnolet)	24.3
4	Henri Villecourt (Caen)	22.2
5	Leroy Johnson (Caen)	21.9
6	Jean-Paul Beugnot (Charleville)	20.2
7	Michel Le Ray (Nantes)	20.0
8	Jean-Marie Jouaret (Bagnolet)	19.5
9	Alain Gilles (ASVEL)	19.2
10	Laurent Dorigo (Bagnolet)	19.0

SAISON 1967-1968

Formule du championnat :

Championnat de 12 équipes avec matches aller-retour. La victoire rapporte 3 points, le match nul 2, la défaite 1 et le forfait 0. 1 point de bonus est accordé à l'équipe qui présente le meilleur point-avantage après les matches retour. Exemple : l'ASVEL bat Berck de 10 points à l'aller et Berck bat l'ASVEL de 8 points au retour. L'ASVEL récolte donc un point bonus. En cas d'égalité au point-avantage, les deux équipes empochent 0.5 points chacune. Le premier du championnat est désigné champion de France. Les équipes classées 9^o, 10^o, 11^o et 12^o descendent en Nationale 2 et sont remplacées par les quatre premiers de Nationale 2.

CLASSEMENT NATIONALE 1 1967-1968						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	ASVEL	67	22	17	1	4
2	SA Lyon	64	22	16	0	6
3	Vichy	63	22	16	0	6
4	Bagnolet	57	22	13	1	8
5	Denain	55	22	14	0	8
6	Le Mans	50	22	10	2	10
7	Nantes	49	22	11	0	11
8	Caen	45	22	8	2	12
9	RCM Toulouse	41.5	22	8	1	13
10	Tours	36	22	6	1	15
11	Paris UC	33.5	22	5	0	17
12	Racing CF	33	22	4	0	18
L'ASVEL est championne de France						
Le RCM Toulouse, Tours, le Paris UC et le Racing CF descendent en Nationale 2						
Antibes, le Stade Français, le CSE Toulouse et Graffenstaden montent en Nationale 1						

Meilleurs marqueurs		
1	Jean-Pierre Staelens (Denain)	26.5
2	Jean-Marie Jouaret (Bagnolet)	23.0
3	Leroy Johnson (Caen)	21.4
4	Dick Smith (SA Lyon)	21.2
5	D. Kovacic (Vichy)	19.4
6	Max Dorigo (Bagnolet)	19.3
7	Charles Tassin (Racing CF)	19.1
8	Christian Baltzer (Le Mans)	17.3
9	Gordic (Vichy)	17.2
10	Frank Jackson (Caen)	17.1
11	Alain Gilles (ASVEL)	16.9
12	Laurent Dorigo (Bagnolet)	16.2

SAISON 1968-1969

Formule du championnat :

Championnat de 12 équipes avec matches aller-retour. La victoire rapporte 3 points, le match nul 2, la défaite 1 et le forfait 0. 1 point de bonus est accordé à l'équipe qui présente le meilleur point-à-part après les matches retour. Exemple : l'ASVEL bat Berck de 10 points à l'aller et Berck bat l'ASVEL de 8 points au retour. L'ASVEL récolte donc un point bonus. En cas d'égalité au point-à-part, les deux équipes empochent 0.5 points chacune. Le premier du championnat est désigné champion de France. Les équipes classées 9^o, 10^o, 11^o et 12^o descendent en Nationale 2 et sont remplacées par les quatre premiers de Nationale 2.

CLASSEMENT NATIONALE 1 1968-1969								Meilleurs marqueurs		
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D	Bon.			
1	ASVEL	68.5	22	18	0	4	10.5	1	William Davis (CSE Toulouse)	29.8
2	Vichy	63.5	22	17	0	5	7.5	2	Jean-Claude Bonato (Antibes)	26.8
3	Antibes	62.5	22	16	0	6	8.5	3	Jean-Pierre Staelens (Denain)	26.2
4	Le Mans	60.5	22	14	1	7	9.5	4	John Rucker (Graffenstaden)	21.7
5	Bagnolet	60	22	15	0	7	8	5	Daniel Ledent (Denain)	21.3
6	SA Lyon	53	22	12	0	10	7	6	Dick Smith (SA Lyon)	21.2
7	Nantes	43.5	22	8	2	12	3.5	7	D. Kovacic (Vichy)	21.1
8	Denain	42.5	22	9	0	13	2.5	8	Steve Looney (Vichy)	20.2
9	Stade Français	42	22	7	1	14	5	9	Frank Jackson (Caen)	20.1
10	Caen	35	22	6	0	16	1	10	Jean-Marie Jouaret (Bagnolet)	19.9
11	CSE Toulouse	34.5	22	5	0	17	2.5	11	Mike Paulle (Stade Français)	19.4
12	Graffenstaden	28.5	22	3	0	19	0.5	12	Alain Gilles (ASVEL)	19.2
L'ASVEL est championne de France										
Le Stade Français, Caen, le CSE Toulouse et Graffenstaden descendent en Nationale 2										
Le RCM Toulouse, le Racing CF, Roanne et Tours montent en Nationale 1										
Suite à l'arrêt du SA Lyon, le Paris UC monte en Nationale 1										

SAISON 1969-1970

Formule du championnat :

Championnat de 12 équipes avec matches aller-retour. La victoire rapporte 3 points, le match nul 2, la défaite 1 et le forfait 0. 1 point de bonus est accordé à l'équipe qui présente le meilleur point-avantage après les matches retour. Exemple : l'ASVEL bat Berck de 10 points à l'aller et Berck bat l'ASVEL de 8 points au retour. L'ASVEL récolte donc un point bonus. En cas d'égalité au point-avantage, les deux équipes empochent 0.5 points chacune. Le premier du championnat est désigné champion de France. Les équipes classées 11° et 12° descendent en Nationale 2 et sont remplacées par les quatre premiers de Nationale 2.

CLASSEMENT NATIONALE 1 1969-1970								Meilleurs marqueurs		
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D	Bon.			
1	Antibes	71	22	19	0	3	11	1	Rudy Bennett (Vichy)	30.7
2	Le Mans	68	22	17	2	3	10	2	Daniel Ledent (Denain)	27.3
3	Vichy	62	22	16	0	6	8	3	Dick Smith (Roanne)	27.0
4	Denain	62	22	16	0	6	8	4	Jean-Claude Bonato (Antibes)	25.1
5	ASVEL	56	22	13	0	9	8	5	D. Kovacic (RCM Toulouse)	24.7
6	Bagnolet	48	22	11	0	11	4	6	Glinder Torain (Racing CF)	22.7
7	RCM Toulouse	46	22	9	1	12	5	7	Jean-Pierre Staelens (RCM Toulouse)	22.5
8	Racing CF	43.5	22	9	0	13	3.5	8	Jean-Marie Jouaret (Bagnolet)	21.2
9	Roanne	42	22	7	1	14	5	9	Art Kenney (Le Mans)	20.9
10	Tours	38.5	22	7	0	15	2.5	10	Laurent Dorigo (Bagnolet)	20.2
11	Nantes	35	22	6	0	16	1	11	Jacky Renaud (Paris UC)	19.2
12	Paris UC	22	22	0	0	22	0	12	Alain Gilles (ASVEL)	18.5
Antibes est champion de France								13	Michel Longueville (Racing CF)	18.5
Nantes et le Paris UC descendent en Nationale 2								14	Larry Robertson (Vichy)	17.8
Caen, Berck, l'AS Strasbourg et l'ASPTT Nice montent en Nationale 1								15	Jay Harrington (Le Mans)	17.4
Suite à l'arrêt du RCM Toulouse, Graffenstaden monte en Nationale 1										

SAISON 1970-1971

Formule du championnat :

Championnat de 14 équipes avec matches aller-retour. La victoire rapporte 3 points, le match nul 2, la défaite 1 et le forfait 0. 1 point de bonus est accordé à l'équipe qui présente le meilleur point-avantage après les matches retour. Exemple : l'ASVEL bat Berck de 10 points à l'aller et Berck bat l'ASVEL de 8 points au retour. L'ASVEL récolte donc un point bonus. En cas d'égalité au point-avantage, les deux équipes empochent 0.5 points chacune. Le premier du championnat est désigné champion de France. Les équipes classées 11^o, 12^o, 13^o et 14^o descendent en Nationale 2 et sont remplacées par les quatre premiers de Nationale 2.

CLASSEMENT NATIONALE 1 1970-1971								Meilleurs marqueurs		
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D	Bon.			
1	ASVEL	82	26	22	0	4	12	1	Larry Robertson (ASPTT Nice)	32.4
2	Denain	79	26	21	0	5	11	2	Wade Houston (AS Strasbourg)	26.0
3	Antibes	77	26	19	0	7	13	3	Firmin Onissah (ASPTT Nice)	25.8
4	Caen	65	26	15	0	11	9	4	Ron Moore (Graffenstaden)	25.7
5	Tours	63.5	26	15	0	11	7.5	5	Alain Gilles (ASVEL)	25.5
6	Bagnolet	62	26	15	0	11	6	6	Jean-Claude Bonato (Antibes)	25.1
7	Berck	59	26	13	0	13	7	7	Willie Norwood (Caen)	24.9
8	Racing CF	59	26	13	0	13	7	8	Jean-Pierre Staelens (Denain)	24.5
9	Le Mans	56	26	12	0	14	6	9	Barry White (Vichy)	24.4
10	Roanne	55.5	26	12	0	14	5.5		Glinder Torain (Tours)	24.4
11	Vichy	49	26	10	0	16	3	11	Dick Smith (Roanne)	22.5
12	AS Strasbourg	45	26	8	0	18	3		Jean-Marie Jouaret (Bagnolet)	22.5
13	ASPTT Nice	35	26	3	1	22	2	13	John Gidding (Berck)	21.9
14	Graffenstaden	33	26	3	1	22	0	14	Laurent Dorigo (Bagnolet)	21.7
L'ASVEL est championne de France								15	Dewitt Menyard (Tours)	21.0
Vichy, l'AS Strasbourg, l'ASPTT Nice et Graffenstaden descendent en Nationale 2										
Challans, Nantes, Nancy et Asnières montent en Nationale 1										

SAISON 1971-1972

Formule du championnat :

Championnat de 14 équipes avec matches aller-retour. La victoire rapporte 3 points, le match nul 2, la défaite 1 et le forfait 0. 1 point de bonus est accordé à l'équipe qui présente le meilleur point-avantage après les matches retour. Exemple : l'ASVEL bat Berck de 10 points à l'aller et Berck bat l'ASVEL de 8 points au retour. L'ASVEL récolte donc un point bonus. En cas d'égalité au point-avantage, les deux équipes empochent 0.5 points chacune. Le premier du championnat est désigné champion de France. Les équipes classées 13^o et 14^o descendent en Nationale 2 et sont remplacées par les quatre premiers de Nationale 2.

CLASSEMENT NATIONALE 1 1971-1972								Meilleurs marqueurs		
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D	Bon.			
1	ASVEL	83	26	22	0	4	13	1	L.C. Bowen (Tours)	33.9
2	Antibes	82	26	22	0	4	12	2	Jean-Claude Bonato (Antibes)	27.4
3	Denain	75	26	19	1	6	10	3	Carmine Calzonetti (Nantes)	26.7
4	Berck	72	26	18	1	7	9	4	William Hetzel (Challans)	26.5
5	Tours	66	26	15	1	10	9	5	Greg Hill (Denain)	26.3
6	Le Mans	65	26	15	2	9	7	6	Jay Harrington (Asnières)	24.7
7	Challans	60	26	13	0	13	8	7	Dick Smith (Roanne)	24.6
8	Roanne	57	26	12	0	14	7	8	Dan Sadlier (Caen)	23.9
9	Bagnolet	53	26	11	0	15	5	9	Daniel Ledent (Denain)	23.3
10	Caen	49.5	26	10	0	16	3.5	10	Bob Purkisher (ASVEL)	22.6
11	Nantes	46.5	26	8	1	17	3.5	11	Joe McBride (Nancy)	22.0
12	Nancy	38	26	5	0	21	2	12	Rudy Bennett (Antibes)	21.9
13	Asnières	37	26	5	0	21	1			
14	Racing CF	35	26	4	0	22	1			
L'ASVEL est championne de France										
Asnières et le Racing CF descendent en Nationale 2										
Vichy, l'ASPTT Nice, le Paris UC et Nilvange montent en Nationale 1										

SAISON 1972-1973

Formule du championnat :

Championnat de 16 équipes avec matches aller-retour. La victoire rapporte 3 points, le match nul 2, la défaite 1 et le forfait 0. 1 point de bonus est accordé à l'équipe qui présente le meilleur point-avantage après les matches retour. Exemple : l'ASVEL bat Berck de 10 points à l'aller et Berck bat l'ASVEL de 8 points au retour. L'ASVEL récolte donc un point bonus. En cas d'égalité au point-avantage, les deux équipes empochent 0.5 points chacune. Le premier du championnat est désigné champion de France. Les équipes classées 13^e, 14^e, 15^e et 16^e descendent en Nationale 2 et sont remplacées par les quatre premiers de Nationale 2.

CLASSEMENT NATIONALE 1 1972-1973							
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D	Bon.
1	Berck	97	30	26	1	3	14
2	Bagnolet	86	30	22	1	7	11
3	Denain	83	30	20	1	9	12
4	Antibes	82	30	20	0	10	12
5	ASVEL	80	30	19	1	10	11
6	Le Mans	76	30	17	0	13	12
7	Caen	76	30	18	1	11	9
8	Roanne	73	30	17	1	12	8
9	Vichy	70	30	16	1	13	7
10	Tours	64	30	15	0	15	4
11	Nancy	60	30	12	0	18	6
12	Challans	56	30	10	2	18	4
13	ASPTT Nice	54	30	9	0	21	6
14	Nantes	45	30	7	0	23	1
15	Paris UC	41	30	5	0	25	1
16	Nilvange	37	30	2	1	27	2

Meilleurs marqueurs		
1	Bob Thate (Nilvange)	38.9
2	Barry White (Challans)	26.1
3	Bob Purkisher (ASVEL)	26.0
4	L.C. Bowen (Tours)	25.6
5	Jacques Cachemire (Antibes)	25.5
	Dave Chadwick (ASPTT Nice)	25.5
7	Dan Sadlier (Caen)	24.5
8	Dick Smith (Roanne)	23.8
9	Jean-Pierre Staelens (Denain)	23.6
10	Greg Hill (Denain)	23.3
11	Ken Gardner (Berck)	22.7
	Joe McBride (Nancy)	22.7

Berck est champion de France
ASPTT Nice, Nantes , Paris UC et Nilvange descendent en Nationale 2
Monaco, Orthez, Joeuf et le Racing CF montent en Nationale 1

SAISON 1973-1974

Formule du championnat :

Championnat de 16 équipes avec matches aller-retour. La victoire rapporte 3 points, le match nul 2, la défaite 1 et le forfait 0. 1 point de bonus est accordé à l'équipe qui présente le meilleur point-avantage après les matches retour. Exemple : l'ASVEL bat Berck de 10 points à l'aller et Berck bat l'ASVEL de 8 points au retour. L'ASVEL récolte donc un point bonus. En cas d'égalité au point-avantage, les deux équipes empochent 0.5 points chacune. Le premier du championnat est désigné champion de France. Les équipes classées 13^e, 14^e, 15^e et 16^e descendent en Nationale 2 et sont remplacées par les quatre premiers de Nationale 2.

CLASSEMENT NATIONALE 1 1973-1974								Meilleurs marqueurs		
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D	Bon.			
1	Berck	96	30	26	0	4	14	1	Dennis Stewart (Vichy)	33.5
2	Le Mans	80	30	18	1	11	13	2	L.C. Bowen (Tours)	29.0
3	Vichy	78.5	30	18	1	11	11.5	3	Roy Simpson (Nancy)	28.5
4	ASVEL	78.5	30	19	0	11	10.5		Woody Edwards (Monaco)	28.5
5	Tours	77	30	17	2	11	11	5	Jacques Cachemire (Antibes)	27.8
6	Roanne	69.5	30	16	0	14	7.5	6	Ben McGilmer (Joeuf)	27.5
7	Antibes	69	30	16	0	14	7	7	Mike Faulkner (Nancy)	27.1
8	Denain	68	30	15	0	15	8	8	Bill Cain (Vichy)	26.4
9	Monaco	67.5	30	16	0	14	5.5	9	Barry White (Challans)	26.0
10	Caen	67	30	15	1	14	6	10	Jean-Claude Bonato (Antibes)	25.8
11	Bagnolet	63	30	14	0	16	5	11	Dan Sadlier (Caen)	25.7
12	Challans	63	30	13	1	16	6	12	Bill Phillips (Monaco)	25.5
13	Orthez	58	30	12	0	18	4	13	Lloyd King (Le Mans)	25.1
14	Nancy	56	30	10	0	20	8	14	Rudy Bennett (ASVEL)	25.0
15	Joeuf	49	30	8	0	22	3	15	Rich Venne (Racing CF)	24.9
16	Racing CF	38	30	4	0	26	0			
Berck est champion de France										
Orthez, Nancy, Joeuf et le Racing CF descendent en Nationale 2										
Nice BC, Lyon, Bordeaux et Nantes montent en Nationale 1										

SAISON 1974-1975

Formule du championnat :

Championnat de 16 équipes avec matches aller-retour. La victoire rapporte 3 points, le match nul 2, la défaite 1 et le forfait 0. 1 point de bonus est accordé à l'équipe qui présente le meilleur point-avantage après les matches retour. Exemple : l'ASVEL bat Berck de 10 points à l'aller et Berck bat l'ASVEL de 8 points au retour. L'ASVEL récolte donc un point bonus. En cas d'égalité au point-avantage, les deux équipes empochent 0.5 points chacune. Le premier du championnat est désigné champion de France. Les équipes classées 13^e, 14^e, 15^e et 16^e descendent en Nationale 2 et sont remplacées par les quatre premiers de Nationale 2.

CLASSEMENT NATIONALE 1 1974-1975							
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D	Bon.
1	ASVEL	91	30	24	1	5	12
2	Tours	90	30	22	1	7	15
3	Le Mans	84	30	22	1	7	9
4	Antibes	79	30	19	0	11	11
5	Caen	78	30	19	0	11	10
6	Bagnolet	75	30	18	0	12	9
7	Berck	71	30	16	0	14	9
8	Challans	71	30	16	1	13	8
9	Nice BC	70	30	15	0	15	10
10	Lyon	66	30	14	0	16	8
11	Roanne	65	30	14	1	15	6
12	Denain	60	30	12	1	17	5
13	Monaco	59	30	12	0	18	5
14	Vichy	48	30	8	0	22	2
15	Bordeaux	38	30	4	0	26	0
16	Nantes	35	30	2	0	28	1

Meilleurs marqueurs		
1	Jacques Cachemire (Antibes)	29.1
2	Bill Cain (Vichy)	28.1
3	Dan Sadlier (Caen)	27.4
4	Lloyd King (Le Mans)	27.0
5	Joby Wright (Berck)	26.8
6	L.C. Bowen (Tours)	26.2
7	Bill Phillips (Monaco)	26.0
8	Dave Bustion (Denain)	25.8
9	Dick Smith (Roanne)	25.4
10	Chip Johnson (Bagnolet)	25.1
11	Jean-Claude Bonato (Antibes)	24.6
12	Ken Gardner (Nice BC)	24.2

L'ASVEL est championne de France
Monaco, Vichy, Bordeaux et Nantes descendent en Nationale 2
Clermont, Orthez, Joeuf et Graffenstaden montent en Nationale 1

SAISON 1975-1976

Formule du championnat :

Championnat de 16 équipes avec matches aller-retour. La victoire rapporte 3 points, le match nul 2, la défaite 1 et le forfait 0. Le premier du championnat est désigné champion de France. Les équipes classées 13^e, 14^e, 15^e et 16^e descendent en Nationale 2 et sont remplacées par les quatre premiers de Nationale 2.

CLASSEMENT NATIONALE 1 1975-1976						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	Tours	80	30	25	0	5
2	ASVEL	73	30	21	1	8
3	Caen	71	30	20	1	9
4	Le Mans	70	30	20	0	10
5	Berck	68	30	19	0	11
6	Challans	64	30	16	2	12
7	Clermont	62	30	15	2	13
8	Orthez	60	30	15	0	15
9	Antibes	57	30	13	1	16
10	Nice BC	57	30	13	1	16
11	Bagnolet	56	30	13	0	17
12	Lyon	55	30	12	1	17
13	Roanne	53	30	11	1	18
14	Denain	47	30	8	1	21
15	Joeuf	45	30	7	1	22
16	Graffenstaden	40	30	5	0	25

Meilleurs marqueurs		
1	L.C. Bowen (Tours)	30.7
2	Dave Bustion (Denain)	30.3
3	Mike Faulkner (Graffenstaden)	28.8
4	Don Holcomb (Antibes)	24.2
5	Barry White (Challans)	23.7
6	John Johnson (Nice BC)	23.3
7	Mark Soderberg (Roanne)	23.0
8	Mike Ratliff (Bagnolet)	22.3
9	Christian Petit (Roanne)	22.2
10	Ted Evans (Lyon)	21.4
11	Jacques Cachemire (Antibes)	20.8
12	Ben McGilmer (Joeuf, 4 mj)	20.5

Tours est champion de France						
Roanne, Denain, Joeuf et Graffenstaden descendent en Nationale 2						
Monaco, le Stade Français, Tarare et Valenciennes montent en Nationale 1						

SAISON 1976-1977

Formule du championnat :

Championnat de 16 équipes avec matches aller-retour. La victoire rapporte 3 points, le match nul 2, la défaite 1 et le forfait 0. Le premier du championnat est désigné champion de France. Les équipes classées 13^e, 14^e, 15^e et 16^e descendent en Nationale 2 et sont remplacées par les quatre premiers de Nationale 2.

CLASSEMENT NATIONALE 1 1976-1977							Meilleurs marqueurs		
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D			
1	ASVEL	78	30	24	0	6	1	John Dearman (Tarare)	32.7
2	Caen	76	30	22	2	6	2	Jacques Cachemire (Antibes)	28.1
3	Le Mans	69	30	19	1	10	3	L.C. Bowen (Tours)	27.5
4	Nice BC	68	30	18	2	10	4	Bill Lindsey (Orthez)	27.0
5	Berck	67	30	18	1	11	5	Lindsay Hairston (Valenciennes)	26.8
6	Orthez	65	30	16	3	11	6	Marcellus Starks (Antibes)	25.9
7	Tours	64	30	16	2	12	7	Rudy Jackson (Bagnolet)	25.3
8	Antibes	64	30	17	0	13	8	Frank Kendrick (Caen)	24.4
9	Bagnolet	60	30	15	0	15	9	Rick Williams (Lyon)	23.8
10	Monaco	60	30	15	0	15	10	Mike Stewart (Monaco)	23.8
11	Clermont	58	30	14	0	16	11	John Engles (Monaco)	23.5
12	Challans	56	30	13	0	17	12	Ted Evans (Lyon)	23.4
13	Lyon	52	30	9	4	17			
14	Stade Français	49	30	8	3	19			
15	Tarare	38	30	4	0	26			
16	Valenciennes	36	30	3	0	27			
L'ASVEL est championne de France									
Lyon, le Stade Français, Tarare et Valenciennes descendent en Nationale 2									
Avignon, Joeuf, Denain et le Racing CF montent en Nationale 1									
							Meilleurs rebondeurs		
							1	Marcellus Starks (Antibes)	14.7
							2	Harvey Johnson (Clermont)	14.3
							3	James Bradley (Tours)	14.2
							4	Darryl Minnifield (Tours, 4 mj)	13.5
							5	Tree Grant (Orthez)	13.3
							6	Lionel Billiny (Berck)	13.2
							7	Dewitt Menyard (Tours, 12 mj)	13.1
							8	Ray Reynolds (Challans)	13.0

SAISON 1977-1978

Formule du championnat :

Championnat de 16 équipes avec matches aller-retour. La victoire rapporte 3 points, le match nul 2, la défaite 1 et le forfait 0. Le premier du championnat est désigné champion de France. Les équipes classées 13^e, 14^e, 15^e et 16^e descendent en Nationale 2 et sont remplacées par les deux premiers de Nationale 2.

CLASSEMENT NATIONALE 1 1977-1978						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	Le Mans	81	30	25	1	4
2	ASVEL	76	30	23	0	7
3	Caen	71	30	20	1	9
4	Antibes	70	30	20	0	10
5	Orthez	68	30	19	0	11
6	Challans	65	30	17	1	12
7	Tours	64	30	17	0	13
8	Berck	62	30	16	0	14
9	Nice BC	62	30	16	0	14
10	Monaco	62	30	16	0	14
11	Clermont	60	30	15	0	15
12	Avignon	50	30	10	0	20
13	Bagnolet	48	30	9	0	21
14	Joeuf	42	30	6	0	24
15	Denain	41	30	5	1	24
16	Racing CF	38	30	4	0	26
Le Mans est champion de France						
Bagnolet, Joeuf, Denain et le Racing CF descendent en Nationale 2						
Mulhouse et Limoges montent en Nationale 1						

Meilleurs marqueurs		
1	Bob Wymbs (Denain)	32.5
2	Bill Lindsey (Orthez)	28.7
3	Jerry Schellenberg (Tours)	26.6
4	Mike Stewart (Monaco)	26.4
5	Como Pontliana (Joeuf)	25.6
6	Lionel Billingsy (Berck)	25.5
7	Dave Bustion (Bagnolet)	24.8
8	Andy Graham (Racing CF)	24.5
9	Mike Ratliff (Bagnolet)	24.3
10	Butch Taylor (Challans)	24.2
11	Dave Russell (Orthez)	24.1
12	Marcellus Starks (Antibes)	23.9

Meilleurs rebondeurs		
1	Lionel Billingsy (Berck)	15.5
2	Marcellus Starks (Antibes)	14.8
3	Butch Taylor (Challans)	13.8
4	Mike Ratliff (Bagnolet)	12.8
5	Len Kosmalski (Denain)	12.6
6	Como Pontliana (Joeuf)	12.0
7	Sterling Wright (Clermont)	11.7
8	Vemon Freeman (Orthez)	11.5

SAISON 1978-1979

Formule du championnat :

Championnat de 14 équipes avec matches aller-retour. La victoire rapporte 3 points, le match nul 2, la défaite 1 et le forfait 0. Le premier du championnat est désigné champion de France. Les équipes classées 12^o, 13^o et 14^o descendent en Nationale 2 et sont remplacées par les trois premiers de Nationale 2.

CLASSEMENT NATIONALE 1 1978-1979						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	Le Mans	71	26	22	1	3
2	Caen	70	26	22	0	4
3	ASVEL	68	26	21	0	5
4	Tours	57	26	15	1	10
5	Antibes	57	26	15	1	10
6	Orthez	54	26	14	0	12
7	Monaco	51	26	12	1	13
8	Mulhouse	50	26	12	0	14
9	Berck	48	26	11	0	15
10	Limoges	46	26	10	0	16
11	Nice BC	46	26	10	0	16
12	Challans	40	26	7	0	19
13	Clermont	36	26	5	0	21
14	Avignon	34	26	4	0	22
Le Mans est champion de France						
Challans , Clermont et Avignon descendent en Nationale 2						
Le Stade Français, Lyon et Vichy montent en Nationale 1						

Meilleurs marqueurs		
1	John Garrett (Avignon)	30.0
2	Sterling Wright (Clermont)	29.2
3	Apollo Faye (Limoges)	28.5
4	Bill Lindsey (Orthez)	26.4
5	Mike Stewart (Monaco)	25.8
6	Sterling Edmonds (Berck)	25.5
7	Cliff Pondexter (Tours)	25.2
8	George Trapp (Nice BC)	23.5
9	Lionel Moltimore (Limoges)	23.4
10	Butch Taylor (Challans)	23.0
11	Robert Zuttion (Monaco)	22.4
12	Jacques Cachemire (Antibes)	22.2

SAISON 1979-1980

Formule du championnat :

Première phase :

Championnat de 14 équipes avec matches aller-retour. La victoire rapporte 3 points, le match nul 2, la défaite 1 et le forfait 0.

Deuxième phase :

Les quatre premiers disputent la poule des As (championnat classique avec matches aller-retour). Les deux premiers de cette poule des As disputent la finale du championnat de France sur terrain neutre. Le vainqueur de la finale est désigné champion de France. Les équipes classées de la 5^e à la 10^e place à l'issue de la première phase disputent une poule de classement sous forme d'un championnat avec quatre matches à disputer par équipe. Les quatre derniers à la fin de la première phase disputent une poule de relégation calquée sur la poule des As. Les deux derniers de la poule de relégation descendent en Nationale 2 et sont remplacés par les deux premiers de Nationale 2. Les deux premiers de la poule de relégation disputent une poule de barrages avec les équipes classées troisième et quatrième de Nationale 2, sans matches retour. Les deux premiers de cette poule de barrages jouent en Nationale 1 la saison suivante ; les deux autres équipes jouent en Nationale 2.

CLASSEMENT SAISON REGULIERE NATIONALE 1 1979-1980						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	Tours	68	26	20	2	4
2	ASVEL	66	26	20	0	6
3	Le Mans	57	26	15	1	10
4	Stade Français	57	26	15	1	10
5	Orthez	56	26	15	0	11
6	Caen	56	26	15	0	11
7	Monaco	54	26	14	0	12
8	Mulhouse	54	26	14	0	12
9	Antibes	50	26	11	2	13
10	Nice BC	50	26	12	0	14
11	Limoges	46	26	9	2	15
12	Lyon	42	26	8	0	18
13	Vichy	42	26	8	0	18
14	Berck	28	26	1	0	25

POULE DES AS						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	Tours	14	6	4	0	2
2	Le Mans	13	6	3	1	2
3	ASVEL	12	6	3	0	3
4	Stade Français	9	6	1	1	4

FINALE						
Tours (1) - Le Mans (2)					72-66	
Tours est champion de France						

POULE DE RELEGATION						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	Limoges	17	6	5	1	0
2	Vichy	11	6	2	1	3
3	Lyon	10	6	2	0	4
4	Berck	10	6	2	0	4

Lyon et Berck descendent en Nationale 2						
Challans et Nice UC montent en Nationale 1						

POULE DE CLASSEMENT						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	Caen	12	4	4	0	0
2	Orthez	10	4	3	0	1
3	Antibes	8	4	2	0	2
4	Mulhouse	6	4	1	0	3
5	Monaco	6	4	1	0	3
6	Nice BC	6	4	1	0	3

POULE DE BARRAGES NATIONALE 1 - NATIONALE 2						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	Limoges	9	3	2	0	1
2	Avignon	9	3	2	0	1
3	Vichy	5	3	1	0	2
4	Reims	5	3	1	0	2

Vichy descend en Nationale 2						
Avignon monte en Nationale 1						

SAISON 1980-1981

Formule du championnat :

Première phase :

Championnat de 14 équipes avec matches aller-retour. La victoire rapporte 3 points, le match nul 2, la défaite 1 et le forfait 0. En cas d'égalité entre deux équipes à la fin du championnat, c'est la différence particulière qui est prise en compte. En cas d'égalité entre au moins trois équipes, on procède à un "mini-championnat" en prenant en compte uniquement les résultats entre les équipes concernées. Les équipes classées 13^o et 14^o descendent en Nationale 2.

Deuxième phase :

Les équipes classées de la 1^o à la 8^o place de la première phase sont réparties en 2 groupes : la poule des As du 1^o au 4^o et la poule de classement du 5^o au 8^o. Les équipes classées 11^o et 12^o disputent une poule de barrage avec les équipes classées 3^o et 4^o de Nationale 2. Chaque équipe rencontre les autres de sa poule en matches aller-retour, avec point-avantage particulier en cas d'égalité. Les deux premiers de la poule des As disputent la finale sur terrain neutre, dont le vainqueur est désigné champion de France. Les deux premiers de la poule de barrage jouent en Nationale 1 la saison suivante ; les deux autres équipes jouent en Nationale 2..

**CLASSEMENT
SAISON REGULIERE
NATIONALE 1
1980-1981**

Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	Le Mans	70	26	22	0	4
2	Tours	66	26	20	0	6
3	ASVEL	62	26	18	0	8
4	Orthez	62	26	18	0	8
5	Stade Français	56	26	15	0	11
6	Avignon	54	26	14	0	12
7	Caen	53	26	13	1	12
8	Limoges	52	26	13	0	13
9	Antibes	50	26	12	0	14
10	Monaco	48	26	11	0	15
11	Challans	46	26	10	0	16
12	Mulhouse	45	26	9	1	16
13	Nice UC	33	26	3	1	22
14	Nice BC	31	26	2	1	23

Nice UC et Nice BC descendent en Nationale 2
Vichy et Roanne montent en Nationale 1

**POULE DE CLASSEMENT
NATIONALE 1
1980-1981**

Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	Limoges	14	6	4	0	2
2	Avignon	14	6	4	0	2
3	Caen	12	6	3	0	3
4	Stade Français	8	6	1	0	5

POULE DES AS

Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	ASVEL	16	6	5	0	1
2	Le Mans	12	6	3	0	3
3	Tours	12	6	3	0	3
4	Orthez	8	6	1	0	5

FINALE

ASVEL (1) - Le Mans (2)	85-70
L'ASVEL est championne de France	

**POULE DE BARRAGES
NATIONALE 1 - NATIONALE 2**

Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	Challans	14	6	4	0	2
2	Mulhouse	12	6	3	0	3
3	Clermont	12	6	3	0	3
4	Reims	10	6	2	0	4

Meilleurs marqueurs

1	Paul Henderson (Orthez)	27.2
2	Hervé Dubuisson (Antibes)	26.0
3	Bill Collins (Stade Français)	24.7
4	Jean-Claude Bonato (Nice UC)	24.7
5	Mike Stewart (Monaco)	23.5
6	Charlie Jones (Nice UC)	23.2
7	Mark Wickman (Limoges)	23.0
8	Cliff Pondexter (Tours)	22.5
9	David Vaughn (Antibes)	22.1
10	Didier Dobbels (Caen)	22.1
11	Steve Castellán (Mulhouse)	21.5
12	Matt Gantt (Challans)	21.2

SAISON 1981-1982

Formule du championnat :

Championnat de 14 équipes avec matches aller-retour. La victoire rapporte 3 points, le match nul 2, la défaite 1 et le forfait 0. En cas d'égalité entre deux équipes à la fin du championnat, c'est la différence particulière qui est prise en compte. En cas d'égalité entre au moins trois équipes, on procède à un "mini-championnat" en prenant en compte uniquement les résultats entre les équipes concernées. Le premier du championnat est désigné champion de France. Les équipes classées 13^o et 14^o descendent en Nationale 2.

CLASSEMENT NATIONALE 1 1981-1982						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	Le Mans	70	26	21	2	3
2	Limoges	65	26	19	1	6
3	Orthez	65	26	19	1	6
4	Monaco	57	26	14	3	9
5	ASVEL	55	26	14	1	11
6	Tours	53	26	13	1	12
7	Antibes	53	26	12	3	11
8	Caen	50	26	11	2	13
9	Stade Français	47	26	10	1	15
10	Avignon	44	26	9	0	17
11	Mulhouse	44	26	9	0	17
12	Vichy	43	26	8	1	17
13	Challans	42	26	8	0	18
14	Roanne	40	26	7	0	19
Le Mans est champion de France						
Challans et Roanne descendent en Nationale 2						
Nice BC et Reims montent en Nationale 1						

Meilleurs marqueurs		
1	Ed Murphy (Limoges)	29.8
2	Jeff Cummings (Vichy)	27.0
3	Jim Thomas (Monaco)	26.0
4	Hervé Dubuisson (Antibes)	25.6
5	Lindsay Hairston (Roanne)	23.8
6	Kim Anderson (Mulhouse)	23.5
7	Bob Morse (Antibes)	23.0
8	Phil Taylor (Monaco)	22.8
	Jacques Cachemire (Tours)	22.8
10	Clyde Mayes (Stade Français)	22.7
	Murray Brown (Challans)	22.7
12	Jonathan Moore (Challans)	22.1

SAISON 1982-1983

Formule du championnat :

Championnat de 14 équipes avec matches aller-retour. La victoire rapporte 3 points, le match nul 2, la défaite 1 et le forfait 0. En cas d'égalité entre deux équipes à la fin du championnat, c'est la différence particulière qui est prise en compte. En cas d'égalité entre au moins trois équipes, on procède à un "mini-championnat" en prenant en compte uniquement les résultats entre les équipes concernées. Le premier du championnat est désigné champion de France. Les équipes classées 13^o et 14^o descendent en Nationale 2.

CLASSEMENT NATIONALE 1 1982-1983							
Pl.	Equipe	Pts	Part.	MJ	V	N	D
1	Limoges	70	-	26	22	0	4
2	Le Mans	66	-	26	19	2	5
3	Antibes	62	+11	26	17	2	7
4	Orthez	62	-11	26	17	2	7
5	Tours	58	-	26	15	2	9
6	ASVEL	56	-	26	15	0	11
7	Caen	53	-	26	13	1	12
8	Avignon	52	-	26	12	2	12
9	Stade Français	50	-	26	10	4	12
10	Monaco	48	-	26	11	0	15
11	Reims	42	-	26	8	0	18
12	Vichy	38	-	26	6	0	20
13	Mulhouse	36	-	26	5	0	21
14	Nice BC	35	-	26	4	1	21
Limoges est champion de France							
Mulhouse et Nice BC descendent en Nationale 2							
Challans et Lyon montent en Nationale 1							

SAISON 1983-1984

Formule du championnat :

Championnat de 14 équipes avec matches aller-retour. La victoire rapporte 3 points, le match nul 2, la défaite 1 et le forfait 0. En cas d'égalité entre deux équipes à la fin du championnat, c'est la différence particulière qui est prise en compte. En cas d'égalité entre au moins trois équipes, on procède à un "mini-championnat" en prenant en compte uniquement les résultats entre les équipes concernées. Le premier du championnat est désigné champion de France. Les équipes classées 13^o et 14^o descendent en Nationale 2.

CLASSEMENT NATIONALE 1 1983-1984

Pl.	Equipe	Pts	Part.	MJ	V	N	D
1	Limoges	70	-	26	21	2	3
2	Antibes	68	-	26	21	0	5
3	Le Mans	65	+10	26	19	1	6
4	Stade Français	65	-10	26	19	1	6
5	Orthez	59	-	26	15	3	8
6	ASVEL	56	-	26	15	0	11
7	Avignon	50	-	26	12	0	14
8	Vichy	49	-	26	11	1	14
9	Tours	45	-	26	9	1	16
10	Monaco	44	-	26	9	0	17
11	Caen	43	+10	26	8	1	17
12	Challans	43	-10	26	8	1	17
13	Lyon	36	-	26	5	0	21
14	Reims	35	-	26	4	1	21

Limoges est champion de France

Lyon et Reims descendent en Nationale 2

St-Etienne et Mulhouse montent en Nationale 1

SAISON 1984-1985

Formule du championnat :

Championnat de 14 équipes avec matches aller-retour. La victoire rapporte 3 points, le match nul 2, la défaite 1 et le forfait 0. En cas d'égalité entre deux équipes à la fin du championnat, c'est la différence particulière qui est prise en compte. En cas d'égalité entre au moins trois équipes, on procède à un "mini-championnat" en prenant en compte uniquement les résultats entre les équipes concernées. Le premier du championnat est désigné champion de France. Les équipes classées 12^o, 13^o et 14^o descendent en Nationale 2.

CLASSEMENT NATIONALE 1 1984-1985								Meilleurs marqueurs		
Pl.	Equipe	Pts	Part.	MJ	V	N	D			
1	Limoges	72	-	26	23	0	3	1	Ed Murphy (Limoges)	34.1
2	ASVEL	70	-	26	21	2	3	2	Carl Nicks (Saint Etienne)	29.8
3	Antibes	66	-	26	20	0	6	3	Kevin Figaro (Challans)	29.7
4	Stade Français	60	-	26	16	2	8	4	Hervé Dubuisson (Stade Français)	26.5
5	Orthez	57	-	26	15	1	10	5	Wally West (Tours)	26.2
6	Challans	53	-	26	13	1	12	6	Ken Dancy (Caen)	26.0
7	Vichy	52	-	26	12	2	12	7	Roger Phegley (Antibes)	25.9
8	Avignon	47	+1	26	9	3	14	8	Norris Bell (ASVEL)	23.5
9	Caen	47	-1	26	10	1	15	9	Stéphane Ostrowski (Le Mans)	23.3
10	Le Mans	44	-	26	8	2	16	10	Tom Sienkiewicz (Mulhouse)	23.2
11	Monaco	42	-	26	7	2	17	11	Dereck Whittenburg (Le Mans)	22.6
12	St-Etienne	40	+8	26	7	0	19	12	Carl Gonder (Tours)	21.1
13	Tours	40	-8	26	6	2	18			
14	Mulhouse	38	-	26	6	0	20			
Limoges est champion de France										
St-Etienne, Tours et Mulhouse descendent en Nationale 1B										
Racing Paris monte en Nationale 1A										

SAISON 1985-1986

Formule du championnat :

Première phase : Les 11 premiers de Nationale 1 et le champion de Nationale 2 de la saison 1984-1985 disputent un championnat classique avec matches aller-retour (Nationale 1A). La victoire rapporte 2 points, la défaite 1 et le forfait 0. Les 3 derniers de N1 et les 9 équipes classées de la 2° à la 10° place de N2 de la saison 1984-1985 disputent un championnat (Nationale 1B) sur le même principe.

Deuxième phase : Les 24 équipes de Nationale 1A et 1B sont réparties en trois groupes selon leur classement à l'issue de la première phase : les 6 premiers de N1A et les 2 premiers de N1B forment le groupe 1, les équipes classées de la 7° à la 10° place de N1A et celles classées de la 3° à la 6° place de N1B forment le groupe 2 et les 8 équipes restantes (2 dernières de N1A et les 6 dernières de N1B) sont dans le groupe 3. Chaque équipe dispute un championnat avec les autres de son groupe en matches aller-retour. La victoire rapporte 2 points, la défaite 1 et le forfait 0. En cas d'égalité entre deux équipes à la fin du championnat, c'est la différence particulière qui est prise en compte. En cas d'égalité entre au moins trois équipes, on procède à un "mini-championnat" en prenant en compte uniquement les résultats entre les équipes concernées. Le vainqueur du groupe 1 est désigné champion de France. Les deux derniers du groupe 3 descendent en Nationale 2 et sont remplacés par les deux premiers de Nationale 2.

CLASSEMENT PREMIERE PHASE NATIONALE 1 1985-1986

NATIONALE 1A

Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	D
1	ASVEL	39	22	17	5
2	Orthez	38	22	16	6
3	Limoges	36	22	14	8
4	Monaco	36	22	14	8
5	Challans	34	22	12	10
6	Antibes	34	22	12	10
7	Le Mans	31	22	9	13
8	Avignon	31	22	9	13
9	Racing Paris	30	22	8	14
10	Stade Français	29	22	7	15
11	Vichy	29	22	7	15
12	Caen	28	22	6	16

NATIONALE 1B

Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	D
1	St-Etienne	40	22	18	4
2	Tours	36	22	14	8
3	Nantes	36	22	14	8
4	Mulhouse	35	22	13	9
5	Nancy	34	22	12	10
6	Lorient	34	22	12	10
7	Reims	34	22	12	10
8	Clermont	33	22	11	11
9	Dijon	31	22	9	13
10	Voiron	29	22	7	15
11	Rennes	29	22	7	15
12	Grenoble	25	22	3	19

DEUXIEME PHASE						
GROUPE 1 - Places de 1° à 8°						
Pl.	Equipe	Pts	Part.	MJ	V	D
1	Orthez	25	-	14	11	3
2	ASVEL	24	-	14	10	4
3	Limoges	22	-	14	8	6
4	Challans	21	-	14	7	7
5	Antibes	20	+18	14	6	8
6	Monaco	20	-18	14	6	8
7	St-Etienne	19	-	14	5	9
8	Tours	17	-	14	3	11
GROUPE 2 - Places de 9° à 16°						
Pl.	Equipe	Pts	Part.	MJ	V	D
1	Avignon	25	-	14	11	3
2	Racing Paris	24	-	14	10	4
3	Stade Français	22	+26	14	8	6
4	Le Mans	22	-26	14	8	6
5	Lorient	20	+6	14	6	8
6	Nancy	20	-6	14	6	8
7	Nantes	19	-	14	5	9
8	Mulhouse	17	-	14	3	11
GROUPE 3 - Places de 17° à 24°						
Pl.	Equipe	Pts	Part.	MJ	V	D
1	Vichy	26	-	14	12	2
2	Reims	23	-	14	9	5
3	Grenoble	22	-	14	8	6
4	Voiron	21	+5	14	7	7
5	Caen	21	-5	14	7	7
6	Dijon	20	+4	14	6	8
7	Clermont	20	-4	14	6	8
8	Rennes	15	-	14	1	13
Orthez est champion de France						
Le Stade Français dépose son bilan						
Clermont et Rennes descendent en Nationale 2						
Nice et Cholet montent en Nationale 1						

SAISON 1986-1987

Formule du championnat :

Première phase :

Les 22 premiers de la saison 1986-1987 ainsi que le champion de Nationale 2 sont répartis en trois groupes (deux de huit clubs et un de sept). Chaque équipe rencontre les autres de son groupe en matches aller-retour. La victoire rapporte 3 points, le match nul 2, la défaite 1 et le forfait 0. En cas d'égalité entre deux équipes à la fin du championnat, c'est la différence particulière qui est prise en compte. En cas d'égalité entre au moins trois équipes, on procède à un "mini-championnat" en prenant en compte uniquement les résultats entre les équipes concernées. Les quatre premiers sont qualifiés pour disputer la deuxième phase en Nationale 1A ; les autres clubs disputent la Nationale 1B.

Deuxième phase :

12 clubs en Nationale 1A et 11 en Nationale 1B. Chaque équipe rencontre les autres de son groupe en matches aller-retour. La victoire rapporte 3 points, le match nul 2, la défaite 1 et le forfait 0. En cas d'égalité entre deux équipes à la fin du championnat, c'est la différence particulière qui est prise en compte. En cas d'égalité entre au moins trois équipes, on procède à un "mini-championnat" en prenant en compte uniquement les résultats entre les équipes concernées. Les 12 équipes de Nationale 1A ainsi que les quatre premiers de 1B jouent en Nationale 1A la saison suivante.

Troisième phase :

Playoffs pour toutes les équipes de Nationale 1A ainsi que pour les quatre premiers de Nationale 1B. Pour chaque tour sauf la finale, match aller sur le terrain du club le moins bien classé à l'issue de la deuxième phase et retour chez l'adversaire. Les huitièmes de finale sont : 1°A - 4°B (A), 2°A - 3°B (B), 3°A - 2°B (C), 4°A - 1°B (D), 5°A - 12°A (E), 6°A - 11°A (F), 7°A - 10°A (G) et 8°A - 9°A (H). Les quarts sont : A - H (I), B - G (J), C - F (K) et D - E (L). Les demies sont : I - L et J - K. Le match aller de la finale se déroule sur le terrain du club le moins bien classé à l'issue de la deuxième phase, le match retour et la belle éventuelle chez l'adversaire. Le vainqueur de la finale des playoffs est désigné champion de France.

CLASSEMENT PREMIERE PHASE NATIONALE 1 1986-1987						
GROUPE A						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	Monaco	38	14	12	0	2
2	Orthez	36	14	11	0	3
3	Lorient	30	14	8	0	6
4	St-Etienne	28	14	7	0	7
5	Le Mans	26	14	6	0	8
6	Reims	25	14	5	1	8
7	Grenoble	22	14	4	0	10
8	Nice	19	14	2	1	11
GROUPE B						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	ASVEL	34	12	11	0	1
2	Antibes	30	12	9	0	3
3	Tours	26	12	7	0	5
4	Vichy	24	12	6	0	6
5	Cholet	20	12	4	0	8
6	Nancy	18	12	3	0	9
7	Voiron	16	12	2	0	10
GROUPE C						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	Limoges	40	14	13	0	1
2	Racing Paris	32	14	9	0	5
3	Challans	32	14	9	0	5
4	Mulhouse	30	14	8	0	6
5	Caen	29	14	7	1	6
6	Avignon	23	14	4	1	9
7	Nantes	20	14	3	0	11
8	Dijon	18	14	2	0	12

CLASSEMENT DEUXIEME PHASE NATIONALE 1A						
Pl.	Equipe	Pts	MJ	V	N	D
1	Orthez	58	22	18	0	4
2	Monaco	58	22	18	0	4
3	Limoges	56	22	17	0	5
4	Racing Paris	52	22	15	0	7
5	ASVEL	51	22	14	1	7
6	Antibes	49	22	13	1	8
7	Tours	38	22	7	2	13
8	Lorient	37	22	7	1	14
9	Mulhouse	36	22	7	0	15
10	Challans	34	22	5	2	15
11	Vichy	33	22	5	1	16
12	St-Etienne	26	22	2	0	20

Suite à l'arrêt de **Challans**, Reims monte en Nationale 1A

PLAYOFFS 1986-1987				
Huitièmes de finale				
Orthez (1) - Caen (4B)	2-0			
Monaco (2) - Cholet (3B)	1-1	+10		
Limoges (3) - Nantes (2B)	2-0			
Racing Paris (4) - Avignon (1B)	2-0			
ASVEL (5) - St-Etienne (12)	2-0			
Antibes (6) - Vichy (11)	2-0			
Tours (7) - Challans (10)	1-1	-9		
Lorient (8) - Mulhouse (9)	1-1	+3		
Quarts de finale				
Orthez (1) - Lorient (8)	1-1	77-78	103-72	
Monaco (2) - Challans (10)	2-0	90-87	97-75	
Limoges (3) - Antibes (6)	1-1-0	99-88	91-91	
Racing Paris (4) - ASVEL (5)	0-2	65-85	86-88	
Demi-finales				
Orthez (1) - ASVEL (5)	1-1	106-91	73-87	
Monaco (2) - Limoges (3)	0-1-1	98-106	96-96	
Finale				
Orthez (1) - Limoges (3)	2-1	88-108	93-76	82-81
Orthez est champion de France				

Meilleurs marqueurs		
1	Joe Dawson (Mulhouse)	35.3
2	Bill Varner (Antibes)	30.6
3	Oliver Lee (Saint Etienne)	29.0
4	Archie Johnson (Vichy)	27.9
5	Paul Thompson (Limoges)	26.3
6	Hervé Dubuisson (Paris Racing)	25.8
7	Kevin Figaro (Challans)	24.7
8	Howard Carter (Orthez)	23.6
9	Derrick Pope (Lorient)	23.3
10	Jeff Wilkins (Antibes)	23.1
11	Dan Salisbury (Vichy)	22.5
12	Dan Bingenheimer (Challans)	21.6

SAISON 1987-1988

Formule du championnat :

Première phase :

Championnat de 16 équipes avec matches aller et retour. La victoire rapporte 3 points, le match nul 2, la défaite 1 et le forfait 0. En cas d'égalité entre deux équipes à la fin du championnat, c'est la différence particulière qui est prise en compte. En cas d'égalité entre au moins trois équipes, on procède à un "mini-championnat" en prenant en compte uniquement les résultats entre les équipes concernées.

Deuxième phase :

Playoffs pour les équipes classées de la 1^o à la 12^o place. Les huitièmes de finale sont les suivants : 5^o - 12^o (A), 6^o - 11^o (B), 7^o - 10^o (C) et 8^o - 9^o (D). Match aller sur le terrain du moins bien classé à l'issue de la saison régulière et retour chez l'adversaire. En cas d'égalité à 1-1, l'équipe qualifiée sera celle qui aura le meilleur point average sur l'ensemble des deux rencontres. Les quarts de finale sont : 1^o - D (E), 2^o - C (F), 3^o - B (G) et 4^o - A (H), avec match aller chez le mieux classé, retour chez l'adversaire et belle éventuelle chez le mieux classé. Les demi-finales sont E - H et F - G avec matches retour et belle éventuelle chez le mieux classé ; idem pour la finale. Le vainqueur de la finale des playoffs est désigné champion de France.

Le 15^o et le 16^o descendent en Nationale 1B et sont remplacés par les deux premiers de Nationale 1B. Les équipes classées 13^o et 14^o place de Nationale 1A ainsi que celles classées de la 3^o à la 8^o place de Nationale 1B disputent deux tours de barrages. Pour le premier tour, match aller sur le terrain du club le moins bien classé à l'issue de la saison régulière (ou du club hiérarchiquement inférieur) et retour chez l'adversaire. Pour le deuxième tour, match aller sur le terrain du club le mieux classé à l'issue de la saison régulière (ou du club hiérarchiquement supérieur), retour chez l'adversaire et belle éventuelle chez le mieux classé. Les matches du 1^o tour sont : 13^oA - 8^oB (A), 14^oA - 7^oB (B), 3^oB - 6^oB (C) et 4^oB - 5^oB (D). Le deuxième tour est : A - D et B - C. Les vainqueurs de ce deuxième tour jouent en Nationale 1A la saison suivante, les éliminés des premier et deuxième tours jouent en Nationale 1B.

CLASSEMENT
SAISON REGULIERE
NATIONALE 1A
1987-1988

Pl.	Equipe	Pts	Part.	MJ	V	N	D	F	Pts P.	Pts C.	Dif.
1	Limoges	82	-	30	26	0	4	-	2958	2592	+366
2	Monaco	75	-	30	22	1	7	-	2848	2653	+195
3	Cholet	72	+6	30	21	0	9	-	2467	2242	+225
4	Racing Paris	72	-6	30	21	0	9	-	2738	2583	+155
5	Orthez	71	-	30	20	1	9	-	2792	2536	256
6	ASVEL	67	-	30	18	1	11	-	2697	2583	+114
7	Nantes BC	66	-	30	18	1	10	1	2520	2493	+27
8	Antibes	60	-	30	15	0	15	-	2672	2625	+47
9	Mulhouse	59	-	30	14	1	15	-	2678	2694	-16
10	Caen	54	+12	30	12	0	18	-	2470	2552	-82
11	Tours	54	-12	30	12	0	18	-	2465	2576	-111
12	Lorient	49	-	30	9	1	20	-	2615	2685	70
13	Avignon	47	-	30	8	1	21	-	2364	2578	-214
14	Vichy	45	-	30	7	1	22	-	2415	2707	-292
15	Reims	44	-	30	7	0	23	-	2607	2850	-243
16	St-Etienne	42	-	30	6	0	24	-	2530	2887	-357

Le forfait de Nantes est une pénalité pour ne pas s'être présenté lors d'un match à rejouer à Avignon

Reims et St-Etienne descendent en Nationale 1B

Montpellier (champion de Nationale 1B) monte en Nationale 1A, ainsi que St-Quentin (deuxième de Nationale 1B)

PLAYOFFS 1987-1988

Huitièmes de finale

Orthez (5) - Lorient (12)	1-1	93-103	97-81	
ASVEL (6) - Tours (11)	1-1	72-74	112-80	
Nantes BC (7) - Caen (10)	1-1	84-91	92-72	
Antibes (8) - Mulhouse (9)	1-1	68-103	110-82	

Quarts de finale

Limoges (1) - Mulhouse (9)	2-0	107-87	130-100	-
Monaco (2) - Nantes BC (7)	1-2	108-92	62-86	76-101
Cholet (3) - ASVEL (6)	2-0	86-74	75-64	-
Racing Paris (4) - Orthez (5)	0-2	86-100ap	81-92	-

Demi-finales

Limoges (1) - Orthez (5)	2-0	101-82	98-90	-
Cholet (3) - Nantes BC (7)	2-1	75-78	85-58	82-72

Finale

Limoges (1) - Cholet (3)	2-0	92-78	86-79	-
Limoges est champion de France				

BARRAGES NATIONALE 1A - NATIONALE 1B 1987-1988				
Premier tour				
Avignon (13) - Roanne (8B)	1-1	82-84	107-83	
Vichy (14) - Nancy (7B)	1-1	84-112	98-77	
Gravelines (3B) - Dijon (6B)	1-1	88-101	99-79	
Le Mans (4B) - Nice (5B)	1-1	112-100	101-103	
Deuxième tour				
Avignon (13) - Le Mans (4B)	2-0	92-81	93-83	-
Gravelines (3B) - Nancy (7B)	2-0	103-101 ap	103-83	-
Gravelines monte en Nationale 1A				
Vichy descend en Nationale 1B				

Meilleurs marqueurs		
1	Ron Davis (Mulhouse)	30.2
2	Don Collins (Limoges)	26.2
3	Vince Taylor (Avignon)	25.8
4	Eddy Pope (Saint Etienne)	25.5
5	Graylin Warner (Cholet)	25.4
	Kevin Figaro (Antibes)	25.4
7	John Douglas (Reims)	24.9
8	Grant Gondrezick (Caen)	23.6
9	Al Irving (Caen)	22.6
10	Danny Pearson (Saint Etienne)	22.0
11	Derrick Pope (Lorient)	21.8

SAISON 1988-1989

Formule du championnat :

Première phase :

Championnat de 16 équipes avec matches aller et retour. La victoire rapporte 2 points, la défaite 1 et le forfait 0. En cas d'égalité entre deux équipes à la fin du championnat, c'est la différence particulière qui est prise en compte. En cas d'égalité entre au moins trois équipes, on procède à un "mini-championnat" en prenant en compte uniquement les résultats entre les équipes concernées.

Deuxième phase :

Playoffs pour les équipes classées de la 1^o à la 12^o place. Les huitièmes de finale sont les suivants : 5^o - 12^o (A), 6^o - 11^o (B), 7^o - 10^o (C) et 8^o - 9^o (D). Match aller sur le terrain du moins bien classé à l'issue de la saison régulière et retour chez l'adversaire. En cas d'égalité à 1-1, l'équipe qualifiée sera celle qui aura le meilleur point average sur l'ensemble des deux rencontres. Les quarts de finale sont : 1^o - D (E), 2^o - C (F), 3^o - B (G) et 4^o - A (H), avec match aller chez le mieux classé, retour chez l'adversaire et belle éventuelle chez le mieux classé. Les demi-finales sont E - H et F - G avec matches retour et belle éventuelle chez le mieux classé ; idem pour la finale. Le vainqueur de la finale des playoffs est désigné champion de France.

Le 15^o et le 16^o descendent en Nationale 1B et sont remplacés par les deux premiers de Nationale 1B. Les équipes classées 13^o et 14^o place de Nationale 1A ainsi que celles classées de la 3^o à la 8^o place de Nationale 1B disputent deux tours de barrages. Pour le premier tour, match aller sur le terrain du club le moins bien classé à l'issue de la saison régulière (ou du club hiérarchiquement inférieur) et retour chez l'adversaire. Pour le deuxième tour, match aller sur le terrain du club le mieux classé à l'issue de la saison régulière (ou du club hiérarchiquement supérieur), retour chez l'adversaire et belle éventuelle chez le mieux classé. Les matches du 1^o tour sont : 13^oA - 8^oB (A), 14^oA - 7^oB (B), 3^oB - 6^oB (C) et 4^oB - 5^oB (D). Le deuxième tour est : A - D et B - C. Les vainqueurs de ce deuxième tour jouent en Nationale 1A la saison suivante, les éliminés des premier et deuxième tours jouent en Nationale 1B.

CLASSEMENT
SAISON REGULIERE
NATIONALE 1A
1988-1989

Pl.	Equipe	Pts	Part.	MJ	V-D	Forf.	Pts P.	Pts C.	Dif.
1	Limoges	58	-	30	28-2	-	2522	2174	+348
2	Cholet	54	-	30	24-6	-	1934	1774	+160
3	Orthez	52	-	30	22-8	-	2209	2062	+147
4	Mulhouse	51	-	30	21-9	-	2138	2000	+138
5	Montpellier	49	+9	30	19-11	-	2385	2385	0
6	Monaco	49	+8	30	19-11	-	1995	1975	+20
7	St-Quentin	49	-17	30	19-11	-	2042	2028	+14
8	ASVEL	48	-	30	18-12	-	2234	2200	+34
9	Lorient	41	+24	30	11-19	-	2101	2354	-253
10	Gravelines	41	-11	30	11-19	-	2237	2464	-227
11	Avignon	41	-13	30	11-19	-	1870	2173	-303
12	Racing Paris	22	-	30	7-8	15	1379	1331	+48
13	Nantes BC	21	-	30	9-3	18	1060	970	+90
14	Antibes	18	-	30	6-6	18	1158	1163	-5
15	Tours	15	-	30	3-9	18	1022	1093	-71
16	Caen	14	-	30	2-10	18	1036	1176	-140

Les matches qui figurent comme perdus par forfait dans ce classement sont en fait des rencontres perdues par pénalité ; les équipes concernées ayant fait jouer plus de deux joueurs non-sélectionnables en équipe de France en dépit du règlement.

Tours et Caen ne descendent pas en Nationale 1B, la Nationale 1A passant de 16 à 18 clubs.

Reims (champion de Nationale 1B) monte en Nationale 1A, ainsi que Roanne (deuxième de Nationale 1B)

PLAYOFFS 1988-1989

Huitièmes de finale

Montpellier (5) - Racing Paris (12)	1-1	104-111	109-100	
Monaco (6) - Avignon (11)	1-1	68-73	87-69	
St-Quentin (7) - Gravelines (10)	2-0	94-73	99-79	
ASVEL (8) - Lorient (9)	1-1	92-99	75-66	

Quarts de finale

Limoges (1) - ASVEL (8)	2-1	110-86	103-106	127-101
Cholet (2) - St-Quentin (7)	2-0	66-65	74-69	-
Orthez (3) - Monaco (6)	2-0	82-78	98-88	-
Mulhouse (4) - Montpellier (5)	2-1	87-86	93-96ap	112-96

Demi-finales

Limoges (1) - Mulhouse (4)	2-0	117-92	94-74	-
Cholet (2) - Orthez (3)	1-2	86-77	68-90	69-73

Finale

Limoges (1) - Orthez (3)	2-0	108-97	102-96	-
Limoges est champion de France				

BARRAGES NATIONALE 1A - NATIONALE 1B 1988-1989				
Premier tour				
Nantes BC (13) - Evreux (8B)	2-0	87-78	94-87	
Antibes (14) - Toulouse (7B)	1-1	73-111	127-88	
Le Mans (3B) - Voiron (6B)	1-1	91-96	115-100	
Dijon (4B) - St-Etienne (5B)	0-2	68-78	87-90	
Deuxième tour				
Nantes (13) - St-Etienne (5B)	2-0	75-74	90-86	-
Antibes (14) - Le Mans (3B)	2-0	89-86	98-80	-

SAISON 1989-1990

Formule du championnat :

Première phase : Championnat de 18 équipes avec matches aller et retour. La victoire rapporte 2 points, la défaite 1 et le forfait 0. En cas d'égalité entre deux équipes à la fin du championnat, c'est la différence particulière qui est prise en compte. En cas d'égalité entre au moins trois équipes, on procède à un "mini-championnat" en prenant en compte uniquement les résultats entre les équipes concernées.

Deuxième phase : Playoffs pour les équipes classées de la 1^o à la 12^o place. Les huitièmes de finale sont les suivants : 5^o - 12^o (A), 6^o - 11^o (B), 7^o - 10^o (C) et 8^o - 9^o (D). Match aller sur le terrain du moins bien classé à l'issue de la saison régulière et retour chez l'adversaire. En cas d'égalité à 1-1, l'équipe qualifiée sera celle qui aura le meilleur point average sur l'ensemble des deux rencontres. Les quarts de finale sont : 1^o - D (E), 2^o - C (F), 3^o - B (G) et 4^o - A (H), avec match aller chez le mieux classé, retour chez l'adversaire et belle éventuelle chez le mieux classé. Les demi-finales sont E - H et F - G avec matches retour et belle éventuelle chez le mieux classé ; idem pour la finale. Le vainqueur de la finale des playoffs est désigné champion de France.

Les 17^o et 18^o descendent en Nationale 1B et sont remplacés par les deux premiers de Nationale 1B. Les 13^o, 14^o, 15^o et 16^o disputent un barrage avec les 3^o, 4^o, 5^o et 6^o de Nationale 1B sous forme d'un championnat où toutes les équipes se rencontrent en matches aller et retour. Les deux premiers de ce mini-championnat jouent en Nationale 1A la saison suivante.

CLASSEMENT SAISON REGULIERE NATIONALE 1A 1989-1990								
Pl.	Equipe	Pts	Part.	MJ	V-D	Pts P.	Pts C.	Dif.
1	Limoges	67	-	34	33-1	3567	2973	+594
2	Antibes	60	-	34	26-8	3237	2939	+298
3	Cholet	59	-	34	25-9	3100	2803	+297
4	Pau-Orthez	58	-	34	24-10	3195	2912	+283
5	Mulhouse	57	-	34	23-11	2931	2818	+113
6	Nantes BC	55	+30	34	21-13	3008	2882	+126
7	ASVEL	55	-30	34	21-13	2917	2764	+153
8	St-Quentin	51	-	34	17-17	2464	2439	+25
9	Reims	50	-	34	16-18	2862	2893	-31
10	Racing Paris	48	+5	34	14-20	2994	3111	-117
11	Gravelines	48	+4	34	14-20	2889	2883	+6
12	Monaco	48	-9	34	14-20	2927	3054	-127
13	Tours	47	-	34	13-21	2705	3019	-314
14	Roanne	46	+12	34	12-22	2702	2882	-180
15	Montpellier	46	-12	34	12-22	3102	3247	-145
16	Lorient	42	+33	34	8-26	2932	3202	-270
17	Avignon	42	-33	34	8-26	2708	3088	-380
18	Caen	39	-	34	5-29	2935	3266	-331
Avignon et Caen descendent en Nationale 1B								
Le Mans (champion de Nationale 1B) monte en Nationale 1A, ainsi que Dijon (deuxième de Nationale 1B)								

PLAYOFFS 1989-1990				
Huitièmes de finale				
Mulhouse (5) - Monaco (12)	1-1	89-92	77-62	
Nantes BC (6) - Gravelines (11)	0-2	72-77	63-67	
ASVEL (7) - Racing Paris (10)	1-1	77-90	83-72	
St-Quentin (8) - Reims (9)	1-1	65-75	72-61	
Quarts de finale				
Limoges (1) - St-Quentin (8)	2-0	99-78	106-83	-
Antibes (2) - Racing Paris (10)	2-1	106-84	80-87	94-82
Cholet (3) - Gravelines (11)	2-1	81-70	63-73	84-78
Pau-Orthez (4) - Mulhouse (5)	1-2	98-96	90-103	78-82
Demi-finales				
Limoges (1) - Mulhouse (5)	2-0	109-97	83-79	-
Antibes (2) - Cholet (3)	2-0	87-80	96-90	-
Finale				
Limoges (1) - Antibes (2)	2-1	111-96	96-100	103-89
Limoges est champion de France				

BARRAGES NATIONALE 1A - NATIONALE 1B								
Pl.	Equipe	Pts	Part.	MJ	V-D	Pts P.	Pts C.	Dif.
1	Roanne (14)	24	+24	14	10-4	1264	1148	+116
2	Montpellier (15)	24	+8	14	10-4	1288	1236	+52
3	Tours (13)	24	-32	14	10-4	1291	1218	+73
4	Evreux (3B)	23	-	14	9-5	1239	1230	+9
5	Sceaux (6B)	21	-	14	7-7	1254	1228	+26
6	Cognac (5B)	19	-	14	5-9	1241	1317	-76
7	Levallois (4B)	17	-	14	3-11	1254	1349	-95
8	Lorient (16)	16	-	14	2-12	1168	1273	-105
Tours et Lorient descendent en Nationale 1B								

SAISON 1990-1991

Formule du championnat :

Première phase :

Championnat de 18 équipes avec matches aller et retour. La victoire rapporte 2 points, la défaite 1 et le forfait 0. En cas d'égalité entre deux équipes à la fin du championnat, c'est la différence particulière qui est prise en compte. En cas d'égalité entre au moins trois équipes, on procède à un "mini-championnat" en prenant en compte uniquement les résultats entre les équipes concernées.

Deuxième phase :

Playoffs pour les équipes classées de la 1^o à la 12^o place. Les huitièmes de finale sont les suivants : 5^o - 12^o (A), 6^o - 11^o (B), 7^o - 10^o (C) et 8^o - 9^o (D). Match aller sur le terrain du moins bien classé à l'issue de la saison régulière et retour chez l'adversaire. En cas d'égalité à 1-1, l'équipe qualifiée sera celle qui aura le meilleur point average sur l'ensemble des deux rencontres. Les quarts de finale sont : 1^o - D (E), 2^o - C (F), 3^o - B (G) et 4^o - A (H), avec match aller chez le mieux classé, retour chez l'adversaire et belle éventuelle chez le mieux classé. Les demi-finales sont E - H et F - G avec matches retour et belle éventuelle chez le mieux classé ; idem pour la finale. Le vainqueur de la finale des playoffs est désigné champion de France.

Les 17^o et 18^o descendent en Nationale 1B et sont remplacés par les deux premiers de Nationale 1B. Les 13^o, 14^o, 15^o et 16^o disputent un barrage avec les 3^o, 4^o, 5^o et 6^o de Nationale 1B sous forme d'un championnat où toutes les équipes se rencontrent en matches aller et retour. Les deux premiers de ce mini-championnat jouent en Nationale 1A la saison suivante.

CLASSEMENT SAISON REGULIERE NATIONALE 1A 1990-1991								
Pl.	Equipe	Pts	Part.	MJ	V-D	Pts P.	Pts C.	Dif.
1	Antibes	52	-	30	22-8	2793	2624	+169
2	Cholet	51	+7	30	21-9	2842	2595	+247
3	Limoges	51	-7	30	21-9	3026	2678	+348
4	Pau-Orthez	49	-	30	19-11	2897	2789	+108
5	Mulhouse	48	-	30	18-12	2689	2566	+123
6	Dijon	47	-	30	17-13	2497	2502	-5
7	ASVEL	46	+1	30	16-14	2511	2595	-84
8	Gravelines	46	-1	30	16-14	2394	2404	-10
9	St-Quentin	45	-	30	15-15	2433	2406	+27
10	Racing Paris	43	+12	30	13-17	2486	2503	-17
11	Montpellier	43	-12	30	13-17	2645	2705	-60
12	Reims	42	+12	30	12-18	2531	2600	-69
13	Le Mans	42	-12	30	12-18	2548	2673	-125
14	Roanne	41	+18	30	11-19	2635	2759	-124
15	Nantes BC	41	-18	30	11-19	2445	2616	-171
16	Monaco	33	-	30	3-27	2653	3010	-357
Nantes et Monaco descendent en Nationale 1B								
Lyon (champion de Nationale 1B) monte en Nationale 1A, ainsi que Tours (deuxième de Nationale 1B)								

PLAYOFFS 1990-1991				
Huitièmes de finale				
Mulhouse (5) - Reims (12)	1-1	68-90	88-81	
Dijon (6) - Montpellier (11)	1-1	84-83	85-87	
ASVEL (7) - Racing Paris (10)	0-2	57-60	79-85	
Gravelines (8) - St-Quentin (9)	0-2	57-68	55-56	
Quarts de finale				
Antibes (1) - St-Quentin (9)	2-1	81-77	73-78	87-78
Cholet (2) - Racing Paris (10)	0-2	85-89ap	68-76	-
Limoges (3) - Montpellier (11)	2-1	88-92	74-64	89-77
Pau-Orthez (4) - Reims (12)	2-1	95-75	63-82	95-75
Demi-finales				
Antibes (1) - Pau-Orthez (4)	2-1	95-84	66-73	101-80
Limoges (3) - Racing Paris (10)	2-0	95-70	95-89	-
Finale				
Antibes (1) - Limoges (3)	2-1	102-108	102-99	88-76
Antibes est champion de France				

BARRAGES NATIONALE 1A - NATIONALE 1B 1990-1991				
Le Mans (13) - Cognac (4B)	2-1	87-83 a2p	77-83	95-84
Roanne (14) - Levallois (3B)	2-1	99-96	91-98	91-81

SAISON 1991-1992

Formule du championnat :

Première phase :

Championnat de 16 équipes avec matches aller et retour. La victoire rapporte 2 points, la défaite 1 et le forfait 0. En cas d'égalité entre deux équipes à la fin du championnat, c'est la différence particulière qui est prise en compte. En cas d'égalité entre au moins trois équipes, on procède à un "mini-championnat" en prenant en compte uniquement les résultats entre les équipes concernées.

Deuxième phase :

Playoffs pour les équipes classées de la 1^o à la 10^o place, ainsi que pour les deux premiers de Nationale 1B. Les huitièmes de finale sont les suivants : 5^o - 2^oB (A), 6^o - 1^oB (B), 7^o - 10^o (C) et 8^o - 9^o (D). Match aller sur le terrain du mieux classé à l'issue de la saison régulière ou du club hiérarchiquement supérieur, retour chez l'adversaire et belle éventuelle chez le mieux classé. Les quarts de finale sont : 1^o - D (E), 2^o - C (F), 3^o - B (G) et 4^o - A (H), avec le même principe de belle chez le mieux classé. Les demi-finales sont E - H et F - G avec matches retour et belle éventuelle chez le mieux classé ; idem pour la finale. Le vainqueur de la finale des playoffs est désigné champion de France.

Le 15^o et le 16^o descendent en Nationale A2 et sont remplacés par les deux premiers de Nationale 1B. Les équipes classées de la 11^o à la 14^o place de Nationale 1A ainsi que celles classées de la 3^o à la 10^o place de Nationale 1B disputent des barrages en trois tours. Pour chaque tour, match aller et belle éventuelle sur le terrain du club le mieux classé à l'issue de la saison régulière (ou du club hiérarchiquement supérieur). Les matches du 1^o tour sont : 3^oB - 10^oB (A), 4^oB - 9^oB (B), 5^oB - 8^oB (C) et 6^oB - 7^oB (D). Les matches du deuxième tour sont : 11^oA - D (E), 12^oA - C (F), 13^oA - B (G) et 14^oA - A (H). Les matches du troisième tour sont : E - H et F - G. Les vainqueurs de ce troisième tour jouent en Nationale A1 la saison suivante, les éliminés des premier et deuxième tours ainsi que les perdants du troisième jouent en Nationale A2.

CLASSEMENT SAISON REGULIERE NATIONALE 1A 1991-1992

Pl.	Equipe	Pts	Part.	MJ	V-D	Pts P.	Pts C.	Dif.
1	Limoges	57	-	30	27-3	2641	2287	+354
2	Cholet	55	-	30	25-5	2642	2301	+341
3	Pau-Orthez	53	-	30	23-7	2637	2440	+197
4	Gravelines	51	-	30	21-9	2227	2076	+151
5	Antibes	48	-	30	18-12	2643	2514	+129
6	Lyon	47	-	30	17-13	2523	2502	+21
7	Mulhouse	46	+9	30	16-14	2362	2427	-65
8	Montpellier	46	-9	30	16-14	2511	2477	+34
9	Roanne	45	-	30	15-15	2456	2485	-29
10	ASVEL	41	-	30	11-19	2386	2493	-107
11	Racing Paris	40	+7	30	10-20	2272	2381	-109
12	Le Mans	40	-7	30	10-20	2503	2601	-98
13	St-Quentin	39	+9	30	9-21	2309	2467	-158
14	Dijon	39	-9	30	9-21	2361	2466	-105
15	Reims	37	-	30	7-23	2355	2537	-182
16	Tours	36	-	30	6-24	2272	2646	-374

Reims et Tours descendent en Nationale A2

Levallois (champion de Nationale 1B) monte en Nationale A1, ainsi que Châlons (deuxième de Nationale 1B)

PLAYOFFS 1991-1992				
Huitièmes de finale				
Antibes (5) - Châlons (2B)	2-0	78-73	94-82	-
Lyon (6) - Levallois (1B)	2-0	89-77	75-73	-
Mulhouse (7) - ASVEL (10)	0-2	80-87	73-81	-
Montpellier (8) - Roanne (9)	1-2	95-80	78-81	63-65
Quarts de finale				
Limoges (1) - Roanne (9)	2-1	107-56	67-78	75-65
Cholet (2) - ASVEL (10)	2-0	86-70	88-64	-
Pau-Orthez (3) - Lyon (6)	2-1	81-82	87-60	78-65
Gravelines (4) - Antibes (5)	2-1	58-56	76-85	80-69
Demi-finales				
Limoges (1) - Gravelines (4)	2-1	81-78	70-83	80-58
Cholet (2) - Pau-Orthez (3)	1-2	77-68	74-90	82-85
Finale				
Limoges (1) - Pau-Orthez (3)	0-2	74-76	50-63	-
Pau-Orthez est champion de France				

BARRAGES NATIONALE 1A - NATIONALE 1B 1991-1992				
Premier tour				
La Rochelle (3B) - Caen (10B)	2-0	79-74	82-76	-
Strasbourg (4B) - Evreux (9B)	2-1	82-86	97-87	95-85
Nancy (5B) - Sceaux (8B)	2-1	99-94	84-107	90-83
Berck (6B) - Hyères-T. (7B)	0-2	62-63	79-85	-
Deuxième tour				
Racing Paris (11) - Hyères-T. (7B)	2-1	68-70	73-63	77-67
Le Mans (12) - Nancy (5B)	2-0	99-94	98-71	-
St-Quentin (13) - Strasbourg (4B)	2-0	101-89	91-84	-
Dijon (14) - La Rochelle (3B)	2-1	69-68	76-79	89-68
Troisième tour				
Racing Paris (11) - Dijon (14)	1-2	90-60	80-88	66-69
Le Mans (12) - St-Quentin (13)	2-0	94-79	90-70	-
Racing Paris et St-Quentin descendent en Nationale A2				

SAISON 2002-2003

Formule du championnat :

Première phase :

Championnat de 16 équipes avec matches aller et retour. La victoire rapporte 2 points, la défaite 1 et le forfait 0. En cas d'égalité entre deux équipes à la fin du championnat, c'est la différence particulière qui est prise en compte. En cas d'égalité entre au moins trois équipes, on procède à un "mini-championnat" en prenant en compte uniquement les résultats entre les équipes concernées.

Deuxième phase :

Playoffs pour les équipes classées de la 1^o à la 8^o place. Les quarts de finale sont les suivants : 1^o - 8^o (A), 2^o - 7^o (B), 3^o - 6^o (C) et 4^o - 5^o (D). Match aller sur le terrain du mieux classé à l'issue de la saison régulière, retour chez l'adversaire et belle éventuelle chez le mieux classé. Les demi-finales sont : A-D et B-C, avec le même principe de belle chez le mieux classé ; idem pour la finale. Le vainqueur de la finale des playoffs est désigné champion de France. Le 16^o descend en Pro B et est remplacé par le 1^o de Pro B (en théorie).

Le 15^o dispute des barrages avec les équipes de Pro B classées de la 2^o à la 8^o place selon le même schéma que les playoffs pour le titre. Le vainqueur de ces barrages joue en Pro A la saison suivante.

CLASSEMENT SAISON REGULIERE PRO A 2002-2003										
Pl.	Equipe	Pts	Part.	MJ	V-D	Dom.	Ext.	Pts p.	Pts c.	Dif.
1	Pau-Orthez	57	-	30	27-3	14-1	13-2	2828	2320	+508
2	ASVEL	53	-	30	23-7	12-3	11-4	2529	2274	+255
3	Le Mans	51	+11	30	21-9	13-2	8-7	2642	2403	+239
4	Gravelines	51	-11	30	21-9	12-3	9-6	2488	2322	+166
5	Cholet	48	-	30	18-12	9-6	9-6	2530	2449	+81
6	Nancy	47	-	30	17-13	12-3	5-10	2443	2415	+28
7	Paris BR	46	-	30	16-14	11-4	5-10	2276	2283	-7
8	Le Havre	45	+6	30	15-15	8-7	7-8	2369	2319	+50
9	Dijon	45	-6	30	15-15	10-5	5-10	2439	2512	-73
10	Chalon	41	3-1	30	11-19	8-7	3-12	2245	2421	-176
11	Vichy	41	2-2	30	11-19	6-9	5-10	2356	2583	-227
12	Hyères-Toulon	41	1-3	30	11-19	7-8	4-11	2524	2571	-47
13	Roanne	39	4-0	30	9-21	6-9	3-12	2543	2737	-194
14	Limoges	39	2-2	30	9-21	6-9	3-12	2211	2450	-239
15	Bourg	39	0-4	30	9-21	7-8	2-13	2276	2441	-165
16	Strasbourg	37	-	30	7-23	4-11	3-12	2371	2570	-199
Suite au passage à 18 clubs en Pro A, Strasbourg est repêché										
Reims (champion de Pro B) monte en Pro A										

PLAYOFFS 2002-2003				
Quarts de finale				
Pau-Orthez (1) - Le Havre (8)	2-0	88-70	86-67	-
ASVEL (2) - Paris BR (7)	2-1	73-82	81-75	80-65
Le Mans (3) - Nancy (6)	2-0	102-94	78-72	-
Gravelines (4) - Cholet (5)	2-1	78-71	70-83	94-70
Demi-finales				
Pau-Orthez (1) - Gravelines (4)	2-0	86-71	89-79	-
ASVEL (2) - Le Mans (3)	2-1	84-77	67-68	80-63
Finale				
Pau-Orthez (1) - ASVEL (2)	2-1	95-73	78-102	74-66
Pau-Orthez est champion de France				

BARRAGES PRO A - PRO B 2002-2003				
Quarts de finale				
Bourg (Pro A) - Golbey-Epinal (8)	2-0	105-91	86-74	-
Besançon (2) - Clermont (7)	2-1	86-58	74-78	72-68
Rueil (3) - Châlons (6)	0-2	82-83	75-88	-
St-Quentin (4) - Mulhouse (5)	1-2	88-69	74-77	54-63
Demi-finales				
Bourg (Pro A) - Mulhouse (5)	2-1	85-70	68-74	97-76
Besançon (2) - Châlons (6)	2-1	75-73	70-72	95-92
Finale				
Bourg (Pro A) - Besançon (2)	2-1	84-68	103-105ap	98-90
Bourg reste en Pro A				
Suite au passage à 18 clubs en Pro A, Besançon monte en Pro A				

Meilleurs marqueurs		
1	Aubrey Reese (Roanne)	19.9
2	Dzenan Rahimic (Bourg)	19.8
3	Rahshon Turner (Vichy)	18.9
4	Saddi Washington (Bourg)	18.5
5	Jermaine Guice (Le Havre)	17.8
6	Andre Woolridge (Gravelines)	16.9
7	Ricardo Greer (Le Havre)	16.6
8	K'Zell Wesson (Cholet)	16.5
9	Mark Karcher (Hyères Toulon)	16.5
10	Danny Strong (Gravelines)	16.3
11	Shawnta Rogers (Le Mans)	16.2

SAISON 2003-2004

Formule du championnat :

Première phase :

Championnat de 18 équipes avec matches aller et retour. La victoire rapporte 2 points, la défaite 1 et le forfait 0. En cas d'égalité entre deux équipes à la fin du championnat, c'est la différence particulière qui est prise en compte. En cas d'égalité entre au moins trois équipes, on procède à un "mini-championnat" en prenant en compte uniquement les résultats entre les équipes concernées.

Deuxième phase :

Playoffs pour les équipes classées de la 1^o à la 8^o place. Les quarts de finale sont les suivants : 1^o - 8^o (A), 2^o - 7^o (B), 3^o - 6^o (C) et 4^o - 5^o (D). Match aller sur le terrain du moins bien classé à l'issue de la saison régulière, retour et belle éventuelle sur le terrain du mieux classé. Les demi-finales sont : A-D et B-C, avec le même principe de belle chez le mieux classé ; idem pour la finale. Le vainqueur de la finale des playoffs est désigné champion de France. Le 18^o descend en Pro B et est remplacé par le 1^o de Pro B. Le 17^o dispute des barrages avec les équipes de Pro B classées de la 2^o à la 8^o place selon le même schéma que les playoffs pour le titre. Le vainqueur de ces barrages joue en Pro A la saison suivante.

CLASSEMENT SAISON REGULIERE PRO A 2003-2004										
Pl.	Equipe	Pts	Part.	MJ	V-D	Dom.	Ext.	Pts p.	Pts c.	Dif.
1	Le Mans	61	-	34	27-7	14-3	13-4	2785	2467	+318
2	Pau-Orthez	60	-	34	26-8	15-2	11-6	2985	2628	+357
3	Chalon	59	-	34	25-9	15-2	10-7	2685	2555	+130
4	Cholet	56	-	34	22-12	12-5	10-7	2681	2654	+27
5	Gravelines	55	-	34	21-13	13-4	8-9	2730	2547	+183
6	Le Havre	54	+11	34	20-14	12-5	8-9	2646	2612	+34
7	Strasbourg	54	-11	34	20-14	14-3	6-11	2991	2980	+11
8	Dijon	52	-	34	18-16	11-6	7-10	2870	2782	+88
9	Nancy	51	-	34	17-17	9-8	8-9	2831	2776	+55
10	Reims	50	-	34	16-18	10-7	6-11	2823	2909	-86
11	ASVEL	48	+23	34	14-20	10-7	4-13	2582	2548	+34
12	Vichy	48	-23	34	14-20	8-9	6-11	2796	2915	-119
13	Paris BR	47	3-1	34	13-21	7-10	6-11	2604	2562	+42
14	Hyères-Toulon	47	2-2	34	13-21	8-9	5-12	2729	2846	-117
15	Bourg	47	1-3	34	13-21	9-8	4-13	2645	2832	-187
16	Roanne	45	-	34	11-23	8-9	3-14	2762	2915	-153
17	Besançon	43	-	34	9-25	7-10	2-15	2553	2894	-341
18	Limoges	41	-	34	7-27	3-14	4-13	2531	2807	-276
A la suite de problèmes financiers, Limoges descend en Nationale 1										
Clermont (champion de Pro B) monte en Pro A										

PLAYOFFS 2003-2004				
Quarts de finale				
Le Mans (1) - Dijon (8)	2-0	89-75	85-66	-
Pau-Orthez (2) - Strasbourg (7)	2-0	84-72	89-78	-
Chalon (3) - Le Havre (6)	2-1	59-68	82-50	85-71
Cholet (4) - Gravelines (5)	0-2	81-87	77-79	-
Demi-finales				
Le Mans (1) - Gravelines (5)	1-2	63-77	89-56	69-73
Pau-Orthez (2) - Chalon (3)	2-1	79-85	76-55	93-59
Finale				
Pau-Orthez (2) - Gravelines (5)	2-0	81-77	89-58	-
Pau-Orthez est champion de France				

BARRAGES PRO A - PRO B 2003-2004				
Quarts de finale				
Besançon (Pro A) - Brest (8)	2-1	83-102	102-91	104-67
Châlons (2) - Saint-Etienne (7)	2-0	91-84	75-65	-
Golbey-Epinal (3) - Rouen (6)	1-2	65-87	88-83	74-86
Saint-Quentin (4) - Rueil-Malmaison (5)	1-2	65-80	74-73	74-81
Demi-finales				
Besançon (Pro A) - Rueil-Malmaison (5)	0-2	73-82	86-92	-
Châlons (2) - Rouen (6)	2-0	75-73	79-66	-
Finale				
Châlons (2) - Rueil-Malmaison (5)	2-0	82-73	82-71	-
Châlons monte en Pro A, Besançon descend en Pro B				

Meilleurs marqueurs		
1	Rick Hughes (Strasbourg)	24.1
2	T.J. Lux (Reims)	21.1
3	Marcus Wilson (Reims)	19.6
4	Jason Rowe (Hyères Toulon)	19.5
5	Rowan Barrett (Dijon)	18.6
6	Jermaine Guice (Le Havre)	18.0
7	Saddi Washington (Bourg)	17.9
8	Danny Strong (Gravelines)	17.9
9	Gordan Zadavec (Vichy)	16.8
10	Kelley McClure (Besançon)	16.5
11	Kelvin Gibbs (Limoges)	16.5

SAISON 2004-2005

Formule du championnat :

Première phase :

Championnat de 18 équipes avec matches aller et retour. La victoire rapporte 2 points, la défaite 1 et le forfait 0. En cas d'égalité entre deux équipes à la fin du championnat, c'est la différence particulière qui est prise en compte. En cas d'égalité entre au moins trois équipes, on procède à un "mini-championnat" en prenant en compte uniquement les résultats entre les équipes concernées.

Deuxième phase :

Playoffs pour les équipes classées de la 1^o à la 12^o place. Les huitièmes de finale sont les suivants : 5^o - 12^o (A), 6^o - 11^o (B), 7^o - 10^o (C) et 8^o - 9^o (D). Match aller sur le terrain du moins bien classé à l'issue de la saison régulière et retour sur le terrain du mieux classé. Les quarts de finale sont 1^o - D (E), 2^o - C (F), 3^o - B (G) et 4^o - A (H), les demi-finales sont : E - H et F - G, avec le même principe de belle chez le mieux classé. La finale a lieu en un seul match à Paris Bercy. Le vainqueur de la finale des playoffs est désigné champion de France. Le 17^o et le 18^o descendent en Pro B et sont remplacés par le champion de Pro B et par le premier de la saison régulière de Pro B (ou le deuxième si le premier est champion).

CLASSEMENT SAISON REGULIERE PRO A 2004-2005										
Pl.	Equipe	Pts	Part.	MJ	V-D	Dom.	Ext.	Pts p.	Pts c.	Dif.
1	Le Mans	59	+4	34	25-9	17-0	8-9	2734	2465	+269
2	ASVEL	59	-4	34	25-9	15-2	10-7	2837	2605	+232
3	Strasbourg	58	-	34	24-10	16-1	8-9	2786	2639	+147
4	Paris BR	57	-	34	23-11	13-4	10-7	2517	2338	+179
5	Chalon	55	3-1	34	21-13	15-2	6-11	2708	2506	+202
6	Pau-Orthez	55	2-2	34	21-13	14-3	7-10	2825	2641	+184
7	Cholet	55	1-3	34	21-13	13-4	8-9	2668	2509	+159
8	Nancy	54	-	34	20-14	14-3	6-11	2845	2600	+245
9	Gravelines	51	+5	34	17-17	11-6	6-11	2843	2813	+30
10	Le Havre	51	-5	34	17-17	12-5	5-12	2707	2673	+34
11	Bourg	49	+3	34	15-19	12-5	3-14	2434	2602	-168
12	Hyères-T.	49	-3	34	15-19	11-6	4-13	2685	2734	-49
13	Clermont	48	-	34	14-20	12-5	2-15	2447	2596	-149
14	Dijon	47	-	34	13-21	11-6	2-15	2757	2780	-23
15	Reims	44	-	34	10-24	7-10	3-14	2594	2875	-281
16	Roanne	43	+3	34	9-25	8-9	1-16	2563	2866	-303
17	Châlons	43	-3	34	9-25	7-10	2-15	2486	2911	-425
18	Vichy	41	-	34	7-27	5-12	2-15	2673	2956	-283
Châlons et Vichy descendent en Pro B										
Brest (champion de Pro B) et Rouen (deuxième de Pro B) montent en Pro A										

PLAYOFFS 2004-2005		
Huitièmes de finale		
Chalon (5) - Hyères-T. (12)	91-59	81-85
Pau-Orthez (6) - Bourg (11)	83-74	95-66
Cholet (7) - Le Havre (10)	75-84	81-78
Nancy (8) - Gravelines (9)	65-79	81-58
Quarts de finale		
Le Mans (1) - Nancy (8)	62-61	70-77
ASVEL (2) - Le Havre (10)	80-66	95-95
Strasbourg (3) - Pau-Orthez (6)	69-70	88-75
Paris BR (4) - Chalon (5)	62-87	62-55
Demi-finales		
ASVEL (2) - Strasbourg (3)	70-88	85-77
Chalon (5) - Nancy (8)	79-82	83-102
Finale		
Strasbourg (3) - Nancy (8)	72-68	
Strasbourg est champion de France		

Meilleurs marqueurs		
1	Rowan Barrett (Dijon)	21.5
2	Rob Feaster (Reims)	21.0
3	Jermaine Guice (Le Mans)	19.7
4	Jason Rowe (Hyères Toulon)	19.6
5	Tony Stanley (Le Havre)	18.5
6	Terrell Lyday (ASVEL)	17.6
7	Mike Smith (Vichy)	16.8
8	K'Zell Wesson (Gravelines)	16.2
9	C.C. Harrison (Paris BR)	16.2
10	Darius Lane (Roanne)	15.8
11	John Best (Chalon)	15.8
12	Claude Marquis (Cholet)	15.7

SAISON 2005-2006

Formule du championnat :

Première phase :

Championnat de 18 équipes avec matches aller et retour. La victoire rapporte 2 points, la défaite 1 et le forfait 0. En cas d'égalité entre deux équipes à la fin du championnat, c'est la différence particulière qui est prise en compte. En cas d'égalité entre au moins trois équipes, on procède à un "mini-championnat" en prenant en compte uniquement les résultats entre les équipes concernées.

Deuxième phase :

Playoffs pour les équipes classées de la 1^o à la 12^o place. Les huitièmes de finale sont les suivants : 5^o - 12^o (A), 6^o - 11^o (B), 7^o - 10^o (C) et 8^o - 9^o (D). Match aller sur le terrain du moins bien classé à l'issue de la saison régulière, match retour et belle éventuelle sur le terrain du mieux classé. Les quarts de finale sont 1^o - D (E), 2^o - C (F), 3^o - B (G) et 4^o - A (H), les demi-finales sont : E - H et F - G, avec le même principe de retour et belle chez le mieux classé. La finale a lieu en un seul match à Paris Bercy. Le vainqueur de la finale des playoffs est désigné champion de France.

Le 17^o et le 18^o descendent en Pro B et sont remplacés par le champion de Pro B et par le premier de la saison régulière de Pro B (ou le deuxième si le premier est champion).

CLASSEMENT SAISON REGULIERE PRO A 2005-2006										
Pl.	Equipe	Pts	Part.	MJ	V-D	Dom.	Ext.	Pts p.	Pts c.	Dif.
1	Pau-Orthez	60	+20	34	26-8	16-1	10-7	2608	2373	+235
2	Nancy	60	-20	34	26-8	15-2	11-6	2817	2531	+286
3	Strasbourg	58	-	34	24-10	13-4	11-6	2673	2415	+258
4	ASVEL	57	-	34	23-11	15-2	8-9	2660	2401	+259
5	Le Mans	56	-	34	22-12	11-6	11-6	2673	2478	+195
6	Gravelines	53	-	34	19-15	14-3	5-12	2652	2626	+26
7	Le Havre	52	-	34	18-16	11-6	7-10	2540	2571	-31
8	Cholet	51	3-1	34	17-17	11-6	6-11	2572	2507	+65
9	Roanne	51	2-2	34	17-17	12-5	5-12	2830	2841	-11
10	Chalon	51	1-3	34	17-17	11-6	6-11	2673	2526	+147
11	Dijon	50	3-1	34	16-18	10-7	6-11	2603	2601	+2
12	Bourg	50	2-2	34	16-18	11-6	5-12	2488	2558	-70
13	Paris BR	50	1-3	34	16-18	10-7	6-11	2396	2457	-61
14	Clermont	48	-	34	14-20	7-10	7-10	2445	2621	-176
15	Hyères-Toulon	46	-	34	12-22	6-11	6-11	2670	2821	-151
16	Reims	44	-	34	10-24	10-7	0-17	2605	2783	-178
17	Brest	41	-	34	7-27	5-12	2-15	2641	3077	-436
18	Rouen	40	-	34	6-28	5-12	1-16	2442	2801	-359
Brest et Rouen descendent en Pro B										
Orléans (champion de Pro B) et Besançon (premier de Pro B) montent en Pro A										

PLAYOFFS 2005-2006				
Huitièmes de finale				
Le Mans (5) - Bourg (12)	2-1	68-73	80-58	79-59
Gravelines (6) - Dijon (11)	2-0	86-85 ap	71-62	-
Le Havre (7) - Chalon (10)	1-2	66-74	83-74	66-93
Cholet (8) - Roanne (9)	2-1	75-83	82-57	81-73
Quarts de finale				
Pau-Orthez (1) - Cholet (8)	2-1	79-76	66-73	78-62
Nancy (2) - Chalon (10)	2-0	98-72	79-78	-
Strasbourg (3) - Gravelines (6)	2-1	61-70	99-68	72-54
ASVEL (4) - Le Mans (5)	0-2	69-79	61-70	-
Demi-finales				
Pau-Orthez (1) - Le Mans (5)	0-2	66-75	72-77	-
Nancy (2) - Strasbourg (3)	2-1	76-80	70-62	71-64
Finale				
Nancy (2) - Le Mans (5)		88-93		
Le Mans est champion de France				

Meilleurs marqueurs		
1	Jason Rowe (Hyères Toulon)	21.0
2	Lamayn Wilson (Cholet)	17.1
3	Aaron Harper (Roanne)	17.0
4	Jimmy Baxter (Dijon)	16.5
5	Ryan Forehan-Kelly (Brest)	16.4
6	Rahshon Turner (Gravelines)	15.4
7	Dewarick Spencer (Roanne)	15.3
8	Rob Feaster (Reims)	15.3
9	Tony Stanley (Le Havre)	15.2
10	Robert Brown (Brest)	15.1
11	Tyson Wheeler (Gravelines)	15.1

SAISON 2006-2007

Formule du championnat :

Première phase :

Championnat de 18 équipes avec matches aller et retour. La victoire rapporte 2 points, la défaite 1 et le forfait 0. En cas d'égalité entre deux équipes à la fin du championnat, c'est la différence particulière qui est prise en compte. En cas d'égalité entre au moins trois équipes, on procède à un "mini-championnat" en prenant en compte uniquement les résultats entre les équipes concernées.

Deuxième phase :

Playoffs pour les équipes classées de la 1^o à la 8^o place. Les huitièmes de finale sont les suivants : 5^o - 12^o (A), 6^o - 11^o (B), 7^o - 10^o (C) et 8^o - 9^o (D). Match aller sur le terrain du moins bien classé à l'issue de la saison régulière, match retour et belle éventuelle sur le terrain du mieux classé. Les quarts de finale sont 1^o - 8^o (A), 2^o - 7^o (B), 3^o - 6^o (C) et 4^o - 5^o (D), les demi-finales sont : A - D et B - C, avec le même principe de retour et belle chez le mieux classé. La finale a lieu en un seul match à Paris Bercy. Le vainqueur de la finale des playoffs est désigné champion de France.

Les 16^o, 17^o et 18^o descendent en Pro B et sont remplacés par le champion de Pro B (vainqueur des Play-offs) réduisant à 16 équipes le futur championnat.

CLASSEMENT										
SAISON REGULIERE PRO A										
2006-2007										
Pl.	Equipe	Pts	Part.	MJ	V-D	Dom.	Ext.	Pts p.	Pts c.	Dif.
1	Nancy	59		34	25-9			2825	2498	
2	Roanne	58		34	24-10			2942	2780	
3	Chalon S	57		34	23-11			2684	2623	
4	trasbourg	56		34	22-12			2753	2480	
5	Lyon-Villeurbanne	55		34	21-13			2752	2547	
6	Le Mans	55		34	21-13			2527	2375	
7	Cholet	53		34	19-15			2424	2408	
8	Gravelines- Dunkerque	52		34	18-16			2624	2579	
9	Pau-Orthez	52		34	18-16			2747	2622	
10	Dijon	52		34	18-16			2642	2620	
11	Orléans	52		34	18-16			2569	2590	
12	Le Havre	50		34	16-18			2637	2698	
13	Clermont	49		34	15-19			2402	2358	
14	Paris BR	47		34	13-21			2453	2662	
15	Hyères-Toulon	45		34	11-23			2606	2838	
16	Besançon	45		34	11-23			2744	2880	
17	Bourg	42		34	8-26			2294	2673	
18	Reims	39		34	5-29			2361	2755	
Besançon, Bourg et Reims descendent en Pro B										
Vichy (champion de Pro B) monte en Pro A										

PLAYOFFS 2006-2007				
Quarts de finale				
Nancy (1) R Gravelines-Dunkerque (8)	2-1	77-79	89-66	64-62
Lyon Villeurbanne (5) - Strasbourg (4)	2-0	90-74	105-103	-
Cholet (7) - Roanne (2)	0-2	60-68	60-74	-
Le Mans (6) - Chalon (3)	1-2	62-73	85-78	67-89
Demi-finales				
Roanne (2) - Chalon (3)	2-1	76-66	82-87	89-80
Nancy (1) R Lyon Villeurbanne (5)	2-0	87-78	87-75	-
Finale				
Roanne (2) - Nancy (1)		74-81		
Roanne est champion de France				

Meilleurs marqueurs		
1	Dewarick Spencer (Roanne)	20.56
2	Marc Salyers (Roanne)	19.12
3	Aaron Harper (Roanne)	18.12
4	Michael Wright (Pau-Orthez)	16.56
5	Kenny Gregory (Le Mans)	16.52
6	Taj Gray (Cholet)	16.09
7	Brian Greene (Lyon-Villeurbanne)	16.04
8	Tony Stanley (Le Havre)	15.68
9	T.J. Lux (Dijon)	15.68
10	Chuck Eidson (Strasbourg)	15.45

SAISON 2007-2008

Formule du championnat :

Première phase :

Championnat de 16 équipes avec matches aller et retour. La victoire rapporte 2 points, la défaite 1 et le forfait 0. En cas d'égalité entre deux équipes à la fin du championnat, c'est la différence particulière qui est prise en compte. En cas d'égalité entre au moins trois équipes, on procède à un "mini-championnat" en prenant en compte uniquement les résultats entre les équipes concernées.

Deuxième phase :

Playoffs pour les équipes classées de la 1^o à la 8^o place. Les huitièmes de finale sont les suivants : 5^o - 12^o (A), 6^o - 11^o (B), 7^o - 10^o (C) et 8^o - 9^o (D). Match aller sur le terrain du moins bien classé à l'issue de la saison régulière, match retour et belle éventuelle sur le terrain du mieux classé. Les quarts de finale sont 1^o - 8^o (A), 2^o - 7^o (B), 3^o - 6^o (C) et 4^o - 5^o (D), les demi-finales sont : A - D et B - C, avec le même principe de retour et belle chez le mieux classé. La finale a lieu en un seul match à Paris Bercy. Le vainqueur de la finale des playoffs est désigné champion de France.

Le 15^o et le 16^o descendent en Pro B et sont remplacés par le champion de Pro B et par le premier de la saison régulière de Pro B (ou le deuxième si le premier est champion).

CLASSEMENT SAISON REGULIERE PRO A 2007-2008										
Pl.	Equipe	Pts	Part.	MJ	V-D	Dom.	Ext.	Pts p.	Pts c.	Dif.
1	Le Mans	53		30	23-7			2358	2176	
2	Nancy	51		30	21-9			2466	2214	
3	Lyon-Villeurbanne	51		30	21-9			2573	2348	
4	Roanne	50		30	20-10			2480	2363	
5	Le Havre	48		30	18-12			2537	2459	
6	Hyères-Toulon	47		30	17-13			2437	2376	
7	Vichy	47		30	17-13			2038	2017	
8	Cholet	45		30	15-15			2247	2265	
9	Pau-Orthez	43		30	13-17			2288	2369	
10	Chalon/Saone	43		30	13-17			2247	2268	
11	Dijon	43		30	13-17			2366	2419	
12	Strasbourg	42		30	12-18			2245	2305	
13	Orléans	42		30	12-18			2158	2235	
14	Gravelines Dunkerque	41		30	11-19			2323	2442	
15	Paris Levallois	40		30	10-20			2182	2299	
16	Clermont	34		30	4-26			2050	2440	
Paris Levallois et Clermont descendent en Pro B										
Besançon (champion de Pro B) et Rouen (premier de Pro B) montent en Pro A										

PLAYOFFS 2007-2008				
Quarts de finale				
Pau-Orthez (1) - Cholet (8)	2-1	79-76	66-73	78-62
Nancy (2) - Chalon (10)	2-0	98-72	79-78	-
Strasbourg (3) - Gravelines (6)	2-1	61-70	99-68	72-54
ASVEL (4) - Le Mans (5)	0-2	69-79	61-70	-
Demi-finales				
Pau-Orthez (1) - Le Mans (5)	0-2	66-75	72-77	-
Nancy (2) - Strasbourg (3)	2-1	76-80	70-62	71-64
Finale				
Nancy (2) - Le Mans (5)		88-93		
Le Mans est champion de France				

Meilleurs marqueurs		
1	Sean Colson (Hyères Toulon)	21.38
2	Antonio Graves (Pau-Orthez)	20.39
3	Marc Salyers (Roanne)	19.72
4	John Cox (Le Havre)	18.83
5	Tony Skinn (Clermont)	16.53
6	Maleye Ndoye (Dijon)	16.20
7	Brion Rush (Roanne)	16.03
8	Ricardo Greer (Nancy)	16.00
9	Lamayn Wilson (Lyon-villeurbanne)	15.63
10	Jimmal Ball (Vichy)	15.36
11	Austin Nichols (Hyères Toulon)	15.34
12	David Simon (Dijon)	15.33
13	Joe Bunn (Gravelines-Dunkerque)	15.18
14	T.J. Thompson (Le Havre)	15.10
15	Nando De Colo (Cholet)	14.93

SAISON 2008-2009

Formule du championnat :

Première phase :

Championnat de 16 équipes avec matches aller et retour. La victoire rapporte 2 points, la défaite 1 et le forfait 0. En cas d'égalité entre deux équipes à la fin du championnat, c'est la différence particulière qui est prise en compte. En cas d'égalité entre au moins trois équipes, on procède à un "mini-championnat" en prenant en compte uniquement les résultats entre les équipes concernées.

Deuxième phase :

Playoffs pour les équipes classées de la 1^o à la 8^o place. Les huitièmes de finale sont les suivants : 5^o - 12^o (A), 6^o - 11^o (B), 7^o - 10^o (C) et 8^o - 9^o (D). Match aller sur le terrain du moins bien classé à l'issue de la saison régulière, match retour et belle éventuelle sur le terrain du mieux classé. Les quarts de finale sont 1^o - 8^o (A), 2^o - 7^o (B), 3^o - 6^o (C) et 4^o - 5^o (D), les demi-finales sont : A - D et B - C, avec le même principe de retour et belle chez le mieux classé. La finale a lieu en un seul match à Paris Bercy. Le vainqueur de la finale des playoffs est désigné champion de France.

Le 15^o et le 16^o descendent en Pro B et sont remplacés par le champion de Pro B et par le premier de la saison régulière de Pro B (ou le deuxième si le premier est champion).

CLASSEMENT SAISON REGULIERE PRO A 2008-2009										
Pl.	Equipe	Pts	Part.	MJ	V-D	Dom.	Ext.	Pts p.	Pts c.	Dif.
1	Lyon-Villeurbanne	52		30	22- 8			2367	2133	
2	Orléans	51		30	21- 9			2243	2058	
3	Le Mans	50		30	20-10			2338	2029	
4	Nancy	50		30	20-10			2432	2238	
5	Roanne	49		30	19-11			2393	2345	
6	Gravelines-Dunkerque	47		30	17-13			2322	2230	
7	Chalon/Saône	46		30	16-14			2279	2257	
8	Strasbourg	46		30	16-14			2378	2324	
9	Cholet	45		30	15-15			2310	2307	
10	Vichy	43		30	13-17			2027	2090	
11	Hyères-Toulon	43		30	13-17			2368	2436	
12	Dijon	41		30	11-19			2448	2564	
13	Rouen	41		30	11-19			2251	2389	
14	Le Havre	40		30	10-20			2286	2471	
15	Besançon	39		30	9-21			2268	2479	
16	Pau-Lacq-Orthez	37		30	7-23			2235	2595	
Besançon et Pau-Lacq-Orthez descendent en Pro B										
(champion de Pro B) et Paris Levallois (premier de Pro B) montent en Pro A										

PLAYOFFS 2008-2009				
Quarts de finale				
Nancy (4) - Roanne (5)	2-1	79-76	66-73	78-62
Lyon-Villeurbanne (1) - Strasbourg (8)	2-0	98-72	79-78	-
Orléans (2) - Chalon/Saône (7)	2-1	61-70	99-68	72-54
Le Mans (3) - Gravelines-Dunkerque (6)	0-2	69-79	61-70	-
Demi-finales				
(1) - Le Mans (3)	0-2	66-75	72-77	-
Nancy (4) - Strasbourg (8)	2-1	76-80	70-62	71-64
Finale				
Nancy (4) - Le Mans (3)		88-93		
Le Mans est champion de France				

Meilleurs marqueurs		
1	Austin Nichols (Hyères Toulon)	21.43
2	Brion Rush (Strasbourg)	21.20
3	T.J. Thompson (Le Havre)	18.10
4	Dylan Page (Pau-Lacq-Orthez)	17.68
5	Eric Chatfield (Dijon)	16.67
6	Tony Skinn (Gravelines-Dunkerque)	16.19
7	Marcus Slaughter (Le Havre)	16.00
8	Chris Monroe (Roanne)	15.77
9	Cedric Banks (Orléans)	15.57
10	Aaron Harper (Roanne)	15.54
11	Ricardo Greer (Nancy)	15.28
12	Dewarick Spencer (Le Mans)	15.20
13	Abdoulaye Mbaye (Dijon)	14.93
14	Justin Doellman (Besançon)	14.73
15	Nando De Colo (Cholet)	14.67

Sources : Bosc (1999, 2002), Ligue Nationale de Basket